

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ

FAREM-ESTELÍ

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas**

Tema:

**Propuesta de estrategias administrativas – financieras para la
mitigación de los efectos de la roya en la Cooperativa El Gorrión RL
de Yalí- Jinotega, en el período 2011-2012.**

Autores:

- **Chavarría Talavera Rosa Idania**
- **García Geovany Francisco**
- **Salgado González Arvy Waldemar**

Tutor: Lic. Alberto Sevilla Rizo

Estelí, Enero 2015

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Sistema financiero y no financiero

TEMA

Administración de Cooperativas

SUBTEMA

**Estrategias administrativas – financieras para el sector
cafetalero organizado.**



DEDICATORIA

Queremos dedicar esta tesis monográfica con amor a:

Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría, por habernos permitido culminar con éxito el esfuerzo de todos estos años de estudios.

Padres, por habernos apoyado siempre, por sus consejos, sus valores y motivación que nos han permitido ser personas de bien, pero más que nada, por su paciencia y amor.

Maestros, por su tiempo, apoyo así como la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional, en especial: a Msc. Jeyling Alfaro y Lic. Alberto Sevilla Rizo por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Amigos, quienes nos acompañaron en la trayectoria de aprendizaje y conocimientos y nos apoyamos mutuamente en nuestra formación.

A la **Facultad Regional Multidisciplinaria**, por permitirnos ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.



AGRADECIMIENTO

Queremos dar infinitamente gracias a todas aquellas personas que nos dieron su apoyo incondicional durante el transcurso de la carrera, en especial a:

Dios, por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A nuestros padres, por habernos apoyado en todo momento, por los valores que nos han inculcado, y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas. Sobre todo por ser un ejemplo a seguir.

Maestros, por brindarnos su guía y sabiduría durante el transcurso de nuestra carrera que sin esperar nada a cambio han sido pilares en nuestro camino, especialmente a Msc. Jeyling Alfaro y Lic. Alberto Sevilla Rizo quienes con sus conocimientos, orientaciones, manera de trabajar, persistencia, paciencia y motivación nos han impulsado al desarrollo de nuestra formación profesional.

Ing. Francisca Úbeda por creer en nosotros y habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestra tesis en **Cooperativa "El Gorrión RL."**, por todo el apoyo y facilidades que nos fueron otorgadas en la empresa y darnos la oportunidad de crecer profesionalmente y conocer nuevas cosas.



VALORACION DEL DOCENTE

Por medio de la presente hago constar que **ARVY WALDEMAR SALGADO GONZÁLEZ, ROSA IDANIA CHAVARRÍA TALAVERA, GEOVANY FRANCISCO GARCÍA**, estudiante de V año de la carrera de Administración de empresas finalizaron su trabajo investigativo “Propuestas de estrategias administrativas – financieras para la mitigación de los efectos de la Roya en Cooperativa El Gorrión RL de Yalí-Jinotega en el periodo 2011-2012”.

Dicho trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución (trabajo de campo), procesamiento, análisis e interpretación de datos y las respectivas conclusiones.

Además es importante recalcar que esta línea de investigación de Implementación de estrategias de financiamiento para mitigar los efectos de la Roya hubo dificultades para la recolección de la información, pero considero que se cumplió con los objetivos propuestos.

Después de revisar la coherencia, el contenido y la forma del presente trabajo se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto está listo para ser presentado a defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los 14 días del mes de enero del año 2015.

Atentamente.

Lic. Alberto Cayetano Sevilla Rizo

Tutor



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	4
1.3. Pregunta Problema.....	6
1.4. Justificación.....	7

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general.....	9
2.2. Objetivos específicos.....	9

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Administración.....	10
3.5. Cooperativismo.....	19
3.4. La Roya.....	24
3.1. Estrategias de Financiamiento.....	27
3.3. Planificación Financiera.....	29
3.2. Sistema Financiero.....	32
3.6. Características de la cooperativa.....	41

IV. MATRIZ DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS.....

45

V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Enfoque de Estudio.....	47
5.2. Tipo de Estudio.....	47
5.3. Universo.....	48
5.4. Muestra.....	48
5.5. Técnicas de Recolección de Datos.....	49
5.6. Etapas de la Investigación.....	50

VI. RESULTADOS.

Objetivo Especifico N°1.....	52
Objetivo Especifico N°2.....	68



Objetivo Especifico N°3.....	72
VII. CONCLUSIONES.....	89
VIII.RECOMENDACIONES.....	92
ANEXOS	
Anexo N°1	
Guía de Entrevista dirigida al área de gerencia.....	98
Anexo N°2	
Guía de entrevista dirigida al área de administración	100
Anexo N°3	
Guía de entrevista dirigida al área de presidencia.....	101
Anexo N°4	
Estructura organizacional de la cooperativa.....	102
Anexo N°5	
Formato de Solicitud de Crédito.....	103
Anexo N°6	
Formato de Evaluación de Créditos Agropecuarios.....	105
Anexo N°7	
Formato de Contrato de Fijación y Venta de Café.....	107
Anexo N°8	
Remision de café	108
Anexo N°9	
Formato de Contrato de Crédito.....	109
Anexo N°10	
Contrato de Liquidacion de café.....	111
Anexo N°11	
Tienda de Agroquímicos de Cooperativa El Gorrión RL.....	112



Anexo N°12

Infraestructura de Cooperativa El Gorrión RL.....113

Anexo N°13

Beneficio húmedo de la cooperativa.....114



I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Este documento se ha elaborado tomando en cuenta que no hay investigaciones directamente relacionadas sobre las estrategias de financiamiento para el sector cafetalero organizado afectado por la enfermedad de la roya; sin embargo hay investigaciones sobre el impacto socio-económico que ha producido la roya; pero van dirigidas al sector productivo y a la sostenibilidad de la caficultora del cafeto.

Seguido de una búsqueda en la biblioteca Urania Zelaya de FAREM-Estelí, se citó el buscador de google como fuente de información en el cual se encontraron dos investigaciones internacionales y una investigación nacional, que son referentes a la afectación de la roya en el cafeto.

Una primera investigación titulada: la crisis cafetalera: efectos y estrategias para hacerle frente; cuyos autores son: Panos Varangis, Paul Siegel, Bryan Lewin. Daniele Giovannucci. Se plantea como objetivos: el mejoramiento de la competitividad: calidad y comercialización del café, así mismo diseñar una estrategia de diversificación para caficultores no competitivos, tratamiento de la problemática social y por último obtener un mayor conocimiento ambiental en la producción de café.

Obteniendo como principales resultados que FONECAFE otorgó a los productores de café en Costa Rica, US\$18,76 dólares por fanega producida como apoyo para enfrentar la crisis; además de crear un fideicomiso (FICAFE) para reestructurar la deuda de los productores y la creación de una concesión de crédito suplementario para la producción en el período 2001/2002, equivalente a US\$20/qq.



Otros de los principales resultados que se obtuvo mediante esta investigación de la crisis cafetalera, se refiere a la eliminación del 5% del café de menor calidad y entre las estrategias que los diferentes países se plantearon para hacerle frente, se puede mencionar que: El Salvador estableció un fondo de emergencia para la caficultura por un monto de US\$45 millones, Guatemala, con el apoyo del gobierno federal, estableció un fondo en fideicomiso para financiar a los productores, Honduras, por intermedio del fondo cafetero nacional suministró 330 millones de lempiras (alrededor de US\$20 millones) a los caficultores.

En cambio en Nicaragua el proceso de apoyo al sector cafetalero ha sufrido importantes atrasos. El gobierno prometió ayudar a los productores con sus deudas con los bancos y exportadores y concedió un préstamo de US\$25 dólares por quintal que debía cancelarse en un plazo de ocho años. Se estima que para finales de 2001 esta medida haya beneficiado a un 15% de los caficultores, sobre todo a los grandes. **(Panos Varangi, 2002)**

Un segundo documento con título: plan estratégico 2014-2023, realizado por el instituto del café de Costa Rica en año 2013, cuyos objetivos son: establecer un proceso de modernización institucional y propiciar el desarrollo integral de la actividad cafetalera e implementar estrategias de comunicación y sostenibilidad económica institucional así como actualizar la estrategia de promoción y fortalecer alianzas estratégicas.

Obteniendo como resultados que se han establecido los lineamientos claros y precisos para la estrategia de comunicación y debido a que el sector cafetalero cuenta con una oferta tecnológica de punta la productividad ha mejorado optimizando así sus capacidades para la administración de su finca y disminuyendo el riesgo mediante capacitación en el uso de las herramientas.

Se cuenta con una cartera de proyectos priorizada de acuerdo a las necesidades del sector y se han identificado los mercados meta en concordancia con los intereses de



café de Costa Rica contando con una estrategia de promoción internacional, a través de la consolidación de las alianzas estratégicas existentes y la obtención de nuevas alianzas estratégicas se mejora el servicio brindado al sector cafetalero.

(Quirós, 2013)

Un tercer documento titulado “programa de mejoramiento productivo de la caficultura para pequeños y medianos productores”. Realizado en Nicaragua, en el año 2012. Se plantea como objetivo principal: mejorar la productividad, la competitividad y la rentabilidad de los cafetaleros nicaragüenses.

Entre los principales resultados se encuentran los siguientes: las oportunidades y tendencias en el mercado mundial, vislumbran una gran oportunidad para la caficultora nicaragüense. Especialmente si se considera que el potencial que posee el país, para mejorar la productividad, se ha duplicado y hasta casi triplicado los niveles de producción por manzana de café actual.

Debido a la importancia que tiene la caficultura para Nicaragua, es necesario lograr un consenso entre los actores clave en torno a esta propuesta, a fin de avanzar en la formulación más detallada del programa a presentar a posibles donantes y gestionar posteriormente su implementación. **(Lanzas, 2012)**

A partir de la revisión se puede concluir que no se encontraron investigaciones que presenten un estudio sistemático y completo sobre Cooperativa El Gorrión RL. Esta investigación se enfoca en la implementación de las estrategias de financiamiento para mitigar los efectos de la roya en Cooperativa El Gorrión RL analizando la problemática que enfrenta la administración de esta empresa con la expansión de la roya en los plantíos de café. Así mismo, este estudio hace referencia a las estrategias de financiamiento y planes de inversión e ingresos para el sector cafetalero organizado que aplica actualmente esta empresa.



1.2. Planteamiento del Problema

La cooperativa de servicios Múltiples “El Gorrión”, R.L. ubicada en San Sebastián de Yalí, fue formada el 14 de Agosto de 1995 y está dedicada a brindar servicios financieros y no financieros, además de la diversificación en los servicios crediticios atendiendo a un número significativo de productores y comerciantes, cuyo lema es: **Ni por Lucro, Ni por Caridad.**

Tuvo un gran impacto financiero presentando un bajo ingreso debido al incremento en la demanda de mercados competitivos, la ausencia de un plan de contingencia por parte de la administración e incumplimiento de contrato de adquisición de materia prima por parte del productor; actualmente hay un surgimiento de nuevos compradores e intermediarios lo cual hace más grave el grado de infidelidad por parte del productor como solución.

El déficit en la producción que surgió durante el periodo 2011-2012 el cual afecta administrativamente a la cooperativa surge de la carencia de un plan de inversión de servicios tecnológicos de apoyo a las familias productoras y la reducida inversión de mediano y corto plazo que favorezcan las labores en los cafetales, deficiencia en mantenimiento de estos por parte del productor debido al temor al riesgo a realizar inversiones para tecnificar sus campos de café.

La falta de recursos necesarios a mediano y largo plazo y de asistencia técnica especializada para el control de plagas y enfermedades, impiden que los productores obtengan plantaciones jóvenes con aptitud de mayor resistencia a las enfermedades lo que provoca un bajo rendimiento y el severo ataque de la roya debido a su expansión, estos factores influyen negativamente en la producción y obtención de nuevos ingresos.

De acuerdo al grado de incidencia de roya en el café, se estima que la producción se vio afectada aproximadamente entre 20 y 30%, sin embargo, la cooperativa no logró su meta planificada. **(Zavala, 2014)**



Dado lo anterior, se requiere de un esfuerzo liderado ya sea bien por parte del gobierno, en coordinación con los diferentes actores involucrados, que atienda al sector de manera integral. Por tal motivo se decidió realizar esta investigación la cual podrá aportar elementos esenciales en la búsqueda de solución de la presente situación por la que atraviesa la cooperativa.

Para proporcionar la pauta que permita a la cooperativa formular planes estratégicos a corto y largo plazo en aras de disminuir los efectos tanto administrativos como financieros causados por la roya y de esta manera establecer un panorama puntual dirigido a organismos gubernamentales y no gubernamentales en la busca de financiamiento.

Debido a que la producción y comercialización de café es la principal fuente de ingreso de esta entidad, este producto debe adquirir un índice de calidad aceptable por el mercado internacional. Las propiedades del café están dadas por diferentes factores tales como la humedad y el mantenimiento que el productor pueda dar a sus plantíos.

Bajo la intención de mejorar el panorama financiero de la cooperativa, los directivos de ésta en conjunto con los productores asociados y con el apoyo de las propuestas de financiamiento y planes de inversión a las que se llegó como conclusión de ésta investigación, se decidió tomar en consideración éste documento como apoyo hacia las mejoras en la toma de decisión.



1.3. Pregunta Problema

¿Cuáles son las estrategias administrativas - financieras aplicadas por la cooperativa El Gorrión para la mitigación de los efectos de la roya en el periodo 2011 -2012?.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afectó la expansión de la roya en la administración y gestión de financiamiento aplicados por la cooperativa para el sector cafetalero?

¿Cuáles son planes de inversión aplicados por la cooperativa para mitigar los efectos de la roya?

¿Qué estrategias administrativas- financieras se han implementado para mitigar los efectos de la roya?



1.4. Justificación

El presente trabajo muestra la problemática que genera la expansión de la roya para el sector cafetalero organizado por causa de incidencias tanto administrativas como financieras, que se han presentado en la cooperativa de servicios múltiples El Gorrión R.L.

Se expresa esta idea dado que en determinado momento la actividad cafetalera es fuente clave para la dinamización socio-económica de dicha cooperativa y cultivo prioritario de sus ingresos, siendo este su principal motor, cuyo curso está siendo gravemente afectado financieramente debido a la pérdida de un gran porcentaje de la producción actual de café causado por la roya en donde la mayoría de los productores se han visto obligados a desbastar sus plantíos de café para evitar el contagio de los nuevos plantíos, lo cual ha generado a ambas partes grandes pérdidas monetarias.

La actividad cafetalera es prioritaria en el lugar donde se cultiva para generar empleo; y es de aquí donde surge la idea de investigar, puesto que una cantidad considerable de personas las cuales en su momento sobreviven de la actividad cafetalera han quedado en total desempleo, lo cual les ha causado una baja en sus ingresos económicos y por ende problemas en cuanto al poder de adquisición de los alimentos esenciales para la nutrición y buena alimentación de las familias; especialmente de los niños.

Esta investigación presenta la problemática de la roya en el ámbito administrativo; las incidencias financieras, la ausencia de planes estratégicos y como la administración se prepara para mitigar el impacto de este problema de índole natural, y a quienes afecta.

Debido al grado de incidencia de la roya, se indagó esta problemática ya que dicha investigación será de gran ayuda para la cooperativa en la toma de decisiones administrativas que puedan mejorar su situación actual mediante la pronta práctica de estrategias de financiamiento dirigidas a los productores asociados y planes de inversión para el mantenimiento y la mejora de sus cafetales que favorezcan el



índice de ingresos monetarios tanto para la cooperativa como para los productores de este fruto lo cual vendrá a establecer confiabilidad por parte de la población hacia esta entidad.

Para aquellos pequeños productores que no han podido hacer inversiones requeridas a sus cafetales, la cooperativa podrá financiar dichos planes ya sea para iniciar un proyecto de plantíos de café o para el mantenimiento de éste a través de la entrega de insumos a manera de préstamo lo que le permitirá al productor contar con un mayor volumen en sus cosechas y lo más importante con un producto de calidad que por ende proporcionará mayores ingresos económicos sufragando así con mayor facilidad las necesidades básicas de sus familiares.

De igual manera será útil a estudiantes en futuras investigaciones que éstos puedan realizar en cuanto a temas como la aplicación de estrategias y planes inversión en materia de ciencias económicas así como para carreras relacionadas al cuidado y mantenimiento de los cultivos predominantes de nuestro país y del medio ambiente en general; ya que éste documento contiene diversas formas de cómo los productores con el apoyo de cooperativas como El Gorrión RL mediante el financiamiento pueden mejorar sus niveles de vida y el de sus cultivos a través de la asistencia técnica que proporciona la cooperativa con la ayuda de organismos como el RAMAC, FUNIDES, Singenta , SAGSA Disagro y PCI.

Así mismo toda aquella persona interesada en realizar consultas y obtener información de la temática abordada en la presente investigación podrá utilizarla como apoyo al enriquecimiento de sus conocimientos y a darle solución a sus dudas.



II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Proponer estrategias administrativas – financieras para mitigar los efectos de la roya en la Cooperativa El Gorrión RL de Yalí-Jinotega, en el periodo 2011-2012.

2.2. Objetivos Específicos

- Determinar los efectos de la expansión de la roya en los procesos de administración y gestión de financiamiento aplicados por la cooperativa El Gorrión, para el sector cafetalero.
- Detallar los planes de inversión aplicados por la cooperativa en beneficio del sector cafetalero.
- Identificar las estrategias administrativas-financieras implementadas por la cooperativa El Gorrión para mitigar los efectos de la roya.



III. MARCO TEORICO

En este capítulo se han recopilado datos claves los cuales podrán servir de ejes teóricos fundamentales como base de esta investigación: administración, cooperativismo, la roya, estrategias de financiamiento, sistema financiero y planificación financiera; los que se desarrollaran a continuación.

3.1. Administración

Este proceso permite a la cooperativa funcionar de manera eficaz y eficiente mediante la planificación del marco de actuación que comprende el establecimiento de una misión, una visión y objetivos de corto, mediano y largo plazo que determinen la trayectoria a seguir; el paso siguiente es la organización de las actividades y los recursos materiales a través de inventarios y de recursos humanos mediante la formación de líneas de autoridad representado en un organigrama.

Todo llevado a cabo bajo la dirección de un líder el cual controla la realización de las diferentes tareas asignadas al personal tomando como referencia: el tiempo, el espacio y los recursos asignados para dicho fin ; por último, en esta cooperativa, el control es aplicado durante la ejecución de todo el proceso anteriormente mencionado, una forma de controlar se presenta con la evaluación de los resultados obtenidos en este ciclo lo que conlleva a una retroalimentación permitiendo a esta entidad determinar posibles faltas y de esta manera aplicar acciones correctivas en pro de mejoras.



3.1.1. Definiciones de Administración

Es la técnica que tiene como principal objetivo lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de medios (recursos materiales) y personas que forman una empresa.

- Según Henry Sisk Mario

Este proceso es la coordinación de todos los recursos (recursos financieros y recursos humanos) a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

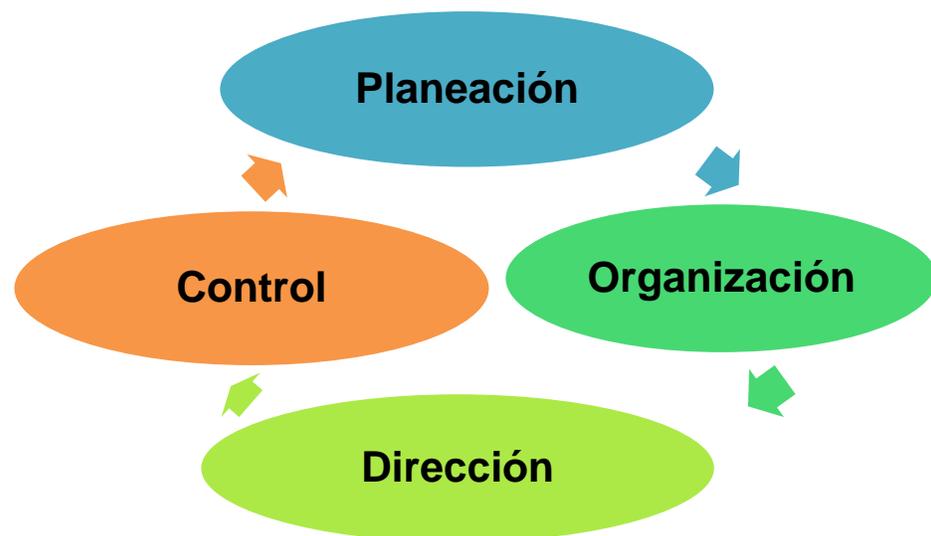
- Según José A. Fernández Arena

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

- George R. Terry

Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante esfuerzo ajeno. **(Munch, 2005)**

3.1.2. Proceso Administrativo.





3.1.2.1. Planeación

La planeación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Planear es una de las funciones del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior. Lo que permite al administrador, ejecutar ésta función de acuerdo a las necesidades que presenta una determinada empresa.

Su importancia radica en que:

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

En una empresa debe planearse:

- Misión: es la razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo.
- Visión: es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro.
- Objetivos: son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos.
- Metas: los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo.
- Políticas: son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio.
- Reglas: son normas precisas que regulan una situación en particular.
- Estrategias: son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos.
- Programas: son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones



necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.

- Presupuestos: es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc.
- Procedimientos: son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. **(Munch, 2005)**

3.1.2.2. Organización

Es la actividad encargada de determinar los recursos y las actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.
- Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Importancia de la Organización.

Con un buen personal cualquier organización funciona, incluso, es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.



Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Características de la Organización.

- Complejidad: existen organizaciones altas y bajas.
- Anonimato: le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.
- Rutina Estandarizada: son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.
- Estructura especializada no oficiales: configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaz que las estructuras formales.
- Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones: pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extra-formal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.
- Tamaño: va depender del número de participantes y dependencias.

(Munch, 2005)



3.1.2.3. Dirección

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.

Es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro deseado, surge de los pasos de la planificación y la organización.

Se puede citar como una influencia bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente la dirección y el control por parte de otra persona o jefe, o bien, es la función del proceso administrativo que consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales.

Su importancia está en que de nada sirve aplicar técnicas complicadas en cualquiera de los otros elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo. **(Coulter, 1997)**



La dirección está constituida por elementos como:

- El Jefe: Es aquel que tiene la función de dirigir.
- Los Dirigidos: Son a los que dirige el jefe.
- La Situación: Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- Importancia: Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos

3.1.2.4. Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento y que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

A lo largo de la vida las personas se ven envueltas en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean.

El control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.



La importancia que tiene el control radica en que solo a través de esta función se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, éste cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

-Tipos De Control

- Control preliminar, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
- Control concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.
- Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. **(Melinkoff, 1990)**



3.1.3.Elementos de la Administración.

Según Taylor

- Estudio del trabajo (organización y programación del trabajo): desarrollo de una ciencia y distribución equitativa del trabajo.
- Selección técnica e instrucción del trabajador: selección y desarrollo científico del obrero.
- Control (por parte de los administradores) del trabajo (ejecutado por el obrero): cooperación cordial entre administración y obreros.

Según Fayol

- Agrupación del conjunto de actividades que realiza la organización.
- Definición de las funciones que debe desarrollar un administrador.
- Formulación de criterios que deben orientar la actividad administrativa.

(Munch, 2005)

3.1.4.Importancia de la Administración.

Es importante porque:

- Se aplica a todo tipo de empresa, aunque lógicamente sea más necesaria en la de mayor envergadura.
- El éxito de una empresa depende de una buena administración.
- La adecuada administración eleva la productividad y así cada elemento de esa empresa es eficiente y productiva. La sociedad misma por ella tendrá que serlo.
- La eficiencia técnica administrativa promueve y orienta hacia el desarrollo, crea capitalización, mejora la calidad de empleados y trabajadores.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir con otras similares es mejorar su administración. **(Munch, 2005)**



3.1.5. Principales Pioneros de la Administración

- 1903 Administración Científica Taylor, Gantt, Gilberth
- 1909 Teoría Burocrática Max Weber
- 1916 Teoría Clásica Fayol, Gulik, Urwick
- 1932 Teoría Relaciones Humanas Elton Mayo
- 1947 Teoría Estructuralista Weber, Etzioni
- 1951 Teoría de Sistemas Ludwing Von Bertalanffy
- 1954 Teoría Neoclásica Drucker, O`Donnell
- 1957 Teoría del Comportamiento Hebert Alexander Simon
- 1962 Desarrollo Organizacional McGregor, Argyris
- 1972 Teoría de Contingencia Chandler, Skinner, Burns **(Munch, 2005)**

3.2. Cooperativismo.

3.2.1. Definición de Cooperativismo.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

La actividad de las cooperativas está regida y asignada por un conjunto de valores que la misma Declaración de Identidad Cooperativa de ACI describe así:

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

(II Asamblea General de Alianza de Cooperativa Internacional, 2000)



3.2.2. Origen del Cooperativismo

El origen del cooperativismo se remonta a las primeras etapas de la civilización donde los hombres se unen para dar solución a los problemas económicos que presentaban, principalmente en los países de Europa.

A mediados del siglo XIX surgen los principios corporativos, conocidos como Principios de Rochdale, aplicados en esa época principalmente por Frederick William Raiffeisen, el padre del cooperativismo de ahorro y crédito; quien sugirió a su pueblo confrontar el problema de la pobreza juntando sus recursos y prestándoselos unos a otros con intereses razonables dando de esta manera el origen de las cooperativas de ahorro y crédito. (eliminaciondedeudas.com, 2005-2008)

3.2.3. Tipos de Cooperativas.

1) Cooperativas de consumo.

Las cooperativas de consumo tienen como vínculo a quienes desean tener mejor servicios de ventas, en cuanto artículos, productos y precios, observando las leyes del mercado y el principio de ventas al contado.

Este tipo de cooperativas puede negociar con proveedores, al igual que cualquier supermercado, obtener crédito de cualquier intermediaria de crédito, incluida una cooperativa de ahorro y crédito, o de su propia federación, al igual puede recibir donaciones y realizar cualquier tipo de transacciones que no viole las leyes cooperativas vigentes del país.

2) Cooperativa de ahorro y crédito.

Son cooperativas a través de las cuales aquellos que necesitan créditos y que no tienen acceso al sistema financiero nacional, juntan sus pequeños recursos para proveerse de financiamiento con el fin de satisfacer necesidades de producción,



servicios y préstamos personales para compras que apoyen el mejoramiento del nivel de vida.

Tienen como objeto estimular el hábito de ahorro, y por lo tanto están autorizadas a recibir ahorros retirables, depósitos de plazos, contratar préstamos con organismos nacionales e internacionales, realizar inversiones y todo lo que cualquier institución financiera pueda realizar.

3) Cooperativas de producción.

Son cooperativas cuyos socios trabajan colectivamente en un mismo centro productivo y además de los directivos que al mismo tiempo son trabajadores cuentan con su propia estructura administrativa. Los bienes de estas cooperativas son bienes que se adquieren con el aporte de los asociados, por compras que realiza la cooperativa o por donaciones que reciba de cualquier institución ya sea nacional o internacional.

La principal característica de este tipo de cooperativas es que los asociados al mismo tiempo son dueños y trabajadores, por lo tanto desempeñan un doble rol en la cooperativa.

4) Cooperativas de servicios.

Se crean para brindar servicios a los asociados según se definan en el objeto de la cooperativa que es la parte esencial de sus estatutos. Son de carácter amplio y por sus características se dividen en dos tipos:

- a) Las que brindan servicios directamente ligados a la producción , tales como compras de materias primas, maquinaria, asesoría productiva y administrativa, insumos, mantenimiento de maquinaria y equipo. El vínculo está directamente ligado a los servicios que necesitan los asociados para la producción según su rama, ya sea, industrial, artesanal, agropecuaria, y otros.



b) Las cooperativas de servicios son las que brindan servicios más generales a los asociados, tales como: seguros, asesorías legales, técnicas, administrativas, etc.

(Izaba, 2002)

La cooperativa de servicios múltiples el Gorrión R.L. del municipio de Yalí es una asociación de productores, en una zona que se caracteriza por sus servicios financieros y no financieros, atendiendo a pequeños y medianos productores agropecuarios, artesanos, industriales, comerciantes, empleados públicos, técnicos, profesionales y transportistas. Lo que la convierte en un agente de desarrollo socioeconómico.

3.2.4. Principios del Cooperativismo

- **Membresía abierta y voluntaria.**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía.

- **Control democrático de los miembros.**

Las cooperativas son instituciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de políticas y en la toma de decisiones.

- **Participación económica de los miembros.**

Los miembros de la cooperativa contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.



Los miembros asignan excedentes para el desarrollo de la cooperativa mediante la creación de reservas.

- **Autonomía e independencia.**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus miembros y si estas realizan alianzas con otras organizaciones o tienen capital de fuentes externas, lo efectúan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía.

- **Educación, entrenamiento e información.**

Para la estimulación del desarrollo de la cooperativa, ésta, debe proporcionar educación y entrenamiento a sus miembros, a su consejo directivo, a su gerente y a sus empleados; como también informar al público en general acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- **Cooperación entre cooperativas.**

Las cooperativas sirven a sus miembros de manera eficaz y fortalecen el movimiento corporativo. Trabajando de forma conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- **Compromiso con la comunidad.**

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros. **(II Asamblea General de Alianza de Cooperativa Internacional, 2000)**

3.3. Características de las Cooperativas

- Asociación y retiro de manera voluntaria.
- Estructura democrática.
- Las decisiones son tomadas por mayoría de votos.
- El reparto equitativo, distributivo, proporcional, justo y leal de los excedentes.
- Se rigen y funcionan en base a los principios cooperativos. **(Riaño, 2008)**



3.4. La Roya.

Las condiciones financieras en las que se encuentra la cooperativa El Gorrión RL, actualmente, está siendo detonada por la enfermedad de la roya, la cual afectó directamente la producción de café y por ende el acopio y comercialización de este producto en dicha cooperativa lo que ha generado grandes pérdidas monetarias.

3.4.1. Antecedentes de la Roya.

Los niveles de incidencias de enfermedades y plagas, están determinadas por una alta presencia de roya con un 37% y un complejo de enfermedades entre ellas ojo de gallo, antracnosis, broca, mancha de hierro, mal de hilacha, nematodos, y enfermedades bacterianas (seudomona, santomono, xilela fastidiosa, etc.) **(Chavez., 2013)**

La primera plaga de roya se conoció en Centroamérica, en Nicaragua apareció en 1977; ataca principalmente las plantaciones de café de variedades Caturra, Catuaí, Bourbon, Typica, Pache y otras susceptibles a enfermedades. En Nicaragua se conoce dicha enfermedad en el café desde el año 1977.

Recientemente se identificó que la roya se manifiesta severamente en altitudes de 1,968 a 3,937 pies sobre el nivel del mar, su reproducción cumple muchos ciclos en el año, provocando la caída de hojas, afectando el desarrollo y maduración del fruto. El hongo es favorecido en temperaturas entre 22° y 30° centígrados, humedad relativa y lluvia; se propaga rápidamente por esporas ya sea por el aire como por contacto y tiene un ciclo que se repite cada 21 días una vez que hay continuación.

A partir del año 2011 se observó incremento de roya en las regiones cafetaleras del país, bajo diferentes condiciones a lo observado con anterioridad. Por ello los expertos recomiendan realizar inspecciones constantes en la plantación, acompañar los ciclos de producción del café, corregir diferencias nutricionales y planificar las aplicaciones de fungicidas basados en información del terreno.



Según OIC la tasa de incidencia de roya en los países de Centroamérica es variable y está influenciada por factores climáticos y manejo de los cafetales. El salvador tiene el 74% de incidencia de roya; Guatemala el 70%; Costa Rica 64%; Nicaragua el 37%; y Honduras el 25%. Nuestro país es el segundo menos afectado por la plaga respecto al resto de países del istmo. **(MAGFOR, 2013)**

3.4.2. Definición.

La roya es una enfermedad del café ocasionada por el hongo científicamente llamado *Hemileiavastatrix*, lo lleva el viento como un polvito que se adhiere a las hojas del cafeto atacando principalmente a las plantaciones de café de variedades Caturra, Catuai, Bourbón, Typica, Pache, entre otras susceptibles ante el hongo.

3.4.3. Causas.

La roya inicia siempre en un micro-territorio para después terminar esparciéndose en grande. Los expertos coinciden en que el actual brote de roya del café se debe a múltiples factores y que está asociado a prácticas agrícolas inadecuadas, aunadas a los bajos precios del café.

En los meses de cosecha cafetalera entre noviembre y febrero, el movimiento intenso de personas entrando y saliendo de las fincas cafetaleras contribuye a que ese polvo se disemine rápidamente, se conocía que este se expandía en cafetales sembrados a alturas menores de 900 metros ahora no respeto ni altura ni calidad, se sabía que la roya avanza más rápido con el calor y que un cambio de temperatura de apenas 2 grados le favorece.

Ésta es, pues, una de las causas de la aparición y expansión de la roya; el cambio climático ya que cada día las temperaturas están subiendo, las zona frías se están haciendo más cálidas y las lluvias son cada vez más irregulares. Otra causa de los rápidos avances de la roya ha sido la vejez de los cafetales, en Nicaragua el 17% de



los cafetales tienen más de 20 años y el 61% tiene menos de 10 años por lo que las plantaciones nuevas resisten más las enfermedades que las plantas viejas; otros factores que influyen en el desarrollo de la enfermedad están la alta carga fructífera, acumulación de humedad, fertilización deficiente, uso inadecuado de fungicidas entre otros factores que debilitan la planta haciéndola más susceptible a ataques severos.

3.4.4. Consecuencias.

Todos los días aparecen noticias de primera plana sobre los avances y las consecuencias de la plaga de la roya, que está afectando severamente los cafetales desde México a Colombia. La roya afecta las hojas del cafeto poniéndolas amarillas y tristes y al enfermar la planta prepara condiciones para que otro hongo oportunista, el de la antracnosis ataque a la planta, ya debilitada por la roya, de arriba hacia abajo y de afuera hacia adentro secándola totalmente por lo que los arboles de café mueren de pie, secos y sin hojas.

En Nicaragua hasta la fecha (final de febrero 2013), el 32% de los cafetales está afectada por la roya. Eso significa que están afectadas 55 mil manzanas, que están afectadas unas 14 mil familias, que están afectados 225 mil empleos.

De acuerdo al grado de incidencia de la Roya en el café se estima la afectación a la calidad de los frutos y su efecto sobre la calidad de la taza sin embargo el efecto mayor efecto visible es la reducida capacidad de la planta para sostener la floración y formación de los frutos, al igual que las pérdidas de la población de plantas por área.

Esta disminución puede llegar hasta el 30% de la cosecha y los problemas del sector son más graves ante la disminución de los precios internacionales del café afectando considerablemente los ingresos de los caficultores, el empleo en las zonas cafetaleras y los ingresos por exportaciones de café.

El impacto social será aún mayor, ya que los más afectados son los pequeños productores muchos de los cuales no tienen otra fuente de ingresos. Cerca de 1,9



millones de personas dependen del café para su sustento, incluidos algunos de los trabajadores sin tierra más pobres de la región.

El brote conlleva implicaciones para la seguridad nacional y regional. La pérdida de ingresos puede intensificar la migración, en especial a los Estados Unidos, y llevar a la sustitución de los cafetales por cultivos cuyos sistemas de producción sean menos amigables con el ambiente, e incluso por cultivos ilícitos. **(FUNIDES, 2013)**

3.5. Estrategias de Financiamiento.

Para mitigar los efectos administrativo-financiero que causó el desarrollo de la roya en los plantíos de café, cooperativa El Gorrión RL debe comprometerse a aplicar estrategias de financiamiento para el sector cafetalero organizado, que les permita sosegar efectos mayores que puedan resultar nocivos para sus plantíos y por ende para la economía de dicha cooperativa.

3.5.1. Definición de Estrategias de Financiamiento.

Estrategia es el modelo, diseño o formulación de los principales objetivos, metas o propósitos y los planes, medidas, medios o instrumentos esenciales para conseguir dichos objetivos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está o quiere estar y la clase de empresa que es o quiere ser. Estrategia proviene del griego Stratos= Ejército y Agein= Conductor, Guía.

Estrategias de financiamiento; es un plan, programa, guía o modelo de decisiones diseñado a corto y largo plazo por la organización, o el estado, para con las condiciones internas hacer frente a las externas, en él se recogen; objetivos, políticas y propósitos que permiten trazar: cursos de acciones, análisis y tareas específicas en las que se utilizan los recursos financieros, estos permiten mover los capitales y activos financieros en función de lograr obtener el éxito y llegar a las metas propuestas.



3.5.2. Importancia.

Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel, de suma importancia para la vida de una organización y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo. Dichas decisiones son tomadas por la más alta autoridad dentro de la organización de la empresa, ya sea el consejo de administración, o bien, por el gerente general denominado también presidente o por la comisión ejecutiva del consejo.

En este sentido, el ejecutivo de finanzas o administrador financiero, le corresponde formular las recomendaciones sobre las decisiones estratégicas financieras, para su aprobación por el consejo de administración; el gerente general, la comisión ejecutora del consejo, en sí, las estrategias financieras, pueden resumirse en términos de objetivos, políticas y planes.

La estrategia financiera de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y luchara por la misión de la organización.

Una estrategia financiera es la mejor manera para conseguir la inversión (recursos económicos) necesaria para generar el negocio o para expandir ya sea con recursos de potenciales accionistas o recursos de entidades, incluyendo la forma de pago que mejor satisfaga al negocio. Dentro de las estrategias financieras e incluyen los costos y precios de ventas que harán del negocio un éxito. **(Thompson & Strickland 2004: 10-12).**



3.5.3. Características de las estrategias.

- La incertidumbre: Acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes.
- La complejidad: Derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- Los conflictos organizativos: Entre los que toman decisiones y los que están afectados por ellas.

3.6. Planificación Financiera.

Ante la situación económica que produjo el paso de la Roya en los estados financieros de la cooperativa El Gorrión RL, los estrategas de esta empresa se ven obligados a plantear y presupuestar nuevas rutas estratégicas que les permita conseguir sus objetivos estratégicos a largo plazo.

3.6.1. Concepto de Planificación Financiera.

La planificación es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporcionan rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos claves de proceso de planificación financiera son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades.

La planificación de efectivo implica la elaboración de presupuesto de caja de la empresa .la planificación de utilidades implica la elaboración de estados proformas .tanto el presupuesto d caja como los estados proforma son útiles para la planificación financiera interna; además, los prestamistas existentes y potenciales son los exigen siempre.



El proceso de la planificación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a su vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos; generalmente estos, llevan a cabo los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

3.6.2. Procesos de Planificación Financiera

3.6.3. Planes Financieros a Largo Plazo (Estratégicos)

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante periodos que varían de dos a diez años.

Son comunes las planes estratégicos a cinco años y se revisan a medida que surge nueva información significativa .por lo general ,las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambas situaciones, acostumar usar horizontes de planificación más cortos.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de estrategia integrada que ,junto con los planes de producción y marketing , lleva a la empresa hacia metas estratégicas .esos planes a largo plazo consideran los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos ,estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento.

También estaría incluido el término de proyectos existentes, líneas de productos, o líneas de negocios; el pago o retiro de deudas pendientes; y cualquier adquisición planeada. Estos planes reciben el apoyo de una serie de planes anuales de presupuestos y utilidades.



3.6.4. Planes Financieros a Corto Plazo (Operativos)

Los planes financieros a corto plazo (Operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones. Estos planes abarcan con frecuencia un periodo de uno a dos años.

Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja, estados financieros proforma.

La planificación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de las ventas. A partir de este se desarrollan planes de producción que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de las materias primas requeridas mediante los planes de producción, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directas, los gastos generales de la fabricas y los gastos operativos una vez realizados estos cálculos, se elabora el estado de resultados proforma y el presupuesto de caja de la empresa.

Con las entradas básicas (estados de resultados proforma, presupuesto de caja, plan de desembolso en activos fijos, plan de financiamiento a largo plazo y balance general del periodo actual), es posible desarrollar finalmente el balance general proforma.

En la cooperativa de servicios múltiples El Gorrión R.L. Yalí; los saldos de principal de créditos se registran en la cartera vigente hasta doce meses (considerados créditos a corto plazo) concedidos por la institución para ser cancelados totalmente en un plazo máximo de doce meses, que evidencien estar al día con el cumplimiento del plan de pagos originalmente pactado; también cuentan con la construcción de un nuevo local de dos plantas donde se colocara una venta de insumos, fertilizantes, y maquinarias.



3.6.5. Objetivos de la planificación financiera.

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.
- Excelentes resultados obtenidos en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones

3.7. Sistema Financiero.

Cooperativa El Gorrión RL es una entidad agropecuaria dedicada a prestar servicios financieros como son los diversos servicios crediticios entre los cuales está el asesoramiento de crédito; y servicios no financieros desde abastecimiento de insumos hasta la comercialización del café. Lo cual constituye su sistema financiero.

3.7.1. Definición.

El concepto de “sistemas financieros” hace referencia a las diversas formas de ahorro y préstamo y a las transacciones de paga bancarias. Cuando se habla de mercado financiero debe entenderse que se trata de la oferta y demanda de los servicios financieros.

El desarrollo de una estructura financiera más robusta y equilibrada mejorará la capacidad de los sistemas financieros para contribuir al crecimiento económico ya sea nacional, municipal o regional.



Un sistema financiero ofrece servicios que son esenciales en una economía moderna. El empleo de un medio de intercambio estable y ampliamente aceptado reduce los costos de las transacciones, facilita el comercio y, por lo tanto, la especialización en la producción.

Los activos financieros con rendimiento atractivo, liquidez y características de riesgo atractivas estimulan el ahorro en forma financiera. Al evaluar las opciones de inversión y supervisar las actividades de los prestatarios, los intermediarios financieros aumentan la eficiencia del uso de los recursos. **(Esteban, Principales Leyes Económicas, Bancarias, Financieras y Crediticias de Nicaragua, 1998)**

3.7.2. Servicios Financieros.

Los servicios financieros son aquellos con los cuales la gente controla el dinero por todo el mundo. Las finanzas incluyen los préstamos de dinero, la acción de las empresas de carácter gubernamental así como no gubernamentales, transaccionales o no y el flujo de capital de mover el intercambio comercial.

El sector, servicios financieros, corresponde a una entidad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de generación de valor a través del dinero. Desde el punto tributario, son actividades que están clasificadas en el comercio. Tributan en la primera categoría, sobre la base de rentas efectivas.

Proveedor de servicios financieros: significa una persona que se dedica al negocio de suministrar un servicio financiero en un determinado territorio. **(Pérez Ramírez, 2002)**



3.7.3. Clasificación de los servicios financieros.

1. Servicios Financieros Formales: Son ofrecidos por agentes institucionales bajo la supervisión de las autoridades monetarias. Se ubican en este sector los bancos privados, estatales, comerciales e institucionales financieras.

2. Servicios Financieros Semi - Formales: Son agentes institucionales pero no pertenecen al sector bancario. Se ubican en este sector cajas rurales, cooperativas de ahorro y créditos y programas de ONG.

3. Servicios Financieros Informales: Los agentes y las motivaciones son muy diversas. Pertenecen a este sector una red familiar o comunal que facilita el acceso a dinero, bienes y servicios. En este sector se ubican usureros, prestamistas, familiares y amigos.

La cooperativa El Gorrión es una cooperativa de servicios financieros semi-formales, por ser una asociación de productores y comerciantes, que se caracteriza por su variabilidad crediticia entre sus servicios financieros y su aporte al bienestar socio-económico como servicios no financieros.

3.7.4. Objetivos.

Los objetivos principales del sistema financiero son:

- Estimular el ahorro interno y la financiación externa a través de préstamos y créditos.
- Orientar adecuadamente a la colocación de los recursos financieros.
- Asegurar la utilización racional y sistemática de los recursos financieros.
- Promover el crecimiento mutuo en la producción socio-económica del asociado y sus familias.
- Contribuir al progreso de estabilización y desarrollo económico de la organización, a través del flujo de capacitaciones crecientes y transparentes.



3.7.5. Función.

El sistema financiero cumple la misión fundamental en una economía de mercado de captar el excedente de los ahorradores y canalizarlo a los prestatarios públicos o privados.

Esta misión resulta fundamental por dos razones; la primera es la coincidencia, en general, de ahorradores e inversores, la unidades que tienen déficit son distintas de las que tienen superávit; la segunda es que los deseos de loa ahorradores tampoco coinciden, en general, con los de los inversores respecto al grado de liquidez, seguridad y rentabilidad de los activos emitidos por estos últimos, por lo que los intermediarios han de llevar a cabo una labor de transformación de activos, para hacerlos más aptos a los deseos de los ahorradores.

En definitiva las principales funciones que cumple el sistema financiero son:

- Captar el ahorro y canalizarlo, en forma de préstamos, hacia la inversión.
- Ofertar aquellos productos que se adaptan a las necesidades de los que quieren prestar sus ahorros y los inversores, de manera que ambos obtengan la mayor satisfacción al menor costo.
- Lograr estabilidad monetaria.

3.7.6. Importancia.

El sector financiero es un sector de servicios, intermedio entre la oferta y demanda de servicios financieros y ofrece a las partes del mercado involucradas la posibilidad de tramitar sus transacciones financieras, de tal forma que un sector financiero bien desarrollado es prioritario para el desarrollo de la economía. Los servicios financieros en nuestro país son indispensables, se utilizan de acuerdo a la necesidad de cada consumidor de este servicio. **(INDAP, 2008)**



3.7.7. Asesoramiento de Crédito.

Crédito es la cantidad de dinero que otorga la Cooperativa para resolver nuestras necesidades, por el que cobra un interés razonable, con la obligación de pagar el capital y los intereses en un período de tiempo determinado. **(Castro, Credito, 2014)**

El ahorro de dinero es la meta del asesoramiento de crédito. Los consejeros del crédito sugieren soluciones prácticas que cada uno puede seguir. Estos incluyen múltiples maneras de ahorrar dinero comenzando y viviendo con un presupuesto, y mejorar el crédito, consolidando el manejo de deudas y fijando planes y metas financieras. Un asesor de crédito le puede ayudar a los consumidores a través de un servicio de asesoría de crédito.

Tenga precaución si elige su hogar como garantía para sus propios préstamos y consolidar a través de una segunda hipoteca si no realiza sus pagos podría perder su vivienda.

Una asesoría sobre el crédito puede ayudarle frente a las autoridades de vivienda, uniones de crédito, las universidades y bases militares. A menudo, el mejor consejo viene de alguien que ya posee conocimiento y experiencia. **(Nicaragua., 2009)**

3.7.8. Clasificación de Crédito.

Entre los créditos que ofrece la Cooperativa El Gorrión, se encuentran los siguientes:

1) Préstamo Fiduciarios.

Son los que tienen como garantía avales solidarios, se otorgan considerando la forma y capacidad de pago, valor descubierto, calidad de los avales, record crediticio y ahorro en aportaciones



Es un crédito personal de rápido otorgamiento, en el que la garantía es una fianza solidaria ofrecida por uno o dos fiadores según corresponda.

Este crédito permite cubrir diversas necesidades como:

- Mejora de deudas
- Gastos de salud
- Estudios
- Viaje
- Reparación de su casa
- Otros

Beneficios:

- Tasas de interés competitivas.
- Rapidez y agilidad en el trámite.
- Servicio personalizado.
- Todos los créditos cuentan con póliza de vida. En el caso de clientes asalariados además cuentan con póliza de desempleo. Se ofrece el servicio de Domiciliación de Cuentas y en el caso de clientes asalariados del sector público se ofrece además planilla comercial. **(Castro, Credito, 2014)**

2) Préstamo Prendario.

El préstamo prendario es un crédito en el que el cliente otorga en garantía o prenda, bienes o mercancías, que se deberán tomar a un porcentaje el cual estipulara la institución proveedora del crédito debe estipularse en relación a su valor comercial.

Existen diferentes formas de trabajar el financiamiento aunque no son muy notables para las diferentes entidades financieras por lo que cada una de ellas establece cierta forma de trabajar pero siempre guiándose por un punto de referencia.



3) Clasificación de Crédito según el Destino o la Actividad.

Créditos de consumo: Monto de dinero que otorga el Banco a personas para la adquisición de bienes o pago de servicios, y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo (1 a 4 años).

Créditos comerciales: Monto de dinero que otorga el Banco a empresas de diverso tamaño para satisfacer necesidades de Capital de Trabajo, adquisición de bienes, pago de servicios orientados a la operación de la misma o para refinanciar pasivos con otras instituciones y proveedores de corto plazo y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo (1 a 4 años).

Créditos Hipotecarios: Crédito que otorga el Banco u otra entidad financiera para la adquisición de una propiedad ya constituida, un terreno, como también para la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo (8 a 40 años, aunque lo habitual son 20 años).

3.7.9. Cartera de Crédito.

La cartera de crédito comprende los saldos de principal, intereses y comisiones por cobrar los créditos otorgados por la institución, dentro de su actividad de intermediación financiera.

La cartera de crédito comprende:

- **Cartera vigente hasta los 18 meses (considerados créditos a corto plazo)**

En esta categoría se registran los saldos de principal de los créditos concedidos por la institución para ser cancelados totalmente en un plazo máximo de 18 meses, que evidencien estar al día con el cumplimiento del plan de pagos originalmente pactado. Por lo tanto, se incluyen los créditos vigentes cuyo plazo original al momento del otorgamiento no sea mayor de 18 meses.



- **Cartera vigente más de 18 meses (créditos a largo plazo):**

Incluye los saldos de principal de los créditos concedidos por la institución para ser cancelados totalmente en plazos mayores de 18 meses, que evidencien estar al día en el cumplimiento del plan de pagos originalmente pactado. Por lo tanto, se incluyen los créditos vigentes cuyo plazo original al momento del otorgamiento sea mayor de 18 meses, independientemente del tiempo que reste para su vencimiento.

- **Créditos Prorrogados:** En esta cartera de créditos se registran los saldos de los créditos en los cuales la institución ha concedido una extensión de plazo o diferimiento en el pago, no mayor de seis meses, en atención a una solicitud presentada por el cliente exponiendo las razones que le impiden cumplir con las condiciones pactadas originalmente.

- **Créditos Reestructurados:** Esta cartera incluye los saldos no vencidos de los créditos que han sido reestructurados por la institución en vistas de las dificultades presentadas por los clientes para el cumplimiento de las condiciones pactadas inicialmente. Estas reestructuraciones se documentan mediante un nuevo contrato en el que se modifican las condiciones que decida la institución financiera algunas de estas condiciones pueden ser: monto, tipo de moneda, plazo, tasa de interés, periodicidad de pago, etc.

- **Cartera Vencida:** En esta cuenta se registran los saldos de los créditos que se encuentran vencidos, un crédito se considera vencido cuando no es efectivamente pagado a la fecha de vencimiento prevista en el contrato respectivo. Existen dos tipos:

- **Prestamos de un solo vencimiento:** Los créditos corrientes que no hubieran sido pagados en su fecha de vencimiento, se trasladaran vencidos según la decisión de cada institución financiera.



- **Prestamos pagaderos en cuotas:** Los créditos corrientes pagaderos en cuotas mensuales, trimestrales, trimestrales, semestrales, anuales, etc. Se trasladaran a vencido según lo que estipule determinada situación. **(articulosinformativos, 2009)**

3.7.10. Solvencia:

Se entiende como solvencia la capacidad de una persona física o jurídica para atender los pagos a medio y largo plazo. Hay varias formas de determinar la solvencia de una empresa, pero siempre en relación a que su atractivo circulante supere ampliamente al pasivo exigible a corto plazo. Nunca hay que conceder crédito a una empresa o persona natural que sea insolvente, es decir, cuyo activo circulante sea inferior a su pasivo exigible a corto plazo, puesto que esta empresa estaría en una situación de insolvencias. **(articulosinformativos, 2009)**

3.7.11. Acuerdo de Deuda.

El acuerdo de deuda es un proceso de negociación que se lleva a cabo con las principales compañías de crédito. Consiste en establecer un programa de ahorro que brinde las mejores herramientas para poder negociar a su favor el monto total de su deuda. El programa se establece de acuerdo a sus posibilidades. El porcentaje es un reflejo de los ahorros al momento del acuerdo de la deuda e ilustran únicamente la cantidad promedio ahorrada en cuentas negociadas o con acuerdo. Los ahorros varían de manera individual y de acuerdo a cada entidad financiera. **(eliminaciondedeudas.com, 2005-2008)**



3.8. Características de la Cooperativa “El Gorrión R.L.”

3.8.1. Antecedentes de la Cooperativa

La cooperativa de servicios Múltiples “El Gorrión”, R.L. nace de la necesidad de un grupo de productores de la comunidad El Gorrión, (de ahí el nombre) con el objetivo de solventar la crisis económica y la necesidad de estar organizados.

El 14 de Agosto de 1995 se forma como cooperativa Agropecuaria con 26 pequeños productores de ellos 24 hombres 2 mujeres, el 17 de Octubre de 1998 con el desarrollo que había obtenido la organización se plantea en Asamblea General cambiar de razón social y constituirse en Servicios Múltiples, en la localidad del Municipio de San Sebastián de Yalí, departamento de Jinotega, según certificación del tomo III del Libro de resoluciones que lleva el Registro Nacional de Cooperativas en el folio 98 resolución No. 1778-98 registrándole con 252 asociados, de los cuales 194 son hombres y 58 son mujeres con un capital suscrito y pagado de C\$ 395,284.93.

La estructura organizacional de la cooperativa está conformada por una asamblea general de productores asociados, lo cual a partir del 22 de mayo del 2004 para reunirse en asamblea se hacen por delegados, lo cual son elegidos por sector por cada 10 asociados se elige un delegado. Para poder elegir un delegado debe existir al menos 5 asociados, caso contrario éste deben unirse a otro sector aledaño para elegir su delegado. De estos delegados son elegidos los miembros de los diferentes órganos de gestión.

Por ser una cooperativa de Servicios Múltiples en una zona que brinda servicios financieros y no financieros con la diferencia que contamos con comercialización más especializada para los productores del municipio, además la diversificación en los servicios crediticios atendiendo a un número significativo de productores y comerciantes nos convierte en un factor importante de promoción de desarrollo y socioeconómico a nivel municipal.



Es importante mencionar, que nuestra organización está integrada por pequeños y medianos productores agropecuarios, artesanos, industriales, comerciantes, empleados públicos, técnicos, profesionales y transportistas.

Nuestro lema es:

Ni por Lucro, Ni por Caridad.

3.9. Marco Legal de la Cooperativa

La Cooperativa de Servicios Múltiples El Gorrión R.L. del Municipio de San Sebastián de Yalí, es una entidad agropecuaria de servicios múltiples prestadora de servicios financieros como son los diversos servicios crediticios entre los cuales está el asesoramiento de crédito; y servicios no financieros desde abastecimiento de insumos hasta la comercialización del café más especializada para los productores del municipio. Esta cooperativa cuenta con el financiamiento, créditos bancarios, pagaré, con el 10% de Fondos Propios, 70% de ONG internacionales y con un 20% de Banco Produzcamos Nacional.

Entre las ONG Internacionales se encuentra Rooth Capital que es un fondo de inversión social, sin fines de lucro, que apoya el crecimiento de la prosperidad rural en sectores de bajos recursos y ambientalmente vulnerables en África y América Latina, mediante crédito, capacitación financiera, y fortalecimiento de relaciones comerciales para pequeños negocios agrícolas.

3.9.1.Misión

Somos una organización cooperativa, sin fines de lucro que agrupa personas naturales de diversos sectores económicos, financiando sus actividades y comercializando productos, mejorando el nivel de vida de asociados y sus familias.



3.9.2. Visión

Ser una organización más sólida, diversificada en servicios; produciendo con responsabilidad social, ambiental, comercializando productos de alta calidad y con capacidad competitiva.

3.9.3. Valores

- Unidad
- Equidad
- Lealtad
- Confianza
- Solidaridad
- Transparencia
- Responsabilidad

3.9.4. Objetivos

- 1) Promover y elevar las condiciones de vida de sus asociados, mediante el fomento a la ayuda mutua y el esfuerzo solidario de todos sus miembros y de sus familias.
- 2) Crear una fuente estable de trabajo que redunden en beneficio de todos sus integrantes y de sus familias.
- 3) Estimular la iniciativa emprendedora de sus asociados.
- 4) Brindar el servicio de abastecimiento de insumos y/o productos que los asociados necesiten a través de una tienda.
- 5) Suplir a los asociados las necesidades básicas de maquinaria, herramientas, equipos de trabajo, productos de primera necesidad, aprovisionamiento entre otros.



- 6) Implementar plantas procesadoras, de acopio que vengán a darle el mejor valor agregado a la producción y por ende a sus asociados y a la comunidad en general.
- 7) Impulsar una efectiva integración de las cooperativas del Norte de Nicaragua y por ende fortalecer el movimiento Cooperativo Nacional.
- 8) Búsqueda de autogestión y auto sostenibilidad financiera a corto plazo con el apoyo de sus propios esfuerzos y organismos institucionales no gubernamentales.
- 9) Rescatar el valor de trabajo de sus asociados a través de la comercialización de sus productos tanto a nivel local, nacional e internacional.
- 10) Promover la participación activa de las Mujeres en el proceso de consolidación de la Cooperativa, brindarle igualdad de oportunidades en los servicios que ofrece la cooperativa así como la dirección de la misma para la toma de decisiones.
- 11) Otorgar créditos a los asociados, mediante préstamos ya sea a través del ahorro sistemático y suficiente, como de sus fondos propios o de otras fuentes de financiamiento.

Fuente primaria: Cooperativa El Gorrión R.L.



IV. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Objetivos Específicos	Dimensiones de análisis	Diferenciación Operacional	Categorías/ Índice	Fuente
Determinar los efectos de la expansión de la roya en los procesos de administración y gestión de financiamiento aplicados por la cooperativa El Gorrión, para el sector cafetalero.	Efectos	Eventos previstos o imprevistos, que son el resultado de la ejecución de una gestión administrativa, los que afectan los mercados financieros locales y/o internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativa. • Financiera. • Operativa. • De control. 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión documental. -Entrevistas dirigidas. -Observación.
Detallar los planes de inversión aplicados por la cooperativa en beneficio del sector cafetalero.	Planes de Inversión	Inversión es la aplicación de bienes a la producción de una ganancia futura en lugar de a su consumo inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión documental. -Entrevistas dirigidas. -Guía de observación



<p>Identificar las estrategias administrativas-financieras implementadas por la cooperativa El Gorrión para mitigar los efectos de la roya.</p>	<p>Estrategias administrativas - financieras</p>	<p>Son los planes que integran las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar la que ayudará a poner en orden y asignar, con base tanto en sus fortalezas y oportunidades como en sus deficiencias y amenazas, los recursos de la cooperativa, con el fin de lograr una situación viable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración. • Planificación. • Crédito. • Cartera de crédito. 	<p>-Revisión documental.</p> <p>-Entrevistas dirigidas.</p> <p>-Guía de observación.</p>
---	--	---	--	--



V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Enfoque de Estudio.

Según el nivel de conocimiento esta es una investigación documental aplicada puesto que se pretende analizar la incidencia de las estrategias de financiamiento para mitigar la crisis administrativa que la roya ha generado en la Cooperativa El Gorrión RL para lo cual se han implementado instrumentos de recolección de datos en una población real.

A su vez, según el enfoque filosófico es un estudio es cualitativo ya que se pretende fundamentalmente profundizar en la comprensión del fenómeno de la roya, analizado desde el punto de vista administrativo para verificar su incidencia en la aplicación de estrategias de financiamiento dentro de la Cooperativa El Gorrión, utilizando para ello técnicas cualitativas, como la entrevista y guía de observación.

5.2. Tipo de Estudio.

Es un estudio descriptivo- explicativo. Descriptivo porque pretende realizar una narración del proceso financiero desarrollado por la cooperativa, y de tipo explicativo porque explicará de forma detallada la importancia que implica para dicha organización la aplicación de estrategias financieras para la mitigación del impacto de fenómenos.

Asimismo es un estudio de corte longitudinal puesto que se comparan dos escenarios diferentes, el año 2011 y 2012, años en el que el brote de roya afectó con mayor magnitud de forma indirecta todos los procesos administrativos – financieros que realiza la cooperativa; cuyos efectos siguen presentes actualmente.



5.3. Universo.

En la presente investigación el universo está constituido por la cooperativa de servicios múltiples El Gorrión R.L; objeto de estudio, la cual cuenta con diversas áreas.

5.4. Muestra.

La muestra está constituida por las áreas de gerencia, administración, finanzas, crédito, acopio y técnico Agropecuario que intervienen en el proceso de mantenimiento y producción de café en la Cooperativa de servicios múltiples el Gorrión R.L.

Criterio de selección de muestra.

Debido a que es una investigación cualitativa el tipo de muestreo es no probabilístico, es decir que no todo nuestro universo de estudio tiene la misma posibilidad de resultar seleccionados.

Los criterios de selección definidos son:

- Gerente General.
- Administrador-Financiero.
- Responsable de Crédito.
- Catadora de café (Acopio).
- Técnico Agropecuario.



5.5. Técnicas de Recolección de Datos.

5.5.1. Fuente Primaria:

Revisión documental: Es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme que lo expresado el documento es en realidad lo ejecutado por la cooperativa y sus asociados.

5.5.2. Fuentes Secundarias:

Guía de observación: Una guía de observación, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos. Por medio de esta fuente, se conocerá y analizará el proceso con el cual se llevan a cabo las principales estrategias de financiamiento referentes a las problemáticas originadas por la roya.

Entrevista: Es una técnica que permite recoger información a través de la interrogación, la narración, el dialogo o la conversación de las descripciones explicaciones, significados opiniones o creencias que los sujetos hacen sobre el objeto de estudio. La técnica permite acceder a la información desde la perspectiva del sujeto. Se da en una relación directa con el o con los sujetos.

Se elaborarán y realizaran entrevistas dirigidas a la gerente general, administradora-financiera, responsable de crédito, responsable del área de acopio de café y al técnico agropecuario con el objeto de obtener toda la información necesaria para el desarrollo del tema de investigación.



5.6. Etapas de la Investigación.

Etapa 1: Investigación Documental.

A partir de la observación realizada a la Cooperativa El Gorrión del municipio de San Sebastián de Yalí, se identificó el efecto administrativo-financiero que enfrenta la cooperativa producido por la roya, provocado por la ausencia de planes estratégicos que tomaran en cuenta estas problemáticas de índole natural.

A partir de esta observación se tomó la decisión de investigar y determinar los efectos administrativos-financieros, tras el impacto de la roya, en la cooperativa de servicios múltiples El Gorrión R.L.

Para respaldar de manera teórica algunos conceptos y definiciones relacionados al tema de estudio, se consultaron libros de las principales leyes económicas, bancarias, financieras y crediticias de Nicaragua, investigaciones internacionales y nacionales sobre la roya, monografías relacionadas al tema de investigación de la biblioteca “Urania Zelaya” de la Facultad Regional Multidisciplinaria - Estelí.

De igual manera se hizo uso de internet para mayor información.

La cooperativa El Gorrión suministró información referente al mantenimiento, producción, comercialización de café, la importancia de este rubro para dicha cooperativa y las principales estrategias financieras para el servicio crediticio hacia el sector cafetalero organizado.

Etapa 2: Elaboración de instrumentos:

Se elaboraron tres tipos de instrumentos de acuerdo a los objetivos de la investigación, con el fin de obtener todos los datos necesarios para la planeación del problema.

Los métodos utilizados fueron: el método deductivo ya que se parte de datos generales como la problemática que enfrenta la cooperativa, para



deducir por medio del razonamiento lógico, las tácticas que se han implementado en pro de dar solución a dicha problemática para lo cual se efectúa también el método analítico en donde se procede a la revisión ordenada de cada una de las estrategias por separado analizando uno por uno los diversos documentos o libros que proporcionarán los datos buscados. Posteriormente se aplica el método sintético en donde se reúnen fundamentos que servirán para argumentar y proponer nuevas estrategias.

Etapa 3. Trabajo de Campo:

Se les realizó entrevistas a cinco personas, responsables del área administrativa-financiera, gerente general, crédito, acopio y técnico agropecuario. La entrevista fue grabada y luego transcrita para detallar respuestas.

También se realizó una guía de revisión de documentos para observar las estrategias de financiamiento y planes de inversión y así poder plasmarlos en los resultados. De esta manera se hizo uso de la guía de observación lo que ayudo a concluir la investigación.

Etapa 4. Elaboración de Documento Final:

Se analizó la información obtenida por medio de las técnicas de recolección de datos, y se presentaron resultados originalmente financieros. Se tomó en cuenta que es una investigación cualitativa. Este documento de investigación fue elaborado en base a la guía de Investigación Aplicada a Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.



VI. RESULTADOS.

A partir de los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los responsables de las áreas financieras y administrativas de la Cooperativa, Ing. Francisca Úbeda, Lic. Marlene Hernández, Lic. Arling Castro (Responsable del área de Créditos), Ing. Oswaldo García, y Lic. Martha Xiomara Úbeda Rizo, catadora de Café de la Cooperativa de Servicios Múltiples El Gorrión R.L. del Municipio de San Sebastián de Yalí, se identificó el principal problema que enfrentó el área de administración con el fuerte impacto que presentó la roya. También se demostró que el sistema financiero de esta cooperativa está compuesto por una diversificación de servicios crediticios y servicios no financieros.

Al ser una cooperativa de socios formado por un grupo de cafetaleros organizados sus servicios financieros están destinados al mejoramiento y desarrollo de la caficultora, supliendo las necesidades básicas de maquinaria, herramientas, equipos de trabajo, productos de primera necesidad, aprovisionamiento entre otros.

6.1. DIFICULTADES QUE PRESENTA LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA ANTE LA EXPANSIÓN DE LA ROYA.

6.1.1. Incumplimiento de Contratos de Crédito.

De acuerdo a lo informado por la “asociación de cooperativas”, el financiamiento otorgado al rubro café durante el ciclo agrícola 2011 - 2012, se destinó en un 92% para las actividades de corto plazo y en un 8% para las actividades de largo plazo (o crédito para inversión). La agroindustria del café tiene limitación en algunos de los factores especializados de la producción como el cuidado adecuado de los plantíos y el contrarresto de la roya en la producción 2011 - 2012.



El sector cooperativa no ha podido atender eficientemente la producción agrícola del café. La eliminación de la banca estatal que en 1990 – 1991 que financiaba 80,300 manzanas de café, bajó a 22,700 manzanas en 1996- 1997 dejando un vacío en la atención a los pequeños y medianos agricultores. Los agricultores medianos y pequeños han expresado que no tienen financiamiento suficiente para capital de trabajo. **(OIC, 2008)**

Según afirma Ingeniera Francisca Úbeda, gerente de la cooperativa, la afectación de la roya a la cooperativa dentro del sistema financiero, se debió a que las áreas de café al ser perjudicadas por dicha enfermedad, los asociados no pudieron saldar sus deudas lo cual conllevó a un 50% de incumplimiento de contratos de crédito.

Debido a que aproximadamente el 70% de los créditos otorgados, son agrícolas, siendo el café el rubro más financiado.

La cartera de créditos está clasificada en tres categorías: A, B y C. Anterior a éste fenómeno, sólo el 5% de los clientes se encontraban en la categoría C; pero como consecuencia de la expansión de la enfermedad, el 50% de los clientes se sitúa en esta última categoría lo que sobrellevó una fluctuación de precios por lo que se originó una pérdida monetaria del 25%. **(Ubeda, 2014)**

La política de no pago afecta a la cooperativa en un 10% debido al incumplimiento de deudas por parte del asociados con la cooperativa. El record crediticio se ve afectado por este 10%, por que al haber una demora de pago, la cartera de crédito se ve afectada y se corre el riesgo de no obtener financiamiento por parte de terceros ya que el record crediticio no debe sobrepasar del 10% en prorrogas de pago.

Una de las principales causas de la expansión de la roya fue el descuido en el mantenimiento y mejora de los cafetales por parte del productor, haciendo caso omiso a la asesoría técnica especializada impartida por técnicos de las instituciones como FUNIDES y RAMAC, por medio de la cooperativa. Estos entes proporcionan de igual manera los productos y tecnología necesaria para el fortalecimiento del cafeto.



Otra entidad que aporta servicios técnicos es el PCI, un organismo no gubernamental sin fines de lucro, que llega a Nicaragua en 1991, a través de la prevención de enfermedades y el fomento en el desarrollo sostenible del planeta.

(Garcia, 2014)

El presidente de la cooperativa opina “los productores se confiaron, muchos productores creyeron que el hongo era controlable, se confiaron cuando vieron los primeros brotes, fue cuando de la noche a la mañana las fincas fueron devastadas totalmente”, “mucha gente está decepcionada con el café, pero no vamos a renunciar a sembrarlo y luchar para salvar nuestras fincas con o sin la ayuda del gobierno”.

(Zavala, 2014)

6.1.2. Afectación del Sistema Financiero.

La cooperativa trabaja con 457 productores de café de San Sebastián de Yalí, municipio de Jinotega y entre los servicios múltiples que se ofertan están los financieros como son los diversos servicios crediticios entre ellos los créditos agrícolas, personales, ganaderos, comerciales y de vivienda así como el asesoramiento de crédito; y los no financieros que van desde el abastecimiento de insumos hasta la comercialización del café más especializada para los productores del municipio.

Actualmente la cooperativa presenta una alta demanda financiera por parte de los productores para tratar la enfermedad que aun presenta parte de sus plantaciones así también para renovar sus cafetales.

Sin embargo no se ha podido dar soluciones a todos los demandantes debido a que la cooperativa cuenta con un porcentaje muy bajo de reserva para hacer frente a esta situación.



Entre los servicios financieros afectados, la aprobación de créditos ha disminuido en un 13% (datos del año 2012-2014 en comparación con años anteriores al brote de roya) puesto que al incumplir, los productores, el contrato de créditos anteriores; disminuyó también el rendimiento económico esperado por la cooperativa, lo que conlleva dificultad para nuevos financiamientos. **(Hernandez, 2014)**

Por ende al disminuir el financiamiento hacia los productores, estos no pueden invertir en sus cafetales lo que los genera el deceso de ingresos económicos y la posibilidad de ahorrar para sus necesidades futuras; pues el índice de ahorro en la cooperativa ha disminuido en un 51% (datos del año 2012-2014 en comparación con años anteriores al brote de roya)

En cuanto a servicios no crediticios, el acopio y comercialización de café se vio afectado en un 60%.

Algunos líderes de cooperativas del país compraron café en el ciclo 2011-2012 de forma descontrolada buscando sacar jugosas ganancias, pero que tuvieron problemas al vender el café, observándose aun en los meses de agosto y septiembre 2012 bodegas de los beneficios secos repletas de café; una consecuencia fue que sus asociados recibieron poco o nada de crédito, así los cafetales se hicieron aún más vulnerables.

Otras familias asociadas que tuvieron crédito y recibieron buenos ingresos por el café, no reinvirtieron en sus fincas, usaron dichos recursos para el consumo (alimentación, mejora vivienda, compra vehículos).

Esta crisis afecta mayormente a cooperativas de primer grado con menos de 60 socios y que tienen servicios de crédito y de asistencia técnica, y que comercializan su café sea a través de otras cooperativas de segundo grado o de forma directa.



En particular cuando buena parte del capital para crédito de estas organizaciones viene de aportaciones de sus asociados y estos al ser afectados directamente en su producción se les dificulta cancelar los créditos pendientes.

Este tipo de organizaciones, la minoría en realidad, tienen asociados con mejor manejo de sus cafetales, mayor inversión en renovación de sus cafés, y sus asociados están concentrados en micro-territorios.

También hay grupos de productores cuyos cafetales no fueron afectados por la roya, ello se debe a que su buen manejo del café está mediada por buena organización familiar (distribución de trabajos) y familia extendida en micro-territorios, espíritu ahorrativo, inversión permanente en sus fincas, y aprovechamiento al máximo de cualquier proyecto.

6.1.3. Contratos de Fijación o Acopio de Café.

La comercialización actual o tradicional es relativamente sencilla. El dueño de la finca produce el grano el cual es vendido al momento de la cosecha a alguno de los beneficios compradores. El productor cobra su dinero inmediatamente entrega el producto aunque en algunas ocasiones el beneficio brinda el servicio gratuitamente para atraer al cliente.

Algunas variantes se han venido presentando en los últimos años como los son:

- **Cooperativas o asociaciones para el proceso:** estas pagan el total o una parte del precio de plaza al productor y al final de la época de cosecha y dependiendo como han sido los precios obtenidos al momento de la venta, deberán dar una liquidación que en teoría debe ser mejor que el precio de plaza.



- **Servicio de proceso:** el productor negocia un precio para que el beneficio le procese las cerezas y para que le haga venta.

- **Beneficio:** el sistema de comercialización actual del beneficio es más complejo. Las cerezas son compradas a precios de plaza y en algunas ocasiones con un diferencial positivo para el productor y son procesadas para la exportación. Las contrataciones de precios en el mercado nacional están basadas en los precios y contratos internacionales. En caso del productor, si éste desea contratar algún precio fijo deberá acordarlo con el beneficio comprador de grano, quien a su vez lo contratará en el mercado internacional.

El productor generalmente es parte de esta negociación, lo que reduce el riesgo al beneficio, de comprar un producto a un precio mayor que el que pueda obtener a la hora de venderlo.

Las formas de venta del productor son:

- Venta de café en cereza (recién cosechado)
- A precio de plaza
- Sin prima de calidad
- Con prima por café especial
- Denominación de origen en fincas
- Venta de cereza a precio fijo a beneficio
- Fijación de precio para venta por medio de un importador
- Fijación de precio para venta a un tostador nacional.



Según la catadora de café, los tipos de contratos que ofrece la cooperativa son:

- **Contrato a futuro**

Un contrato a futuro es un acuerdo entre un comprador y un vendedor sobre una cantidad de café específica, con fecha de entrega pactada a futuro de común acuerdo y con un precio también establecido con anterioridad.

Corresponde a una cantidad y calidad normal del producto. Por tanto, los precios fijados en estos, corresponden a un precio promedio pagado para una calidad media de café. Dado que el precio puede variar en función del origen de este producto y dada una calidad diferente a la calidad promedio, el precio tiende a ser superior o inferior. En un mercado eficiente, el precio de futuros, tiende a aproximarse con el mercado físico a medida que la fecha de entrega está próxima.

Debido a los factores mencionados anteriormente y en adición a factores que afectan estructuralmente la curva de la oferta, los precios del mercado físico del café varían independientemente del mercado de futuros. Esto crea un diferencial entre ambos precios, que dependiendo si es mayor o menor, se conoce como prima o descuento, respectivamente. Este diferencial refleja las condiciones del mercado físico, calidad y clasificación del café.

Dados estos factores, “el riesgo de precios tiene dos componentes”. Estos factores son el “riesgo que subyace en el precio” y el “riesgo del diferencial o riesgo base”. El primero, está ligado principalmente a factores que afectan directamente la curva de la oferta y el segundo, con el diferencial del precio entre café físico y futuros en determinado período.

Es importante señalar que el mercado de futuros cubre únicamente el riesgo que subyace en el precio. Por tanto, no cubre el riesgo por diferenciales; al contrario, expone al exportador a este último.



Pese a este factor, el mercado de futuros es un mecanismo importante de la gestión y transferencia de riesgos, dado que el riesgo por precios en el mercado “spot”, es mucho mayor que el riesgo por diferenciales dentro del mercado de futuros.

- **Venta al momento**

Este contrato es el más sencillo y el más usado por los pequeños productores que requieren de ganancias económicas al momento de entregar su cosecha, es decir, ellos entregan el producto e inmediatamente se les proporciona el total del valor su café.

Según lic. Xiomara Úbeda, el 80% de operaciones de compra-venta de café que realiza la cooperativa actualmente, es mediante la venta al momento, pues el productor necesita el dinero de manera inmediata para suplir sus necesidades primarias; ya que aunque han pasado ya tres cosechas desde la última expansión de roya, los efectos siguen aún presente.

Algunos productores se vieron obligados a talar grandes manzanas de café para poder combatir la enfermedad de la roya y según la naturaleza de la planta de café, los viveros sembrados durante el año 2012 darán su primera cosecha hasta el periodo 2015-2016.

- **Contratos a precios fijos.**

Un contrato a precio fijo es un pacto entre comprador y vendedor de facturar a un determinado precio en libras, para una cantidad específica de café.

Normalmente es el más usado por los productores, aunque tanto el productor como la cooperativa misma corren riesgos al variar el precio del café.



Este contrato es conocido popularmente por los productores como “el remate” porque entregan su café y luego rematan al precio y fecha pactado con anterioridad.

La principal fuente de ingresos para la cooperativa es el rubro cafetalero. La comercialización de este producto es muy buena ya que el 80% se exporta y el 20% es nacional. Una de las ventajas con las que cuenta esta cooperativa es el convenio existente con compradores extranjeros. No obstante la búsqueda de nuevos mercados es constante. Los ingresos para este rubro, se han incrementado en un 70% debido a su importancia no solo a nivel cooperativo sino a nivel nacional.

(Rizo, 2014)

6.1.4. Abastecimiento de Demanda.

6.1.4.1. Exportación de Café

Según el Cetrex en un informe preliminar, detalló que:

El ingreso y el volumen de las exportaciones de café de Nicaragua subieron un 14,4 % y un 51,4 %, respectivamente, en el primer semestre de la cosecha 2012-2013, con relación al mismo período de la temporada anterior.

Las ventas de café al exterior de octubre de 2012 a marzo de 2013, que corresponden a los seis primeros meses de la cosecha, sumaron 185,7 millones de dólares, mientras que de octubre de 2011 a marzo de 2012 fueron 162,3 millones de dólares.

El organismo gubernamental precisó que durante el periodo de referencia se exportaron 49,1 millones de kilos de café, frente a los 32,4 millones de kilos del mismo intervalo de un año atrás, lo que significa un 51,4 % más.



La fuente advirtió, no obstante, que durante los seis primeros meses de la cosecha actual el precio del quintal (45,45 kilos) de café alcanzó un promedio de 173,7 dólares, mientras que en el mismo período de la cosecha 2011-2012 se cotizó a 229,8 dólares.

En Nicaragua, donde el café es el principal producto de exportación, el 35 % de los cultivos se han perdido a causa de la roya, lo que equivale a unas 41.095,9 hectáreas, de acuerdo a cifras de la “Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos”.

Se han calculado en unos 100 millones de dólares las posibles pérdidas para la cosecha de 2012-2013 debido a la roya.

En la anterior cosecha cafetalera, que comenzó en octubre de 2011 y terminó en septiembre de 2012, Nicaragua exportó 2,15 millones de quintales de café (sacos de 45,45 kilos) y obtuvo 450,4 millones de dólares, superior a los 438 millones de dólares del período anterior para un incremento del 2,8 % en el valor de las exportaciones.

El deceso de las exportaciones de café es debido a la expansión de la roya en los plantíos, lo cual provoca pérdida de la calidad en el grano, y los países a los cuales se exporta, como cualquier comprador exige al menos entre un 90% y 100% de calidad en producto, por lo tanto, la cooperativa se ve obligada a seleccionar el producto que se va a adquirir, porque tener café ocioso generaría aún más pérdidas económicas a la cooperativa, por ende afecta directamente al productor cuyos plantíos se vieron afectados por esta terrible enfermedad y cuya calidad es menor a la requerida.

(Rizo, 2014)



6.1.4.2. Proceso de Exportación de la Cooperativa.



La cooperativa acopio el café en sus instalaciones en donde cuentan con una bodega, de ahí es trasladado al beneficio húmedo que la cooperativa El Gorrión RL en conjunto con otras cooperativas de otros municipios adquirieron con el acuerdo de que todas podrían usarlo a su favor.

El beneficio, situado en las afueras del municipio de Matagalpa, se encarga de realizar todos los trámites de exportación.

6.1.4.3. Requisitos para ser un Exportador de Café.

- Estar registrado en CETREX como exportador de Café.
- Tener contratos compra-venta registrados en CETREX.
- Presentación de los siguientes requisitos: instrucción de embarque, factura.
- Trámite de exportación
- Declaración de mercancías de exportación.
- Certificado de calidad de café
- Exportación.



6.1.5.Plantaciones Afectadas.

Licenciada Xiomara Úbeda explicó que: “durante el período de afectación, se produjo una baja en la producción del rubro cafetalero, por lo que no se logró cumplir con la meta establecida, acopiándose el 60% de este producto, a consecuencia de la fuerte afectación por la roya en un 50% de los tendidos organizativos, equivalentes a 1,200 manzanas afectadas por la enfermedad, en el municipio de Yalí y las comunidades de la Pavona, las Vegas y la Rica”.

Atacando principalmente las plantaciones de café arábicas entre las variedades de Caturra, Catuai, Bourbon, Typica, maragogipe, Pache y otras susceptibles a enfermedades.

Según OIRSA, (Organismo Internacional Regional de Sanidades Agropecuarias) existe un promedio de tolerancia de roya en las plantaciones el cual oscila entre un 5% y 8%, debido a que la plaga no puede eliminarse, simplemente se reduce el impacto provocado en la planta.

Un cafetal afectado en menos del 30% con roya se puede recuperar, pero con más del 30% y con antracnosis es muy difícil su recuperación.

Los cafetales que producen café orgánico, los que son trabajados con manejo orgánico, es decir, con manejo más ecológico, también sufren más por la roya. Hay dos tipos de producción de café orgánico. Una buena parte del café orgánico lo es sólo por el hecho de que no se le aplican siquiera ni fertilizantes o insecticidas orgánicos.

Otra parte es orgánica porque se le aplican estos insumos orgánicos. El café orgánico al que no se le aplica nada está especialmente debilitado frente a la roya. Un cafetal débil es más receptivo a las enfermedades. Y está débil si no ha sido foleado: si no ha recibido ni insecticida químico ni insecticida orgánico, que le proporcionan defensas contra esos hongos.



Los estrategas de la cooperativa en conjunto con organismos agropecuarios y técnicos han sostenido juntas en las que se establece la alternativa de sustituir el café arábigo por la variedad “Catrenic o Catimor”, un café resistente a la roya, el cual se debe cultivar en zonas bajas pero el café que produce es de baja calidad.

Es por esa razón que no se ha puesto en marcha esta estrategia puesto que Nicaragua se caracteriza por producir café de alta calidad situándose en el país número 37 del mundo en cuanto al volumen del café que exporta y en un cuarto lugar en producción y exportación de café de calidad, lugar que se ha logrado fundamentalmente por el trabajo de las cooperativas de café, que han tenido una contribución significativa a la calidad del producto y que han posicionado a Nicaragua por la calidad.

El monitoreo es la base fundamental para mantener controlada la roya y se puede detectar a tiempo las afectaciones en las hojas con manchas amarillas y aceitosas en la parte de arriba de la hoja y luego se produce un polvillo amarillento que contiene millones de diminutas esporas.

6.1.6. Asistencia Técnica

La cooperativa establece alianzas con organismos como RAMAC, Syngenta, SAGSA Disagro y el PCI.

- **RAMAC**

El programa responde a una necesidad urgente del gremio cafetalero, dado que la mayor parte de la caficultura de Nicaragua carece de una asistencia técnica enfocada en el manejo integrado del cultivo.

En un principio atendía solamente en el manejo de las enfermedades que afectan este cultivo, sin embargo con el seguimiento técnico se vio la necesidad que el programa debería contemplar otros aspectos tales como: manejo de tejidos, manejo



de sombra, densidades de siembra, compactación de áreas, análisis de suelo, enmiendas, variedades, en fin todo lo que implica un verdadero manejo integrado.

Esta institución creó un programa llamado “agro-amigo” el cual se enfocó con grandes y medianos productores, pero a partir del año 2011, ante la expansión de la roya, creó el programa llamado “agro -amigo junior” para cubrir el sector de pequeños productores que son los más vulnerables.

Para brindar un servicio especializado e integral, RAMAC, se ha dado a la tarea de capacitar tanto al personal técnico de la cooperativa como al personal de las fincas en diferentes temas relacionados al buen manejo del cultivo. **(RAMAC)**

Durante los días 22 y 23 de febrero el año 2013, los técnicos RAMAC realizaron un foro cafetalero; evento al cual asistieron tanto grandes, medianos y pequeños productores de café, como personal técnico de la cooperativa “El Gorrión” en el que se abordaron temas de cara a la situación que atraviesa este gremio con el problema de la roya del café según Oswaldo García.

Entre ellos los factores a considerar que pudieron haber afectado en el manejo adecuado de la roya del café como las condiciones climáticas, los recuentos, el bajo nivel tecnológico con que cuentan los productores, el uso inadecuado de productos que prometían aminorar los daños de la enfermedad, la reacción tardía de los productores ante la expansión de la roya.

Así también se mostró evidencias de grandes y pequeños productores que en conjunto que RAMAC y el programa “agro-amigos”, con un buen manejo de nematodos, fertilización adecuada, aplicaciones con niveles de roya bajos, y excelentes rendimientos en qq/mz. Posteriormente, aquellas variedades resistentes a la enfermedad como parte de la solución a este problema nacional.

RAMAC definirá el plan de manejo de los cafetales, que incluirá capacitación a los productores y planes de nutrición, manejo de sombra, fertilización y aplicación de



insumos en las plantaciones y la búsqueda de financiamiento para que la estrategia se implemente cuando concluya la recolección de la actual cosecha.

- **Syngenta**

Es la compañía líder en protección de cultivos gracias a que cuenta con un completo portafolio de productos de alta calidad que incluye herbicidas, insecticidas y fungicidas, desarrollados para que la labor del productor sea eficiente, sostenible y rentable.

La utilización de estos productos ha permitido la conservación de numerosos cultivos que, acechados por los insectos, malezas y enfermedades, se perderían cada año, ocasionando así un déficit importante tanto para los agricultores como para los consumidores

Como parte del aporte que Syngenta brinda a cooperativas como “El Gorrión RL”, está la realización de una capacitación, durante el año 2013, sobre manejo integrado de la roya del café, sobre la importancia que representan las capacitaciones para fortalecer los conocimientos de los socios de las cooperativas y sobre todo aumentar los rendimientos en el cultivo de café.

La capacitación fue impartida por el Ing. José Ángel Ramírez de la empresa Syngenta, realizando una presentación enfocada en el manejo integrado de la roya del café, específicamente en el concepto de la roya, las etapas de desarrollo del hongo, la determinación de los niveles de infección y la aplicación de los diferentes fungicidas protectores y sistémicos.

Los productores asociados a la cooperativa tuvieron la oportunidad de interactuar con los técnicos encargados en cuanto a la importancia del control de la roya por los daños ocasionados en la zona así como el uso de diversos productos químicos que Syngenta ofrece.



Otra manera de apoyar a la cooperativa es mediante el proyecto de “Apoyo a pequeños y medianos productores/as de café”, desarrollado con el apoyo de instituciones y actores locales vinculados a la actividad cafetalera, como MAGFOR y AECID, a través de una Unidad de Gestión (UGP) del MAGFOR dirigido al impulso de acciones destinadas al aumento de la productividad, mejora de la calidad del café y su venta a mejor precio, legalización de tierras y fortalecimiento de las cooperativas en organización, administración y gestión.

Así como al fomento del asociacionismo de la cadena del sector café. El proyecto también se propuso trabajar con enfoque de género, con una estrategia para promover el acceso y control de las mujeres a recursos productivos.

- **SAGSA Disagro**

Es una corporación internacional de origen guatemalteco, líder en el suministro de fertilizantes y otros insumos agrícolas en la región que abarca Centroamérica y Colombia.

Ofrece un completo portafolio de insumos agrícolas y otros suministros para la agricultura y la agroindustria, incluyendo: fertilizantes agrícolas, productos para protección de cultivos, productos para la nutrición animal, maquinaria y equipo agrícola y agroindustrial.

- **PCI**

El Provincial Competitiveness Index o Índice de Competitividad Provincial (PCI) es una entidad que mide la gobernanza económica y ayuda a promover el desarrollo económico socio local.

PCI se compone de diez sub - índices para medir la facilidad de hacer negocios para el sector privado: costo de entrada para nuevas empresas, acceso a la tierra, transparencia, tiempo, costos de cumplimiento reglamentario, cargos informales, pro



actividad de liderazgo provincial, parcialidad política, servicios de apoyo empresarial, formación laboral y las instituciones legales.

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), en alianza con Keurig Green Mountain Coffee, Cooperative Coffee, Starbucks y Root Capital, efectúa el “fondo de resiliencia para cafetaleros” que promueve US \$23 millones en ayuda financiera para más de 40.000 productores de café que combaten la devastadora roya en América Latina y el Caribe.

Entre los beneficios que genera el proyecto lanzado por USAID están:

- Movilizará \$8 millones en fondos para ofrecer, a nivel de las fincas, capacitaciones de mejores prácticas agrónomas a los caficultores y organizaciones de agricultores en Nicaragua
- Proporcionará \$15 millones en capital de inversión de *Root Capital*, incluyendo \$3 millones en nuevas inversiones de Starbucks, a través de una garantía de préstamo de USAID para el financiamiento a largo plazo de la rehabilitación de los campos afectados por la enfermedad y a corto plazo para estabilizar las cadenas de suministro de café.

En total, USAID está invirtiendo \$18.5 millones para combatir la roya y está apalancando \$26 millones con la inversión del sector privado.



6.2. DETALLE DE INVERSION.

6.2.1. Planes de Inversión Cafetaleros.

Un plan de inversiones es un instrumento presupuestario, en el cual se determinan los proyectos de obras en el cual se quieren invertir en una empresa, con el objetivo de guiar las inversiones (actuales o futuras) hacia un camino más seguro. El plan de inversiones es fundamental para reducir riesgos a la hora de invertir. Quienes no tienen un plan bien desarrollado tendrá muchas probabilidades de fracasar a la hora de invertir su dinero.

Los planes de inversión están proyectados para el tiempo que la empresa lo estime y siguiendo los objetivos propuestos por la institución. **(femica, 2010)**

La cooperativa emprende planes de inversión que se enfocan en los objetivos a seguir así como en otras áreas de la cooperativa, estas se clasifican en actividades que tienen la finalidad de apoyar los puntos más afectados con la expansión de la roya; también dichos planes son dirigidos a la infraestructura con el propósito de brindar un mejor servicio y mayores condiciones de inserción estos son aplicados de acuerdo al tiempo que la administración de dicha administración vea conveniente para conseguir los resultados propuestos a lograr.

6.2.2. Planes de Inversión que aplica la Cooperativa.

1- Tienda de productos agropecuarios.

En esta tienda la cooperativa ofrece a sus asociados y a los clientes productos que estos requieran para darle condiciones de cuidados a sus plantíos, darles también toda la asistencia que dichos cultivos necesiten para poder tener una buena cosecha. Esto trae beneficios de ingresos a la cooperativa de tal manera que esta actividad le será provechosa a la administración de la cooperativa para poder hacerle frente ante cualquier situación.



2- Instalación de planta de industrialización de café.

La industrialización final del café es la transformación del café oro en café tostado, molido y soluble. El café oro debe salir del beneficio seco clasificado por tamaño, forma y grado de humedad, en este paso se evidencian las diferentes calidades. **(UNCTAD/OMC-CCI, 1996)**

Este proceso es de beneficio importante para la cooperativa y para el productor, pues es en esta en donde se ve el valor del café que luego se exportara o se venderá para obtener ganancias tanto para la cooperativa y a los productores asociados en la misma. Estos avances permiten que se desarrolle la expansión de su consumo y crecimiento económico del sector cafetalero.

3- Inserción y apoyo con semillas de nuevas variedades.

Resistencia a la sequía y a la roya, mayor producción por manzana y mejor calidad del café son algunas de las características de las variedades que la cooperativa pretende incluir en dar un mejor apoyo a los productores esto con el objeto de incrementar la producción de café, tener un mayor ingreso económico.

Para ello se hacen estudios de experimentación para ver la adaptabilidad que tendrá este producto en los plantíos donde se va a sembrar.

4- Creación de proyecto de renovación de 15 manzanas de café.

La actividad del cultivo de café es generador de empleos fijos y estacionales, principal acción en el desarrollo económico de los municipios y sus comunidades y por ende del país.

La actividad productiva cafetalera tiene la característica de utilizar una gran cantidad de trabajadores tanto a nivel de producción agropecuaria, como de procesamiento y comercialización del producto, generando también una gran cantidad de empleos indirectos.



Al mismo tiempo la actividad cafetalera en su fase agrícola facilita a los trabajadores y sus familias: viviendas, acceso a agua, leña, frutas, etc., proporcionando la alimentación y en algunos casos el transporte a los trabajadores. Actualmente algunas fincas cafetaleras proveen gratuitamente de energía eléctrica y educación a las familias de los obreros agrícolas.

Este proyecto tiene como objetivo renovar las manzanas que han sido afectadas por la roya y así poder utilizar esas manzanas para obtener mayores ingresos para la cooperativa y a los productores.

6.2.3. Distribución del Presupuesto de Inversión de la Cooperativa.

1- Por el grado de afectación de la roya.

Dichos presupuestos son enfocados a buscar soluciones económicas y así evitar pérdidas económicas y de producción fomentando de esta forma una economía que permita ir recuperando lo invertido en el cultivo.

2- Inserción de género.

Este componente trata de contribuir a disminuir las desigualdades e iniquidades de género existentes en los diferentes eslabones de la cadena productiva del café, mejorando de esta forma las condiciones de vida de las familias rurales y urbanas que participan como actores importantes en esta actividad económica.

Se trata de impulsar un diagnóstico de las condiciones en que laboran las mujeres en las diferentes etapas del proceso productivo del café (producción primaria, procesamiento y comercialización).

Desarrollar acciones diferenciadas para incorporar el enfoque de género según el tipo de beneficiario del Programa, es decir, acciones para productores y productoras de café; y acciones para la población meta en su condición de fuerza laboral en la actividad cafetalera.



Desarrollar un plan de sensibilización y capacitación para la comprensión y aplicación del enfoque de género en la actividad cafetalera y desarrollar un proceso de seguimiento y evaluación a la implementación del enfoque de género en el programa.

3- Fortalecimientos de capacidades.

Con el fin de responder a esta situación, la cooperativa ha adoptado nuevos instrumentos para el análisis de su problemática y generación de conocimientos, con la participación activa y compromiso de los actores, a efecto de formular: políticas, estrategias y acciones, orientadas a impulsar cambios, en los sistemas de producción, que coadyuven a fortalecer la competitividad y sostenibilidad, de los eslabones y el conjunto de la cadena de valor, para que sus beneficios se distribuyan de manera equitativa en la población.

6.2.4. Objetivo del Plan de Inversión aplicado por la Cooperativa (Infraestructura).

1- Mejorías en condiciones de atención.

Dar un buen servicio es lo que caracteriza a una organización con el objeto de que el cliente sea bien atendido la cooperativa invierte en la infraestructura para que sus oficinas sean agradables y que el cliente se sienta cómodo.

2- Fortalecimiento e inserción de nuevos mercados.

- Mayor acceso para los productores a información de mercado (precios).
- Mejorar las relaciones y lazos comerciales con los compradores (brokers, importadores, tostadores)
- Aumentar capacidad para suministrar a los mercados de mayor valor agregado en términos de requisitos de certificación o envíos de muestras a tiempo para su catación y compra.



- Aumentar esfuerzos de promoción para incrementar el consumo local e incrementar el valor del café consumido en los países donantes.
- Mantener la presencia de Nicaragua en las reuniones y eventos internacionales relacionados con la industria.
- Promover la competitividad a través de una campaña de control y reducción de costos.

6.3. IDENTIFICANDO LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS – FINANCIERAS APLICADAS POR LA COOPERATIVA.

6.3.1. Estrategias Administrativas - Financieras aplicadas por la Cooperativa.

Tomando en cuenta que la Cooperativa El Gorrión RL está siendo afectada por los efectos negativos que causó el fenómeno de la roya en los estados financieros y que no contaba con un plan urgente de acción que le permitiera contrarrestar estos efectos, los estrategas se vieron obligados a tomar medidas de corto plazo para tratar las plantaciones afectadas por roya y minimizar su propagación, a la vez promover alternativas para los productores a fin de garantizar su seguridad alimentaria.

1. Asistencia técnica.

Como estrategia externa, **la asistencia técnica**, fue la primera elección, el tema debió ser analizado con más detenimiento, profundidad y de manera crítica y autocrítica, pues las demandas en este sentido son muy recurrentes en las familias productoras. La revisión debe incluir la sistematicidad de la modalidad con que se esté brindando la misma.



Aunque si bien la limitante de los recursos para tener una buena cantidad de técnicos/as, se pueden establecer procesos metodológicos que sigan involucrando a las/os socias/os en el buen manejo de sus cafetales, con políticas de estímulos a los que verdaderamente ponen en práctica los consejos u orientaciones técnicas que se les proporciona, tomando en cuenta también que una de las causas para que la roya apareciera es el descuido en el manejo del café.

A lo interno de la cooperativa, se siguen planteando más retos, y en la actualidad con las afectaciones de la roya en los cafetales, se vislumbran paralelamente oportunidades para realizar cambios, no solamente para la renovación de los cafetales, sino también en el cambio de actitudes y mentalidad con respecto a cómo van a seguir funcionando con el rubro de café, tanto a lo interno como a lo externo.

Ello amerita, entonces, sistematizar esta situación desde sus propias vivencias, experiencias y las lecciones que todo esto deja, y más aún, cómo está la unidad del sector para hacer sus planteamientos sólidos ante las distintas instancias que deben estar muy involucradas en la búsqueda de soluciones, tanto públicas como privadas, a partir de que el sector de las familias pequeñas productoras sean tomadas en cuenta como las principales protagonistas del rubro.

2. Reestructuración de créditos.

Otra de las estrategias aplicadas, según lic. Arlen Castro, consiste en bajar la morosidad que se encontraba en un 20%, empleando las prórrogas y la reestructuración a 120 de 457 asociados cafetaleros a los que se les extendió el plazo de su crédito de un año a cuatro años.



También expresó:” a mediados del mes de marzo se sostuvo una conversación con los productores asociados en donde se planteó la situación y se dieron a conocer las alternativas, que fueron analizadas y aceptadas por los productores”.

“Una de las ventajas que posee la cooperativa es que se dedica a la prestación de servicios múltiples aunque en su mayoría opera con café, los créditos comerciales, personales, entre otros si fueron cumplidos lo que ayudó un poco, pues algunas cooperativas que se dedican sólo al café tuvieron que cerrar”

Una vez controlada la incidencia se requieren medidas para prevenir la afectación nuevamente, así como para aumentar la productividad e incrementar ingresos poniendo en marcha de inmediato un programa de reconversión cafetalera.

Se conoce que las cooperativas son agentes institucionales con fines sociales, pero no pertenecen al sector bancario. La Lic. Marlene Hernández, administradora de la cooperativa alegó que el sistema financiero de esta cooperativa se clasifica en servicios financieros: crédito, créditos agrarios, personales, reparación de viviendas, pequeño comercio; y no financieros: fomento a la educación y desarrollo socio-económico de las familias de los asociados, apoyo al deporte, aportaciones sociales, infraestructura, abastecimiento de insumos y captación de abono y maquinaria.

Las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones son detallados por medio de planes financieros a corto plazo (operativos); estos planes consideran los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega, incluyendo la materia prima requerida al igual que las necesidades de mano de obra directa. Es de esta manera como la cooperativa da solución a las problemáticas que se presentan.

Para poder aprobar una solicitud de crédito la cooperativa debe primeramente visitar las áreas de producción para de esta manera cerciorar que el préstamo solicitado es para el medio por el que es solicitado y saber si este medio existe. Una de las



características que facilita este servicio es la buena relación laboral que existe entre la cooperativa y sus asociados. (Ubeda, 2014)

6.3.2. Gestiones Administrativas de la Cooperativa

6.3.2.1. Planificación

6.3.2.1.1. Planificación Estratégica

Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Se aplica sobre todo en actividades de negocios para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Para la cooperativa es de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Debe ser medible en términos de su efectividad



Planeación estratégica ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos para mantenerse vigente, estando siempre al pendiente de sus competencias tanto externas como internas. Todas las empresas micro, pequeña, mediana o grande deben saber lo que acontece a su alrededor, echando mano de la creatividad, para generar en el cliente eso que otras empresas no han logrado brindar. Anticiparse a lo que la sociedad requiere antes que otro. **(Steiner, 1998)**

La cooperativa en aras de contrarrestar los efectos de la roya establece planificación estratégica en las funciones generales y laborales, mediante la creación y establecimiento de los objetivos específicos a corto plazo que servirán de mapa en cuanto a la realización de actividades correspondientes, simbolizando aquellos cambios que la empresa espera dar en un horizonte temporal de mediano y largo plazo para lo cual definen estrategias, es decir, los caminos que la empresa necesita seguir para llegar a donde se ha propuesto para cumplir con su misión y su visión las cuales representan otra forma de control estratégico por contener elementos retadores y motivadores para la organización.

Según Ingeniera Francisca Úbeda, la cooperativa se ha propuesto: mejorar la calidad del cafeto mediante la aplicación exhaustiva de fungicidas, al menos a unos 70% de los tendidos afectados por la plaga, estableciendo de esta manera un objetivo a corto plazo.

Por otra parte, la reestructuración de la cartera de créditos a 120 productores de café asociados a la cooperativa, constituye el objetivo a largo plazo.



6.3.2.1.2. Planificación Táctica

Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, y puede ser a mediano y/o a corto plazos.

Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal. **(ROBBINS, 1994)**

Actividades como la capacitación continua a productores de café de las zonas de Yalí, La Rica, La Pavona, entre otros así también a los técnicos de la cooperativa; la correcta selección de los empleados, el uso de materiales de calidad (insumos), entre otras; representan la planeación táctica que la cooperativa ejerce o más bien los medios que ésta utiliza para lograr al máximo nivel los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se han planteado.

El plan de aplicación de fungicidas disminuirá la afectación de la roya en las plantas de café. Según técnicos de la entidad, una plantación a la cual se le aplica insumos de la manera adecuada es más resistente a plagas como la roya y demás hongos que aquellas plantaciones orgánicas a las cuales se les aplica insumos de forma irregular.

Parcelas demostrativas de asistencia técnica en las que se indican las ventajas de aplicación de este proceso haciendo referencia a las tecnologías utilizadas y medios empleados. Dentro de estas parcelas se encuentran plantaciones de café de la



variedad “catrenic o catrimor”, variedad resistente a la roya y otras plagas que suelen atacar el cafeto.

Todas estas estrategias conllevan al buen funcionamiento de la cooperativa y por ende al alcance efectivo de sus metas.

6.3.2.1.3. Planeación Operacional

Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.

Los planes operativos pueden variar desde cronogramas bastante simples que identifican eventos importantes en el proceso electoral hasta planes complejos que señalan con gran detalle lo que tiene que suceder en fechas determinadas.

Ayuda a clarificar los objetivos, para así poder definir un programa de acciones a realizar, de esa manera, se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco. **(Chiavenato, 2002)**

La cooperativa organiza programas que incluyen las actividades del plan estratégico a seguir así como el tiempo de duración de éstas, en cuanto a las asistencias técnicas determina la periodicidad y materiales que se utilizarán durante este proceso, capacitando al personal necesario.



6.3.3. Recuperación de Créditos

Posterior al otorgamiento de crédito, la cooperativa, da un seguimiento que le permite obtener mayor recuperación del financiamiento, para ello aplican técnicas como las visitas más frecuentes a los asociados con el fin de estimar la cosecha, valorar el producto, evaluar la inversión y brindar seguimiento en época de cosecha.

Este procedimiento es parte fundamental para la recuperación de los créditos otorgados y proporciona un beneficio tanto para los productores como para la cooperativa puesto que de esta manera se mantienen relaciones sociales más cercanas y establecer vínculos de confianza entre ambas partes.

6.3.4. Panorama de Cartera de Crédito.

En caso de los créditos agrícolas, específicamente para el café, el financiamiento es otorgado en base a una estimación de cosechas (por carga para realizar el mantenimiento).

Haciendo comparación del año 2012 (en pleno brote de roya) y el año 2014 (después de que la cooperativa ha aplicado estrategias de financiamiento), el comportamiento de la cartera de crédito es un 82.64% de cartera limpia y 17.35% de cartera morosa y un 97.12% de cartera limpia y 2.88% de cartera morosa respectivamente. **(Castro, Financiamiento y Creditos, 2014)**

Lo anterior demuestra que la cooperativa ha reaccionado de forma adecuada ante el daño administrativo que ha causado la expansión de la roya por supuesto en coordinación y respaldo con los asociados que son parte esencial y aportan auto-sostenibilidad a esta organización



6.3.5. Financiamiento que obtiene la Cooperativa

El continuar con las gestiones para la obtención de financiamiento se constituye en una de las acciones urgentes del sector cooperativo, por lo que es importante la unificación de esfuerzos del sector, sobre todo para las familias pequeñas productoras, para que puedan dar mantenimiento, rehabilitar o renovar sus áreas de café.

Sin embargo, se debe incidir o hacer una campaña de manera unificada para que sea otro tipo de apoyo financiero al que puedan acceder, porque el que se está ofreciendo actualmente no está en correspondencia con la crisis de las familias, que aunque por un lado abren las puertas, por otro, ponen un candado grande que no les permite acceder como quisieran: que no tengan deudas, pero con la afectación por la roya al parecer se hace muy difícil.

Además de los retos técnicos-productivos, las organizaciones cooperativistas a todos los niveles, enfrentan otros grandes retos, a saber:

- Fortalecer la unidad cooperativista y abogar por el establecimiento de una serie de alianzas con sectores públicos y privados, que contribuyan a enfrentar la crisis cafetalera como una sola familia, neutralizando cualquier división que se pueda vislumbrar, y así enfrentar la crisis cafetalera como un solo gremio, en beneficio de pequeños/as productores y productoras, sus respectivas familias y comunidades, así como del país en general.
- Seguir asumiendo y promoviendo la garantía de aspectos sociales básicos de sus socias y socios, entre ellos velar porque las condiciones de pobreza de su sector no se profundicen, pues aún hay familias rurales vinculadas directamente al sector que todavía enfrentan condiciones que ya no pueden



seguir viéndose como normales y que se manifiestan en sus condiciones de: vivienda, alimentación, vestuario, y otros aspectos básicos de sus vidas.

- Preponderar frente a otras inversiones que se tienen previstas, el no sacrificar programas estratégicos para el sector cooperativista como es el de la implementación de las políticas de equidad de género.
- Plantear la promoción para la inversión de esfuerzos y recursos en la creación de un Centro de Investigación y validación de variedades genéticas de café, que contribuyan al mejoramiento de la productividad y calidad; así como seguir planteando la ampliación de capacidades en las instancias que se tienen, apuntando así a una mayor especialización en todo lo que es la cadena de valor del café, con más fundamentos científicos-técnicos.

Unas de las fuentes de financiamiento, que obtiene la cooperativa para brindar sus servicios, es Rooth Capital, una ONG que se caracteriza por ser un fondo de inversión social sin fines de lucro que crece la prosperidad rural en lugares pobres y ambientalmente vulnerables de África y América latina, por medio de préstamos de capital, entrega de capacitación financiera y fortalecimiento de las conexiones de mercado para pequeñas empresas en crecimiento.

Mediante una triple estrategia: finanzas (esto implica hacer préstamos a las pequeñas cooperativas rurales y en crecimiento, incluyendo los préstamos a corto plazo y largo plazo), asesorar (se trata de la entrega de capacitación financiera a los clientes actuales y potenciales) y catalizar (esto implica innovar en su propia metodología para aumentar su propio impacto).

Esta entidad proporciona el 70% de financiamiento a la cooperativa, correspondiente a \$ 1, 000,000.00 con una tasa de interés del 10% anual, dicho financiamiento es



destinado en su mayoría al acopio y comercialización de café debido a que esta actividad es la que genera mayores ingresos económicos. **(Castro, Financiamiento y Creditos, 2014)**

Este financiamiento es posible gracias al apoyo del fondo multilateral de inversiones (FOMIN) del banco interamericano de desarrollo quien aprobó un préstamo y asistencia técnica por un total de US\$4,9 millones a Root Capital quien ha innovado un modelo que atiende las necesidades de estas empresas rurales, creando un instrumento financiero intermedio entre los microcréditos y los préstamos comerciales, incrementando así las oportunidades de desarrollo rural.

De esta manera Root capital da financiamientos en plazos y condiciones más adecuados según las necesidades de las organizaciones, como por ejemplo con vencimientos más largos y flexibilidad en los pagos finales hasta la entrega del producto al importador.

El Banco Produzcamos también se suma al financiamiento de productores, canalizado a través de la cooperativa, aportando el 20% lo que equivale a \$ 300,000.00, en un periodo de cuatro años, para beneficio de los productores mediante créditos de largo plazo (construcción de beneficios) y créditos de corto plazo (mantenimiento de café).

Estos préstamos serán otorgados en un plazo de siete años, con tres años de gracia y cuya tasa de interés de entre 7% y 8%, según el artículo 24 de la ley 640 “ley creadora del banco de fomento a la producción”; son establecidas por el consejo directivo del banco, teniendo en cuenta la rentabilidad económica, sostenibilidad financiera y la función de fomento del banco, así como la rentabilidad social de las operaciones del mismo.

El banco produzcamos otorga créditos a todo público a excepción de los mencionados en el artículo 30 de las prohibiciones para el otorgamiento de créditos directos, entre ellos: los funcionarios públicos, los miembros del consejo directivo del



banco, el gerente general, el vicegerente general y los gerentes del banco, así como cualquier otro funcionario con potestad, individual o colectiva de autorizar créditos, las personas jurídicas que mantengan vinculación directa o indirecta con los miembros del consejo o algún funcionario público, los cónyuges y familiares.

Esta institución financiera, es facultada para la realización de las funciones, actividades, operaciones bancarias e inversiones propias de los bancos comerciales y de fomento, incluyendo la captación de depósitos públicos y la colocación de créditos de primer piso, compitiendo en igual de condiciones con la banca nacional, previa autorización y regulación de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (SIBOIF).

La entidad financiera estatal, banco produzcamos con financiamiento de la FAO y el Gobierno Español, mediante la ejecución del proyecto fortalecimiento de la estrategia de producción nacional de semilla de granos básicos para la seguridad alimentaria en Nicaragua que está siendo ejecutado por el instituto Nicaragüenses de tecnología agropecuaria (INTA) y el Ministerio de agricultura y forestal (MAGFOR) a través de la dirección general de protección y sanidad agropecuaria (DGPSA).

Entre las inquietudes presentadas por los cooperativas, está la necesidad urgente, de que el gobierno mediante sus funcionarios tomadores de decisión para el desarrollo productivo, consideren la posibilidad de crear un seguro o subsidio para los productores, con el fin de ser aplicado cuando se generan pérdidas de cosechas, producto de la variación del clima basándose en la actual situación del café. **(SIBOIF, 2014)**

El otro 10% de financiamiento lo obtiene de Fondos Propios que de igual manera son predestinados al financiamiento de cafetales así como para todos aquellos servicios de créditos que se ofrecen, entre ellos: créditos para ganadería, hortalizas, granos básicos, vivienda, comercio, personales, infraestructura y café el cual conforma un 70% de los créditos agrícolas que se otorgan. El servicio financiero que



la cooperativa obtiene de estas entidades, se clasifica en; crédito comercial, bancario, financiamiento por medio de cuentas por cobrar.

Las operaciones financieras planeadas de la cooperativa, las establecen la planificación estratégica, estos planes a largo plazo (estratégicos) consideran los desembolsos, actividades de investigación y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento. (Castro, 2014)

6.4. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO Y PLANES DE INVERSIÓN EN BENEFICIO DEL SECTOR CAFETALERO.

6.4.1.FODA de la Cooperativa.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor cobertura de los servicios en el municipio de Yalí. 2. Posee enlaces con mercados extranjeros para vender los productos de sus socios y con ello más posibilidades de solventar los créditos. 3. Los socios dan testimonio de haber mejorado su nivel de vida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con un beneficio seco. 2. Poco personal en el área de crédito. 3. Los trámites para acceder a un crédito son muy tardados. 4. Equipo computarizado de baja capacidad. 5. Desactualizada la documentación de los



	4. Cuenta con un beneficio húmedo para beneficiar el café de sus socios, lo que repercute en la calidad y mejores precios.	socios. 6. No otorga crédito para renovación de café.
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1. Crear alianzas con otras cooperativas para beneficio de las mismas.</p> <p>2. Donaciones y financiamientos de organismos extranjeros para el fortalecimiento de la cooperativa.</p> <p>3. Fortalecimiento a los proyectos sociales.</p>	<p>ESTRATEGIA “FO”</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar que la cooperativa actualmente posee más del 98% de socios que hacen buen uso de los créditos que se le otorgan, buscar nuevos financiamientos de nuevos organismos extranjeros. (F3-O2) Otorgar créditos automáticos para los productores de café. 	<p>ESTRATEGIA “DO”</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumentar el porcentaje destinado para inversiones en infraestructura. (D1-O2) Otorgar créditos a largo plazo para renovación de nuevas plantaciones de café. (D5-O2)
<p>AMENAZAS</p> <p>1. Competitividad entre las cooperativas.</p> <p>2. Cesantía de la ayuda de cooperación externa.</p> <p>3. Cambios climatológicos que afecten la producción.</p> <p>4. Bajos precios del café tanto a nivel nacional como internacional.</p>		



La matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: la estrategia FO utilizando las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, la estrategia DO mejorando las habilidades internas de la cooperativa al aprovechar las oportunidades externas, la estrategia FA utilizando las fortalezas internas de la cooperativa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas y la estrategia DA como tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

ESTRATEGIA N°1: BUSCAR FINANCIAMIENTO CON NUEVOS ORGANISMOS.

Objetivo: suministrar a la cooperativa un mayor capital de trabajo para el ejercicio de sus funciones y servicios que ahí se ofertan.

Actividades:

- Buscar nuevos organismos extranjeros o nacionales que estén interesados en favorecer la actividad cafetalera de Nicaragua.
- La cooperativa deberá informarse sobre requisitos y gestiones que le permitan acceder a un financiamiento por parte de estos organismos.
- Delegar una comisión o un consejo para realizar dichas gestiones.
- Presentar formalmente la solicitud de financiamiento, mediante reuniones personales con ambas partes interesadas.



ESTRATEGIA N°2: CREAR ALIANZAS CON ORGANISMOS CLAVES

Objetivo: Establecer mayor estabilidad económica a la cooperativa El Gorrión.

Actividades:

- Búsqueda de nuevos organismos.
- Establecer control interno en todos los procesos administrativos – financieros realizados por la cooperativa.
- Crear un comité encargado de gestionar los trámites requeridos para la creación de dichas alianzas.

ESTRATEGIA N°3: OTORGAR CRÉDITOS AUTOMÁTICOS.

Objetivo: facilitar los trámites de crédito en caso de que a los asociados de la cooperativa se les presenten situaciones imprevistas en cuanto al mantenimiento de café.

Actividades:

- Pre-destinar un porcentaje de capital exclusivamente para este tipo de créditos.
- Establecer los criterios a tomar en cuenta al otorgar un crédito inmediato a algún asociado, es decir, requisitos que debe cumplir el asociado para poder acceder a un crédito automático; entre ellos: la antigüedad, la capacidad de pago y el record crediticio.
- Definir plazo de vencimiento del crédito automático (no mayor de seis meses).
- Definir montos límites del crédito automático (no mayor de tres mil dólares- \$ 3,000).
- Definir tasa de interés (debe ser mayor a la tasa de interés de créditos a largo plazo (entre 30% y 40%).



ESTRATEGIA N°4: OTORGAR CRÉDITOS A LARGO PLAZO PARA RENOVACIÓN DE NUEVAS PLANTACIONES DE CAFÉ.

Objetivo: financiar la introducción de nuevas variedades de café en la creación de nuevas parcelas a aquellos productores que con la expansión de la roya perdieron la totalidad de sus cosechas.

Actividades:

- Pre-destinar un porcentaje de capital exclusivamente para este tipo de créditos.
- Establecer los criterios a tomar en cuenta al otorgar un crédito a largo plazo a algún asociado, es decir, requisitos que debe cumplir el asociado para poder acceder a un crédito a largo plazo; entre ellos: la antigüedad, la capacidad de pago y el record crediticio.
- Determinar el plan de pago del crédito a otorgar.
- Detallar tasa de interés.

ESTRATEGIA N°5: AUMENTAR EL PORCENTAJE DESTINADO PARA INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA.

Objetivo: fomentar el crecimiento estructural de la cooperativa.

Actividades:

- Adquisición de nuevos locales para acopio de café.
- Adquisición de un beneficio seco.
- Adquisición de planta de industrialización de café (para tostado y tazas de excelencia)



VII. CONCLUSIONES.

De la presente investigación realizada se desprenden una serie de puntos importantes que sirvieron para llegar a las conclusiones las cuales se mencionan a continuación:

La roya es sin duda la enfermedad más dañina del cafeto. No sólo es de mucha importancia para el caficultor sino para las empresas y cooperativas dedicadas a la producción y exportación del café puesto que la producción afectada por la roya provoca problemas tanto financieros como económicos que hacen que el valor del café sufra una caída de precio a nivel internacional relacionado a la exportación.

La Cooperativa El Gorrión RL del municipio de San Sebastián de Yalí, es una asociación caracterizada por sus diversos servicios financieros, sociales y culturales en contribución al desarrollo del sus asociado, sus familias y del municipio.

Tales como: gestión de fondos con organismos internacionales con el fin de incrementar el capital de la cooperativa, realizar enlaces comerciales con países extranjeros y destinar parte de los fondos de la cooperativa para obras sociales con el consentimiento de los asociados.

Los servicios financieros que la cooperativa ofrece son: los créditos agrícolas para mantenimiento de café, comercialización, obras de carácter social como son: mejoramiento de infraestructura vial en las diferentes comunidades y ayuda a los sectores más vulnerables; salud y educación; así como también la inversión de utilidades en proyectos sociales en beneficio de los asociados al igual que contribuye a la sostenibilidad de la cooperativa.

La cooperativa no cuenta con un plan estratégico debidamente estructurado para hacer frente a los efectos de la roya que aun aquejan a gran parte de los productores.



En el momento del brote de la enfermedad, esta entidad lo único que realizó como estrategia fue un plan denominado “plan roya” el cual consiste en un diagnóstico realizado por los técnicos de la organización para determinar la afectación de las plantaciones en donde la roya aquejó y así buscar soluciones que le permitan recuperar la inversión realizada a los plantíos afectados.

Siendo los procesos administrativos - financieros más afectados, según esta investigación, los contratos de crédito, el otorgamiento y recuperación de crédito, el ahorro, el acopio y comercialización de café, entre otros.

Las garantías que respaldan los créditos han apoyado a que el financiamiento para los productores que fueron más afectados, sean otorgados en tiempo y forma, creando seguridad en cuanto al buen funcionamiento de la cooperativa.

No obstante el mayor efecto de este fenómeno fue la fluctuación de precios dentro de la comercialización del rubro cafetalero.

Se identificó que el principal problema que enfrentó el área de administración con el fuerte impacto que presentó la roya. También se demostró que el sistema financiero de esta cooperativa está compuesto por una diversificación de servicios crediticios y servicios no financieros.

En la investigación realizada se presentan los planes de inversión realizadas por la Cooperativa con la finalidad de apoyar los puntos más afectados con la expansión de la roya; también dichos planes son dirigidos a la infraestructura dirigidos a brindar un mejor servicio.

El grado de incumplimiento de pago de los créditos, durante este período fue del 50% en comparación a los años anteriores, debido a las enfermedades que afectaron el 50% de las plantaciones del tendido organizativo, provocando una depreciación en la producción de café y un índice de 25% en pérdida monetaria.

Se presentan una serie de propuestas orientadas a mejorar la producción afectada por la roya y apoyar a los productores asociados en la Cooperativa.



En conclusión es importante mencionar que el rubro cafetalero es la principal fuente de inversión tanto para el municipio como para dicha cooperativa, por lo cual queda demostrado que esta entidad hace la utilización de los servicios financieros en mejora, desarrollo y crecimiento de este rubro. Por lo que sus diversos servicios crediticios son una alternativa para garantizar el préstamo, confiando en la política de recuperación, la cual se ve retribuida en los pagos puntuales que en su mayoría realizan, teniendo como resultados una baja tasa de interés y una baja tasa de incumplimiento de pagos. Lo que contribuye al bien común entre socios y cooperativa.



VIII. RECOMENDACIONES.

- Que la presente investigación sirva como esencia de estudio para sobresalir de las problemáticas administrativas y financieras que presentó la cooperativa.
- Buscar nuevos organismos nacionales e internacionales que financien la renovación en las plantaciones de café.
- Elaborar un plan donde se definan nuevos medios para la satisfacción del socio así como el desarrollo de la misma cooperativa.
- Fortalecer estrategias de crédito y planes de inversión.
- Implementar el crecimiento de infraestructura de almacenamiento de café.
- Los asociados deben concebir más conciencia pertinente en la mejora de sus labores y mantenimiento en sus plantaciones de cafeto.
- Buscar financiamiento a largo plazo, tanto para renovación paulatina como para mejoramiento tecnológico, utilizando variedades resistentes y aptas para su ubicación.
- Asistencia y fortalecimiento de capacidades técnicas, tanto como innovación tecnológica.
- Incrementar el crecimiento de la organización para lograr hacer ventas directas en mercados extranjeros.
- Mejorar el cuidado en el mantenimiento de cafetales por parte de los productores.
- Aplicar multas severas al productor infiel.



Bibliografía

Esteban, S. (1998). Principales Leyes Económicas, Bancaria Financieras y Crediticias de Nicaragua. Managua, Nicaragua..

Chiavenato, I. (2002). Administración: teoría, proceso y práctica (tercera ed.). Bogota: Mc Graw-Hill Interamericana.

Izaba, E. (2002). Introduccion al Cooperativismo. Proyecto Norte Central.

Melinkoff, R. (1990). Los procesos administrativos. Caracas: Panapo.

Munch, G. (2005). Fundamentos de la Administracion.

Pérez Ramírez, J. (2002). Contabilidad Bancaria (1ra Edicion ed., Vol. 1). España.

Riaño, A. S. (2008). Guia Laboral de Gerencia. En Gerencia (págs. 28-29). Colombia

ROBBINS, S. (1994). Administracion: teoria y practica (cuarta ed.). Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Steiner, G. (1998). Lo que todo director debe saber. En Planificacion Estrategica . CECSA.

Alfaro, J. (2012). Sistema Financiero. Esteli: FAREM Esteli.

Chavez., M. F. (2013). Dirreccion General de Sanidad Vegetal . Informe, Centro Nacional de Referencia Fitosanitaria.

II Asamblea General de Alianza de Cooperativa Internacional. (2000). Declaracion de Identidad Cooperativa. Manchester-Inglaterra.

INDAP. (3 de Junio de 2008). Instituto de Desarrollo Agropecuario. Chile: Manual de Desarrollo Agropecuario del Instituto.

Nicaragua., B. C. (21 de Abril de 2009). Credito. La Prensa., pág. 4.



OIC. (2008). Mercado de Cafe.

Roberio Oliveira Silva. (2013). informe sobre el brote de la roya en centroamerica y plan de accion para combatir la plaga. informativo, organizacion internacional del cafe.

Vidaurre, R. M. (2012). El café en los tiempos de la roya. INFORMATIVO, UCA.

FUNIDES, M. Y. (15 de MAYO de 2013). Google. Recuperado el 28 de MAYO de 2014, de www.FUNIDES.com

Quirós, X. M. (Junio de 2013). Recuperado el Junio de 2013, de http://www.icafe.go.cr/icafe/plan_estrategico/Plan%20Estrategico%20ICAFE-2014-2023.pdf

RAMAC, P. (s.f.). www.ramac.com.ni. Recuperado el 9 de Enero de 2014, de www.ramac.com.ni/?cat=24&paged=2

Panos Varangi. (3 AL 5 de ABRIL de 2002). La crisis cafetalera:Efectos y estrategias para hacerle frente. Recuperado el NOVIEMBRE de 2001, de <http://federaciondefcafeteros.org/>

Panos Varangis, P. S. (2001). La crisis cafetalera:Efectos y estrategias para hacerle frente .

Lanzas, J. S. (Mayo de 2012). Recuperado el mayo de 2012, de http://www.funides.com/documentos/estudios_especiales/mejoramiento_productivo_de_la_caficultura/mejoramiento_productivo_de_la_caficultura.pdf

MAGFOR. (2013). GOOGLE. (MAGFOR, Editor) Recuperado el 28 de MAYO de 2014, de <http://www.magfor.gob.ni/descargas/publicaciones/cafecacao/cafenicaragua.pdf>

www.eliminaciondedeudas.com. (2005-2008). Recuperado el 5 de junio de 2014, de www.eliminaciondedeudas.com



elnuevodiario.com. (s.f.). Recuperado el 13 de Diciembre de 2013, de www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/304909

articulosinformativos. (21 de abril de 2009). articulosinformativo.com. Recuperado el 3 de junio de 2014, de articulosinformativos.com/servicios-financieros.67html

Rizo, M. X. (03 de Junio de 2014). Abastecimiento de Demanda. (A. Salgado, Entrevistador) San Sebastian de Yali, Nicaragua.

Zavala, S. E. (03 de Junio de 2014). (R. I. Chavarria, Entrevistador)

Castro, A. (05 de Junio de 2014). (G. Garcia, Entrevistador)

Castro, A. (2 de junio de 2014). Credito. (A. d. Empresas, Entrevistador) Jinotega.

Castro, A. (05 de Junio de 2014). Financiamiento y Creditos. (G. Garcia, Entrevistador)

Ubeda, I. F. (05 de Junio de 2014). Reaccion Administrativa ante la expansion de la Roya. (R. I. Chavarria, Entrevistador) San Sebastian de Yali.

Garcia, I. O. (03 de Junio de 2014). Reaccion Administrativa ante la expansion de la Roya. (A. Salgado, Entrevistador)

Hernandez, M. (6 de Noviembre de 2014). Creditos. (A. Salgado, Entrevistador)



GLOSARIO

1. **ACI:** Alianza de Cooperativa Internacional
2. **AECID:** Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
3. **CETREX:** Centro de Trámites de las Exportaciones
4. **DGPSA:** Dirección General de Protección y Sanidad Agropecuaria
5. **ECP:** Entidades Colaboradoras del Proyecto
6. **FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (Food and Agriculture Organization).
7. **FICAFE:** Fideicomiso para la conservación del parque cafetero.
8. **FOMIN:** Fondo Multilateral de Inversiones
9. **FONECAFE:** Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera
10. **FUNIDES:** Fundación Nicaragüense para el Desarrollo
11. **INTA:** Instituto Nicaragüenses de Tecnología Agropecuaria
12. **MAGFOR:** Ministerio Agropecuario y Forestal
13. **OIC:** Organización Internacional del Café.
14. **OIRSA:** Organismo Internacional Regional de Sanidades Agropecuarias
15. **ONG:** Organizaciones no Gubernamentales.
16. **PCI:** Provincial Competitiveness Index o Índice de Competitividad Provincial
17. **RAMAC:** Rappaccioli Mcgregor S.A.
18. **SAGSA DISAGRO:** Corporación internacional de distribución de productos agrícolas.
19. **SIBOIF:** Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras
20. **SINGENTA:** Fundación para la agricultura sustentable.
21. **UGP:** Unidad de Gestión de Producción.
22. **UNAG:** Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos
23. **USAID:** Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
24. **ANTRACNOSIS:** cualquiera de varias enfermedades de hongos, causada por especies de parásitos de la serie “melanconiales”, atacando el grano, uva, melón, algodón, y otras plantas.
25. **CAFETO:** árbol de la familia de las “rubiáceas”, originario de Etiopía, de cuatro a seis metros de altura, con hojas opuestas, lanceoladas, persistentes y de un hermoso color verde, flores blancas y olorosas, parecidas a las del jazmín, y fruto en baya roja, cuya semilla es el café.
26. **CAFICULTURA:** cultivo del café.
27. **CONCATENADAS:** enlazar hechos o ideas que suceden en serie o cadena.



28. **DESBASTAR:** quitar las partes más duras o ásperas de un material que se va a trabajar.
29. **FANEGA:** es una unidad de medida de la metrología tradicional española, anterior al establecimiento y la implantación del sistema métrico decimal.
30. **FIDEICOMISO:** es un contrato en virtud del cual una o más personas (fideicomitente/s o fiduciante/s) transmite bienes, cantidades de dinero o derechos, presentes o futuros, de su propiedad a otra persona (una persona física o persona jurídica, llamada fiduciaria) para que ésta administre o invierta los bienes en beneficio propio o en beneficio de un tercero, llamado beneficiario, y se transmita, al cumplimiento de un plazo o condición, al fiduciante, al beneficiario o a otra persona, llamado fideicomisario.



ANEXOS

Anexo N°1

Entrevista dirigida al área de Gerencia

Con el apoyo del área de: _____

Objetivo: determinar los efectos de la expansión de la roya en los procesos de administración y gestión de financiamiento aplicados por la cooperativa El Gorrión, para el sector cafetalero.

I. Datos Generales

Cargo que desempeña: _____

Puesto de apoyo: _____

II. Desarrollo

1. ¿Cuáles son los procesos de administración y gestión de financiamiento que se vieron afectados por la expansión de la roya en la cooperativa?

2. ¿Cuál es el grado de afectación al sistema financiero?

3. ¿Se presentó incumplimiento de contrato en el acopio y venta del rubro cafetalero con el impacto de la roya?



Anexo N°2

Entrevista dirigida al área de Administración.

Con el apoyo del área de: _____

Objetivo: identificar las estrategias administrativas-financieras implementadas por la cooperativa El Gorrión para mitigar los efectos de la roya.

Considerar la implementación de las estrategias de financiamiento para el sector cafetalero organizado de la Cooperativa.

I. Datos Generales

Cargo que desempeña: _____

Puesto de apoyo: _____

II. Desarrollo

1. ¿La cooperativa obtiene financiamiento por parte de terceros?
2. ¿Cuáles son las fuentes y formas de financiamiento con las que cuenta la cooperativa?
3. ¿Cuáles son las estrategias de financiamiento que se están implementando para enfrentar el impacto de la roya?
4. ¿Qué estrategias utiliza la cooperativa para la recuperación de los créditos? ¿y en caso de créditos con mora?
5. ¿En qué condiciones opera la cartera de créditos de la cooperativa con el presente escenario



Anexo N°3

Entrevista dirigida al área de Presidencia.

Con el apoyo del área de: _____

Objetivo: detallar los planes de inversión que está aplicando la cooperativa en beneficio del sector cafetalero.

I. Datos Generales

Cargo que desempeña: _____

Puesto de apoyo: _____

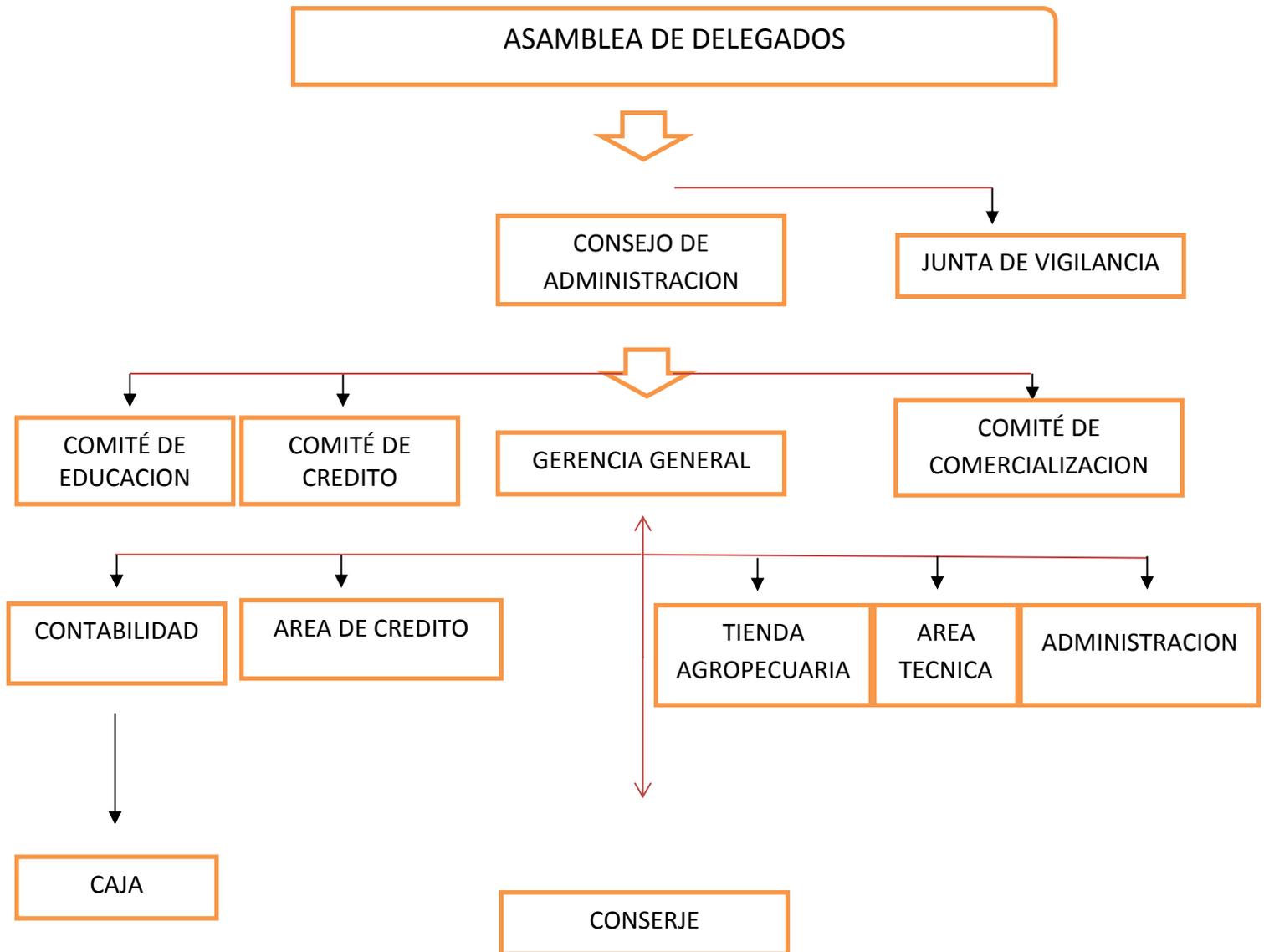
II. Desarrollo

1. ¿Cuáles son los planes de inversión aplicados por la cooperativa durante el periodo 2012-2014 en beneficio del sector cafetalero afectado por la expansión de la roya?
2. ¿De qué manera distribuye la cooperativa su presupuesto de inversión?
3. En infraestructura ¿Cuál es el objetivo de ese plan de inversión?
4. ¿De qué manera ayuda a contrarrestar los efectos de la roya, el plan de inversión en el mantenimiento de cafetales?



Anexo Nº4

ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA EL GORRIÓN RL





ANEXO Nº5



Cooperativa de Servicios Múltiples
"EL GORRIÓN", R.L.
 San Sebastián de Yalí, Jinotega.



Solicitud de Crédito

Fecha: _____

DATOS GENERALES DEL ASOCIADO:

Nombres y Apellidos: _____ N° _____

Comunidad: _____ Dirección: _____

Monto Solicitado: (C\$ _____)

Rubros: _____

Nombre de la Finca: _____ Área Total: _____

Café _____ Arados _____ Montaña _____

Tacotales _____ Potreros _____ Otros _____

Aportaciones Sociales: C\$ _____ (_____)

Ahorros: C\$ _____ (_____)

Núcleo Familiar _____ H _____ M _____ Mayores _____ H _____ M _____

CRÉDITOS PENDIENTES:

Rubros	Saldos Pendientes (C\$)	Fecha de Vencimiento	Origen de Fondos
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

 FIRMA DEL ASOCIADO



DATOS DEL FIADOR:

Nombres y Apellidos: _____

Es asociado: Si: _____ No: _____

Dirección: _____

Aportaciones: C\$ _____ Saldo de Ahorro: C\$ _____ Saldo de Préstamo: _____

Record Crediticio: Excelente: _____ Bueno: _____ Regular: _____ Malo: _____

Bienes que posee: _____

_____ FIRMA DEL FIADOR

_____ FIRMA DEL SOLICITANTE

RESOLUCIÓN DE COMITÉ DE CRÉDITO:

El Comité de Crédito en reunión celebrada el _____ de _____ del 20____, Según Acta No. _____ analizó la presente solicitud y acordó lo siguiente: _____ por valor de C\$ _____ (_____) para financiar lo rubros de:

Rubros:	Monto:	Plazo:	Tasa de interés :	Cuotas :
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Garantizando este crédito así: _____

_____ SECRETARIO

_____ PRESIDENTE

_____ VOCAL



ANEXO N°6

Cooperativa de Servicios Múltiples EL GORRIÓN R. L.

EVALUACION DE CREDITOS AGROPECUARIOS

Promotor de crédito:	Fecha:
----------------------	--------

INFORMACION GENERAL

Nombre:				
Nivel Académico del asociado:	Núcleo Familiar:	H:	M:	Niños:
Cédula de Identidad:	Teléfono:			
Dirección de la finca:				
Años de poseer la propiedad:			Animales que posee:	
Tecnología Utilizada: Fertilizantes <input type="checkbox"/> Maquinaria <input type="checkbox"/> Semilla mejorada <input type="checkbox"/> Riego <input type="checkbox"/>				

Características del Solicitante

Situación Agrícola				
Rubros Principales				
Manzanas en Producción				
Rendimiento x Manzana de Producción				
Producción esperada				
Precio de venta esperado				
Cantidad a comercializar (%)				
Merma por cosecha (%)				
Auto consumo				
Otros (Retención, semilla)				
Ingresos por ventas				
Costo de Producción				
Costo por unidad de producción				
Otros gastos (alquiler terreno, etc.)				
Total Costos de Producción				

Situación Pecuaria	
Tipo de explotación ganadera:	Intensiva <input type="checkbox"/> Extensiva <input type="checkbox"/>
Áreas de pasto (Mz)	
Cantidad de vacas en producción	Vacas en producción a comprar
Producción de leche Invierno Verano	Precio de la leche

Inventario			
Tipo	Cantidad	Precio	Total
Ternero			
Novillo			
Vaca Parida			
Vaquillas			
Bueyes			
Lechones			
Cerdos Adultos			
Vacas Horras			
Sementales			



Gastos familiares por mes	Monto mensual
Alimentación	
Educación	
Servicios Públicos	
Transporte	
Salud	
Alquiler	
Total	
No. de dependientes	

Balance General			
Activos		Pasivos	
Caja		Proveedores	
Bancos		Cuentas por pagar	
Cuentas por Cobrar		Prestamos de corto plazo	
Inventario pecuario		Deudas con La Unión	
Inventario Agrícola			
Inventario de comercio			
Artículos prendas de oro		Total Circulante	
Cuentas incobrables		Prestamos de largo plazo	
Total Circulante		Pasivos diferidos	
Activos Fijos		Intereses por cobrar	
Pecuarios		Total otros pasivos	
Agrícolas			
Comercio			
Edificios de uso familiar		Total Pasivos	
Total Activos fijos			
Activos diferidos		Patrimonio	
Activos totales		Pasivo mas Patrimonio	

Garantías y Bienes					
Garantías Familiares	Monto	G	Garantía de la Finca	Monto	G
Detalle de la Garantía:					

Historia Crediticia						
De la Familia						
Nombre de la institución	Años	Saldo pendiente	Numero de cuotas pendientes	Cuota por mes	Saldo en mora	Días en mora

Firma del Asociado

Firma del Feador

Firma Promotor



**COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES
"EL GORRION" RL YALI.**

San Sebastián de Yalí, Jinotega
Telf. 2785-3069

CONTRATO DE FIJACION - VENTA DE CAFÉ.

Yo, _____
Cedula No _____

Denominado "EL VENDEDOR", por una parte y Santos Eladio Castro Zavala con cedula de identidad No 243-180268-0001K en Representación de la Cooperativas De Servicios Múltiples "EL Gorrion" R.L calidad que acredita con Poder General de Administración N° 52, denominada "EL COMPRADOR" por otra parte, celebramos el Presente Contrato Compra Venta de Café según las cláusulas que a continuación se detallan:

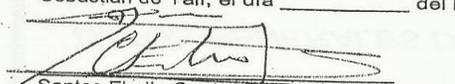
1. Cantidad: _____ cgs.
2. Cosecha: El café objeto de esta Venta será de la cosecha 2014-2015
3. Calidad y Tipo: **Arabe Pergamino Oreado**
4. Fecha de Vencimiento: **al 31 de Marzo 2015.**

La liquidación de este Contrato será en CORDOBAS.

6. CAUSAL DE RESCISION: SI EL VENDEDOR no entrega a EL COMPRADOR el Café objeto de este Contrato antes o en la fecha estipulada, este se reserva el derecho de rescindir del mismo. También queda EL VENDEDOR obligado o reconocerle a EL COMPRADOR los costos de reposición del volumen contratado, no entregado o incumplido, asumiendo igualmente el VENDEDOR los costos por daños y perjuicios que dicho incumplimiento le ocasiona a EL COMPRADOR. EL VENDEDOR se compromete a hacer efectiva esta obligación al momento de ser requerido por EL COMPRADOR más gastos y costos de ejecución en su caso. Para los efectos de determinar el perjuicio, los costos de reposición y demás sumas aquí referidas, EL VENDEDOR defiere su estimación a la promesa estimatoria de EL COMPRADOR. Queda expresamente reconocido el derecho de EL COMPRADOR, para exigir el cumplimiento forzado de EL VENDEDOR de la totalidad de café y los perjuicios que el incumplimiento de EL VENDEDOR le ocasionare, definiendo también en este caso a la promesa decisoria de EL COMPRADOR.

7- DISPOSICIONES LEGALES: El presente Contrato se registrará y se aplicaran todas las cláusulas aquí descritas. En este acto EL VENDEDOR y EL COMPRADOR Conjuntamente manifiestan que aceptan en su totalidad todas y cada una de las Cláusulas y disposiciones en el contenidas.

En fe de lo anterior, suscribimos el presente Contrato de Prenda Agraria en la ciudad de San Sebastián de Yalí, el día _____ del Mes _____ año _____.


Santos Eladio Castro Zavala
Presidente Coop. El Gorrion

FIRMA DEL ASOCIADO
VENDEDOR



COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES

"EL GORRION"
San Sebastián de Yalí, Jinotega



CONTRATO DE CRÉDITO

Yo, _____, mayor de edad
_____, de este domicilio en representación de la _____
_____ que en el curso de éste CONTRATO se llamará simplemente
"LA COOPERATIVA", por una parte y _____
mayor de edad, _____, y de este domicilio, quien se designará con el sólo
nombre de "EL DEUDOR", han convenido en lo siguiente:

1. Apertura de Crédito

La COOPERATIVA abre un crédito al deudor hasta por la suma de C\$ _____
en letras (_____)
para invertirlo en los siguientes rubros:

Rubro	Monto
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. Lugar de la Inversión:

El deudor se compromete a realizar la inversión en la propiedad denominada _____
_____ con extensión de _____
ubicada en _____ de la jurisdicción de _____ del
departamento de _____.
En caso de que por razones de fuerza mayor, tenga que cambiar el domicilio de la inversión de éste crédito,
sólo lo podrá hacer con la autorización de la Cooperativa.

3. Retiro de Fondos:

El valor de estos fondos serán entregados al deudor, mediante los necesite y firmará por cada desembolso
efectivo que se le haga, un comprobante de "Entrega de Crédito" que formará parte de el presente contrato.

4. Plazo, Forma de Pago, Interés y Otros:

El deudor se obliga solidariamente a pagar a la Cooperativa en su oficina, en la fecha de vencimiento
pactada para cada rubro:

Rubro	Fecha de Vencimiento
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Más interés del _____ % anual desde la fecha de concesión hasta la fecha de vencimiento del crédito.
En caso de falta de pago en la fecha de vencimiento se cobrará el valor de la tasa de interés originalmente
pactada, más un recargo del cincuenta por ciento de la misma. Además mantenimiento al valor con respecto al
dólar norteamericano.

5. Garantía:

Para garantizar el pago del principal, intereses, costos y gastos de cobros judicial o extrajudicial, el deudor
constituye a favor de la Cooperativa, prenda sobre los siguientes bienes _____

Los animales que garantizan éste crédito, serán herrados con el fierro de la Cooperativa debidamente
autorizado por la Alcaldía Municipal, y el deudor se obliga a entregar a la Cooperativa las cartas de venta
que adquiere con el producto del crédito. En caso de las cosechas agrícolas, el deudor se compromete
a presentarlas al técnico representante de la Cooperativa.



También acepto constituirme como garante mancomunado y solidario en favor de la Cooperativa por un máximo del 30% del total de mis aportaciones, en caso de incumplimiento de la misma le autorizo a realizar el débito en parte proporcional a esta cuenta.

6. Incumplimiento:

Si el deudor no cumple con las obligaciones contraídas en este **CONTRATO** o bien las regulaciones que lo rigen, la Cooperativa se reserva el derecho de suspender la entrega de fondos, dar por vencido el plazo del préstamo, exigir el reembolso de las partidas entregadas mediante Notificación, requerimiento o intimación judicial.

Este **CONTRATO** queda sujeto a todas las disposiciones de la ley de Prenda Agraria e Industrial, quedando, además el deudor, obligado a no vender la cosecha o ganado pignorado sin la autorización de la Cooperativa, bajo sanción en relación al vencimiento del crédito y sin perjuicio de los demás derechos de la Cooperativa.

En fé de lo convenido firmamos el presente **CONTRATO** en la oficina de la Cooperativa en el municipio de _____, a las _____ de la _____ del día _____ de _____ del año dos mil ____ haciendo constar el _____ que acredita su responsabilidad con el poder autorizado por el Consejo de Administración, según acta N° _____ del _____.

COOPERATIVA

DEUDOR

FIANZA

Yo, _____, mayor de edad, y del domicilio de _____ me constituyo fiador y principal pagador de _____ en todo lo relacionado en el **CONTRATO** que antecede, y en consecuencia garantizo a la Cooperativa de esta deuda con la responsabilidad de mi firma y mis bienes presentes y futuros, por el saldo que resultare en contra del deudor.

La presente fianza subsistirá hasta que el crédito haya sido totalmente cancelado.-

San Sebastián de Yalí, _____ de _____ del año dos mil _____

FIADOR



ANEXO Nº10



BENEFICIO HÚMEDO
Cooperativa de Servicios Múltiples
"EL GORRIÓN", R.L.



San Sebastián de Yalí, Jinotega. RUC 00001710989520 Telf. 2785-3069

LIQUIDACIÓN DE CAFÉ

Nº 24022

Asociado Nº: _____ Yalí, _____ de _____ del 201 _____

Nombre: _____

Dirección: _____

Libras Netas	Clase	Precio Bruto	DEDUCCIONES		Valor Neto Recibido
			Total Bruto	Serv. de Benef.	

Observaciones: _____

Recibí Conforme

Autorizado

Entregado

50B O/2c. 22,001 – 24,500 F. 31/10/2012



COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES "EL GORRIÓN", R.L.

San Sebastián de Yalí, Jinotega.
RUC J0910000064919 Telf: 2785 3069

RECEPCIÓN DE CAFÉ A.P.O
ACOPIO CENTRAL YALÍ

CÓDIGO 00Y

COSECHA CONTADO CRÉDITO Nº 1916

Fecha: _____

Recibimos de: _____

Por Cuenta de: _____

Calidad	Variedad	Nº Sacos	Peso Bruto	Tara	% Imperf.	% Humedad	Lbs. Húmedo	Peso Neto	Precio x QQ.	C\$ Neto Recibido
TOTALES										

30B O/2c 1001-2500 F: 06/01/2014

Recibí Conforme: _____

Entregué Conforme: _____



ANEXO Nº11

NUEVA TIENDA DE AGROQUIMICOS COOPERATIVA EL GORRION R.L.





ANEXO Nº12





ANEXO Nº13

**MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA
BENEFICIO HUMEDO**

