



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**T.Mon  
658.4012,  
L318  
2011**

**TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO DE SISTEMAS**

**PLAN DE ACCION GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA MULTISECTORIAL AGRUPACION DE  
PRODUCTORES DE CAFÉ ORGANICO DE JINOTEGA, R.L.**

**ELABORADO POR:**

**Br. Daniela Liseth Lara Blandón                      2004 - 20772**

**Br. Francis Griselda Oviedo Maldonado            2006 - 23599**

**Br. Gema Ingrid Ortiz López                         2004 - 20969**

**TUTOR:**

**Ing. Rosa Elena Castellón.**

**Managua, 22 de Agosto 2012.**

## *AGRADECIMIENTO*

*A Dios Nuestro Creador*

*Por brindarnos la Fuerza, Sabiduría y Entendimiento, para llegar a este nivel de Culminación de Nuestra Carrera Universitaria.*

*A nuestros Padres*

*Por dedicarnos su amor, apoyo incondicional y por estimularnos a seguir siempre adelante y Comprendernos a lo largo de la Realización de nuestra Tesina.*

*A la Profesora Rosa Castellón*

*Por los conocimientos impartidos, las orientaciones, su apoyo incondicional que ayudaron a la Finalización de esta abnegada labor.*

*A la Cooperativa COOMAPCOJ R, L,*

*Por brindarnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo en dicha institución, por toda su colaboración y por facilitarnos la información necesaria para concluir nuestra tesina.*

*A nuestros Amigos*

*Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron y nos apoyaron en la elaboración de esta tesina.*

## DEDICATORIA

*A nuestros Padres quienes con su Amor, Apoyo Incondicional, Comprensión, Dedicación y Esfuerzo, han sido la Fuente de nuestra Inspiración y Motivación para cumplir nuestro sueño de Culminar Nuestra Carrera Universitaria y de esta manera formarnos para ser Profesionales de éxito.*

---

*Daniela Liseth Lara Blandón.*

*Francis Griselda Oviedo Maldonado.*

*Gema Ingrid Ortiz López.*

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo la realización de un plan de acción gerencial que aporte al desarrollo de la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega, la cual se dedica actualmente a la producción y comercialización de café orgánico y convencional, además ofrece servicios de: Microcrédito, Asistencia técnica, Comercialización de insumos agrícolas, acopio de café y comercialización de café a socios.

A través del diagnóstico realizado logramos identificar que COOMAPCOJ R.L, presenta debilidades como: Insolvencia financiera producto de que no cuenta con una gestión efectiva de la cartera de crédito, los asociados no comercializan todo su café por medio de la cooperativa, no tiene un plan de seguimiento al acopio de café en la temporada, y no liquidan el café a los socios en el tiempo estimado por falta de gestión para asegurar compradores inmediatos de café y la inestabilidad de los precios.

La Metodología que utilizamos para realizar nuestro trabajo fue la del Cuadro de Mando Integral (CMI), que abarca cuatro perspectivas como son: Financiera, Cliente/ Socios, Proceso Interno, Aprendizaje y Desarrollo; utilizando el enfoque sistémico realizamos el árbol de problema con el cual, identificamos el problema principal que tiene actualmente la cooperativa, seguidamente, realizamos el árbol de soluciones, por medios del cual determinamos los objetivos estratégicos y las actividades partiendo de las cuatro perspectivas del CMI, que son las base para darle solución al problema encontrado y definir los factores críticos que sirven para tener éxito en los objetivos estratégicos planteados, y de esta manera, proceder al diseño del mapa estratégico que contiene la relación causa – efecto entre factores críticos. Luego se plantean los cuales nos permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El Plan de Acción Gerencial cuenta con 32 actividades, el cual se realizara en un periodo de 2 años y a un costo estimado de ejecución de C\$ 272,832.00.

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega COOMAPCOJ R. es una cooperativa que se dedica actualmente a la producción y comercialización de café orgánico y convencional, presta servicios como: microcréditos dirigidos a las actividades agrícolas, asistencia técnica, comercialización de insumos agrícolas y acopio de café, y se denomina cooperativa multisectorial, la cual cubre diferentes comunidades aledañas a la ciudad de Jinotega.

COOMAPCOJ R. fue fundada el 14 de marzo del 2003 y cuenta con estatutos y reglamento interno, es una sociedad de carácter privado, autónoma, sin fines de lucro con capital variable y número ilimitado de socios, constituida bajo la ley 499, ley general de cooperativas, inscrita en el Instituto Nacional de Fomento de las Cooperativas INFOCOOP.

En la actualidad, la cooperativa está atravesando por una serie de irregularidades como: Insolvencia financiera en corto, mediano y largo plazo, producto al incumplimiento de los socios en sus compromisos para el pago de sus obligaciones, ya que, estos no comercializan todo su café por medio de la cooperativa, y por ende las liquidaciones del café no se realizan en el tiempo estimado.

Con el objetivo de dar respuesta a esta situación proponemos la realización de un plan gerencial que contribuya al fortalecimiento institucional de la cooperativa, el cual se desarrollara a partir de tres puntos esenciales: Primeramente se enfoca en la realización de un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, a través del análisis de cooperativa en base a las cuatro perspectivas del CMI: Financiera, Clientes/socios, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo que afectan al desarrollo de la cooperativa, y de esta manera determinar las causas de la problemática encontrada.

Como segundo punto se diseña el plan de acción gerencial que contribuye al desarrollo y crecimiento de la cooperativa, para esto se tomó como punto de partida la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) apoyada del enfoque de sistemas, en donde se establece un árbol de problemas y a su

vez un árbol de soluciones para determinar y plantear los objetivos estratégicos, una matriz de análisis de factores críticos que muestra las áreas y factores críticos de cada uno de los objetivos estratégicos según cada perspectiva, así mismo se realiza un mapa estratégico en donde se observa la relación causa- efecto de los factores críticos que se quieren analizar para llegar al logro de los objetivos estratégicos y cumplimiento de las metas, luego se hace el análisis de los indicadores que sirven para elaborar el plan de acción el cual contiene las actividades, el tiempo y los recursos así como el personal responsable, y los costos de la implementación del mismo, el cual se propone a realizar en un plazo de dos años a un costo total de C\$ 272,832.00.

Como tercer punto se plantean algunas medidas que ayuden a mitigar la resistencia al cambio, al momento de ejecutar el plan de acción para el fortalecimiento de la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega COOMAPCOJ R, L.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Diseñar Plan de Acción Gerencial para lograr el Fortalecimiento Institucional de la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega (COOMAPCOJ R, L.).

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Realizar diagnóstico de la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega (COOMAPCOJ R, L.) con el fin de identificar aquellas oportunidades de mejora para lograr el desarrollo de la cooperativa.
- Establecer objetivos estratégicos en pro del desarrollo de la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega COOMAPCOJ R, L.
- Establecer acciones a seguir para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados con el fin de alcanzar el desarrollo de la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega COOMAPCOJ R, L.

## JUSTIFICACIÓN

El propósito fundamental del CMI es ofrecer una guía para la ejecución de la estrategia de la empresa. El CMI debe permitirle al gerente responder dos preguntas acerca de la forma en que se está llevando a cabo la estrategia: la prueba de validez interna y la prueba de validez externa. El CMI queda conformado por un objetivos, factores críticos, indicadores o medidas que permiten establecer si se están logrando o no esos objetivos, metas a largo plazo para cada objetivos, e iniciativas estratégicas orientadas a avanzar en el logro de cada objetivo y cada indicador.

Permite al gerente tener un medio sistémico para la ejecución del plan. En la actualidad los gerentes necesitan medios para poder dirigir las empresas con éxito, no es posible dirigir empresas del siglo XXI con instrumentos del dirección empresarial de mediados del siglo XX.

Por ello se requiere tener un tablero de mando a disposición del gerente que esté diseñado para la dirección de empresas de este siglo. El Cuadro de Mando es ese tablero.

Con este Plan de Acción Gerencial para la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega COOMAPCOJ R, L se obtendrán los siguientes resultados:

- Aumentar la rentabilidad de la cooperativa, para lograr que esta llegue al punto de equilibrio financiero.
- Capital humano bien orientado y siguiendo la ruta del cumplimiento de sus funciones, mejorando las actividades de trabajo de los socios y de esta manera logrando una retroalimentación continua.
- Se incrementará la eficiencia de la gestión cartera porque la cooperativa adoptará el cumplimiento de las políticas de crédito necesarias para recuperar la cartera de créditos y reducir el índice de mora a un 40%.
- Se logrará la satisfacción de los clientes y socios, a través de la gestión de los procesos de comercialización, incrementando las ventas en un 100%.

- El personal y socios de la cooperativa van a ser beneficiado porque serán capacitado y de esta manera tendrán una mejor apropiación de los valores e identificación y compromiso con la cooperativa, contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos.
- Incremento en la participación de los asociados de COOMAPCOJ R.L., en utilizar los servicios de comercialización de café y crédito a través de la cooperativa.
- Fortalecimiento profesional y organizacional de los socios estableciendo alianza con instituciones educativas y otras organizaciones que contribuyan, lo cual genera más oportunidades de trabajo y ayuda a que los socios estén identificados con el cooperativismo.
- Aportar al mejoramiento de la cultura Organizacional a través del desarrollo de las capacidades y valores de los asociados operativizando los comités e impactando positivamente en la motivación del capital humano.
- Obtener eficiencia en la atención incrementando la satisfacción de los socios, gestionando los procesos de comercialización para mejorar el tiempo de espera de liquidación de café.

## **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA MULTISECTORIAL AGRUPACIÓN DE PRODUCTORES DE CAFÉ ORGÁNICO DE JINOTEGA R, L.**

El diagnóstico fue realizado en las instalaciones de la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega, con el objetivo de conocer como se encuentra la cooperativa actualmente.

### **1.1 METODOLOGIA UTILIZADA**

El tipo de estudio realizado se clasifica como descriptivo y explicativo; ya que servirá para analizar y explicar el estado actual de la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de café orgánico de Jinotega (COOMAPCOJ R, L).

La información primaria se obtuvo a partir de la utilización de la herramienta como es la entrevista aplicadas de manera formal e informal en las instalaciones de la Cooperativa, la cual nos permitió recopilar la información necesaria para la realización del presente trabajo; dichas entrevistas fueron dirigidas al presidente y los coordinadores de los comités de la cooperativa de manera formal y al personal técnico y administrativo de manera informal, esto con la finalidad de conocer la situación actual de la misma y el manejo de la información por parte de sus miembros. Cabe señalar que se eligió como herramienta la entrevista, porque es una herramienta que facilita la recolección de información.

La información secundaria se adquirió con la revisión de documentación de la cooperativa como el reglamento interno, los manuales y políticas de crédito y actas de reuniones de asamblea general de asociados de COOMAPCOJ R, L; en las cuales se reflejan los diferentes puntos de agenda, las debilidades y fortalezas expuestas por los mismos socios y acuerdos a los que estos han llegado; también, se revisó una pequeña planificación estratégica de la cual se tomaron los referentes estratégicos (misión, visión, valores y objetivos de la cooperativa). Se tomó en cuenta también la observación directa al momento de asistir a la cooperativa.

Luego que la información fue recopilada se realizó un análisis de la cooperativa como base para el diagnóstico, según las cuatro perspectivas del CMI, cabe señalar que el CMI nos proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas las cuales son:

**Financiera:** Ayuda a plantear como se encuentra la Cooperativa en función a sus estados financieros, créditos y recuperación de cartera así como su rentabilidad.

**Cliente/Socios:** a través de esta perspectiva identificamos la satisfacción del cliente en cuanto al servicio que brinda la institución, también obtendremos información con respecto a la calidad del producto y acerca del nivel de cumplimiento de los objetivos.

**Proceso interno:** se trata de analizar aquellas actividades o procesos que debe emprender y alcanzar la organización para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente, así como la productividad y calidad alcanzada por la empresa.

**Aprendizaje y Desarrollo:** por medio de esta perspectiva consideramos como está funcionando la cooperativa a nivel de recurso humano, cultura organizacional y cumplimiento de valores.

Partiendo del cual se elaboró el árbol de problema que muestra las causas y efectos de las principales debilidades encontradas, siendo estas la base para proponer el árbol de soluciones en donde se establecen los objetivos estratégicos para mejorar la problemática de la cooperativa.

Luego de establecido el árbol de problemas y soluciones como herramienta aplicada para la determinación de las áreas críticas, justo antes de iniciar la formulación de los planes específicos a tratar a través del Cuadro de Mando Integral, se realizó la matriz de análisis de factores críticos, que se determinó por medio de los hallazgos más relevantes, según los objetivos estratégicos, el entorno de la cooperativa y el sector en el que funciona la misma. Seguidamente se realiza un mapa estratégico, el cual nos brinda una descripción visual y coherente de los factores críticos para la cooperativa, sus

relaciones causa/efecto, según cada uno de las perspectivas CMI a contrarrestar con los objetivos estratégicos. También se determinan los indicadores que ayudan a consolidar los objetivos estratégicos de la cooperativa, y de esta manera diseñar el plan de acción gerencial que permitirá el desarrollo y fortalecimiento de la misma.

Las técnicas explicadas anteriormente, empleadas para este estudio, nos dan la base necesaria para alcanzar nuestros objetivos, utilizando la información brindada para identificar cuidadosamente lo que necesitamos y utilizarlo de manera óptima. Con las metodologías utilizadas para la investigación, podemos decir que tenemos una visión global y precisa del tema haciendo un análisis real y confiable, que vendrá a solucionar las problemáticas encontradas.

## **1.2 ASPECTO LEGAL**

La Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores Orgánicos de Jinotega “COOMAPCOJ R.L, es una organización cooperativa de primer grado, que fue fundada el 14 de Marzo del 2003, según resolución Acta Constitutiva del día 21 de Noviembre del año 2003, nace con la asociación de 34 productores de las comunidades de Pavona Central, Monterrey, Loma Alta ubicadas en el departamento de Jinotega. Se le extiende su personería jurídica el 19 de febrero del año 2004, de conformidad con la resolución N0. 2656-2004, folio 220, tomo III, del registro nacional de cooperativas del ministerio del trabajo.

Es una sociedad de carácter privado, autónoma, sin fines de lucro, de responsabilidad limitada, duración indefinida, capital variable y número ilimitado de socios, según el artículo N0.1 de los estatutos de la misma.

COOMAPCOJ R, L está constituida bajo la ley 499, ley general de cooperativas, inscrita en el Instituto Nacional de Fomento de las Cooperativas INFOCOOP.

Cuenta con estatutos y reglamento interno, los cuales en su contenido poseen 106 artículos, distribuidos en ocho capítulos, donde se detallan los

procedimientos y reglas a seguir para el sano funcionamiento de la misma, rigiendo las actividades de sus dirigentes y las elecciones de cada uno de los órganos y comités que componen la directiva de los asociados de COMAPCOJ R, L.

Así también, en el año 2006, se elaboró un Manual de políticas de crédito con el cual se regían los microcréditos que brinda la cooperativa a sus asociados, en la actualidad, se pudo constatar que el año 2011, se trabajó en la actualización de la misma, a través de la cooperación de organizaciones que apoyan a COOMAPCOJ R,L como Aldea Global y USAID, con el objetivo de medir y conceptualizar los tipos de créditos, sus techos, formas de pago, tasas moratorias y sanciones de incumplimiento, por lo que ahora la cooperativa cuenta con un Manual de políticas y reglamentos de Crédito, Ahorro y aportaciones.

COOMAPCOJ R, L tiene asesoría legal para realizar gestiones ante el INFOCOOP, de manera directa es atendida por el actual presidente del consejo de administración, adicionalmente el consejo de administración, es asesorado legalmente por cooperativa de servicios profesionales SERVICOP R, L, ubicado en el departamento de Estelí, quienes brindan servicios de asesoría a empresas cooperativas.

Según estatuto el art 54 de los estatutos de la cooperativa, el órgano de gestión es el Consejo de Administración, el que es nombrado por la Asamblea General de Asociados, por un periodo de tres años, más adelante abordaremos con mayor detalle el que hacer de la asamblea.

La presentación de los libros de actas de los principales órganos de gestión, es un requisito importante a presentar ante el INFOCOOP, con el objetivo de mantener las certificaciones del consejo de administración y personería jurídica de la cooperativa. COOMAPCOJ R, L lleva los siguientes libros: Libro de Actas y Acuerdos de Asamblea General de Asociados, en estos se anotan las actas y acuerdo de cada uno de los órganos de gestión de forma actualizada.

Actualmente los libros de actas y acuerdos de la junta de Vigilancia, Comité de crédito y comité de educación, a pesar de ser órganos de gestión, no se llevan ni se realizan actas ni acuerdos.

### **1.3 REQUISITOS PARA SER SOCIO DE LA COOMAPCOJ R, L.**

En el artículo 9 de los estatutos de la cooperativa los requisitos para ser socio son:

- Toda persona que tenga actividades de producción de café y otros rubros agropecuarios del departamento de Jinotega.
- Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro y tengan objetivos similares a la cooperativa.
- No pertenecer a la otra cooperativa del mismo rubro.
- Recibir cuarenta horas de capacitación en Cooperativismo.
- Presentar carta de solicitud de admisión ante el Consejo de Administración, con la firma de dos asociados activos de la cooperativa.
- Gozar de buena reputación respecto a su honradez y espíritu de cooperación.
- Pagar C\$100.00 al momento de la solicitud.

Suscribir un certificado de aportación de C\$1,500.00, pagando el 25% al momento de firmar el acta constitutiva y el saldo en cuotas en los próximos 12 meses

### **1.4 DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS**

COOMAPCOJ R, L se dedica actualmente a la producción y comercialización de café orgánico y convencional, esta promueve la certificación de Comercio Justo y de café orgánico certificado por OCIA. COOMAPCOJ agrupa actualmente 161 socios. En los próximos dos años, se estima un aumento conservador del número de socios a 190 que es la meta de Socios que pretenden ser beneficiados por MERCAFE, uno de los proyectos hábiles de la Cooperativa financiado por FUNICA.

<b>Tabla No.1. Descripción de la Cooperativa.</b>	
Tipo de Organización:	Cooperativa de Primer Grado.
Nombre de la Organización:	Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega.
Número de Asociados:	COOMAPCOJ R.L. actualmente presenta un total de 161 asociados de los cuales 26 son mujeres y 135 son hombres
Número RUC:	211103-9278
Representante Legal:	Ing. Juan Siu Godínez

Fuente: Elaboración Propia.

Los servicios que ofrece COOMAPCOJ R.L son:

- Microcrédito dirigido a las actividades agrícolas,
- Asistencia técnica.
- Comercialización de insumos agrícolas
- Acopio de café
- Comercialización de café.

### **1.5 ORGANIZACIONES CON LAS QUE COOMAPCOJ R, L HA ESTABLECIDO ALIANZAS:**

- Asociación Aldea Global de Jinotega: es una asociación de productores de Jinotega que brinda servicios de comercialización de café a sus productores asociados y organizaciones aliadas, se ha trabajado durante dos años en la comercialización de café orgánico, alianza aún vigente.
- ATC (Asociación de Trabajadores del Campo): organización gremial que apoya a COOMAPCOJ R, L en programas de capacitaciones.
- COOSPROJIN: organización cooperativa que promueve el cultivo de frijol, es una alianza que ha logrado la cooperativa, para brindar préstamos para siembra de frijol, que actualmente está vigente.
- CARUNA: empresa cooperativa especializada en crédito, ha otorgado préstamos cafetaleros de corto plazo para habilitación de café, actualmente esta alianza se encuentra vigente.

- CECOSPROCAES: es una organización cooperativa que ha establecido apoyo para financiamiento de programas de repoblación de café, es una alianza que permanece vigente.
- FUNICA: organización de apoyo que ha aprobado importantes proyectos de inversión para cultivos de café.
- CECOSCAFEN: cooperativa que brinda apoyo financiero para compra de café.

#### **1.6 ORGANIZACIONES QUE BRINDAN ASESORIA O CONSULTORIA A COOMAPCOJ R, L:**

- PROMIPAC: escuela técnica, ha apoyado en asistencia técnica.
- SNV: apoya en asesoría en comercialización.

#### **1.7 PROYECTOS, ALIANZAS Y ASESORIAS CON ORGANIZACIONES Y COOPERANTES.**

Durante siete años de haberse constituido COOMAPCOJ R,L ha logrado desarrollar dos importantes proyectos de inversión y desarrollo institucional, logrando resultados significativos en el desarrollo de la cooperativa, los proyectos son:

- Proyecto Desarrollo de Mercados de Tecnología (DMT) cuyos fines son la construcción de infra estructura para la elaboración de productos de orgánicos, apoyo en comercialización de café orgánico. Con este proyecto se logro la construcción de tres mini centrales o infraestructura para elaboración de productos orgánicos y apoyo a capital de trabajo para compra de materia prima, para elaborar productos orgánicos. Los organismos de apoyo fueron: Aldea Global/ USAID, FUNICA. El Proyecto finalizó el 28 de febrero 2010 con FUNICA y con Aldea Global/ USAID está vigente y finaliza el 30 de Junio 2012.
- Proyecto MERCAFE, el cual tiene por objetivo brindar asistencia técnica y capacitación a productores asociados, actualmente está en proceso de ejecución, y finaliza con fecha del 30 de julio 2012. Apoyan el proyecto: FUNICA.

- Proyecto INTERMON, el cual tenía por objetivo brindar servicios de crédito para reparación de beneficios húmedos y compra de equipos agrícolas para cultivo de café. Se logró financiamiento por 13,000 para compra de bombas de mochila, reparación de beneficio húmedo de café, reparación de maquinaria despulpadora de café y compra de máquinas despulpadoras de café nuevas. El proyecto se ejecutó en periodo 2003-2005. Actualmente se posee una cartera de créditos con fondos de INTERMON.

### **1.8 REFERENTES ESTRATEGICOS.**

Los referentes estratégicos pretende incorporar a sus socios en el cumplimiento con la cooperativa, la misión permite tomar conciencia de la labor de la Cooperativa en el mercado, la visión indica hasta dónde quiere llegar a alcanzar en el futuro, y por último los valores definen la forma de trabajar y de existir para alcanzar la visión.

COOMAPCOJ R, L establece sus referentes estratégicos hasta el año 2009, después de seis años de inicios como cooperativa en el mercado, lo que significa que trabajaba solo bajo los principios de la ley 499 (Ley General de Cooperativas) y con el propósito de cumplir sus objetivos iniciales que eran brindar microcrédito para actividades agrícolas de sus asociados y el acopio y comercialización de café.

Aldea Global, una de las organizaciones interesadas en brindar asesoría a este tipo de cooperativas del Sector café, plantea ante el Consejo de Administración, en el año 2009, la necesidad de formular una Misión, Visión y resaltar los valores de la Cooperativa, para que esta se guie a través de estos referentes estratégicos y en base a ellos pueda formularse metas y objetivos e ir desarrollándose.

En la asamblea General del día 10 de octubre del año 2009, quedan establecidos los siguientes referentes estratégicos, formulados por asesores de Aldea Global y Asamblea General de asociados:

### **1.8.1 MISION**

COOMAPCOJ R.L., es una Cooperativa multisectorial de pequeños y medianos productores y productoras, que brinda servicios agropecuarios de comercialización, crédito y asistencia técnica de calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros asociados. Con principios de protección del medio ambiente, solidaridad y equidad de género.

### **1.8.2 VISION**

Ser una organización cooperativa sostenible, brindando servicios agropecuarios de calidad, contribuyendo al desarrollo humano de nuestros asociados, de manera amigable con el medio ambiente y equidad de género.

### **1.8.3 OBJETIVOS**

- Captar los recursos necesarios para que la cooperativa opere en forma eficiente.
- Asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la cooperativa.
- Optimizar los recursos financieros.
- Planificar y formular proyectos para el desarrollo de integral de zonas específicas.
- Gestionar recursos financieros para la ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Capacitar a los agricultores y personal técnico en temas de desarrollo, metodologías de investigación, tecnologías de producción agropecuaria, manejo integrado de plagas, conservación y mejoramiento de suelos.
- Transferir tecnologías en base al montaje y conducción de experimentos, áreas de validación, parcelas demostrativas y diagnósticos agronómicos en los cultivos.
- Mejorar canales de comercialización para el rubro café.
- Diversificar la producción de productos agrícolas.
- Poner una tienda de distribución de productos agropecuarios.

### 1.7.4 VALORES

- Democracia: Un asociado, un voto.
- Educación cooperativa: para mantener el espíritu del cooperativismo.
- Equidad: que implica la distribución de excedentes en proporción directa con la participación en las operaciones.
- Honradez: que implica transparencia en todos nuestros procesos.
- Igualdad: en derecho y oportunidades para asociados de ambos sexos.
- Respeto: defensa de su autonomía e independencia.
- Responsabilidad: que implica asumir nuestros deberes con la cooperativa.
- Solidaridad: que implica compromiso recíproco y prácticas leales.

### 1.9 ORGANIGRAMA DE LA COOMAPCOJ R, L.

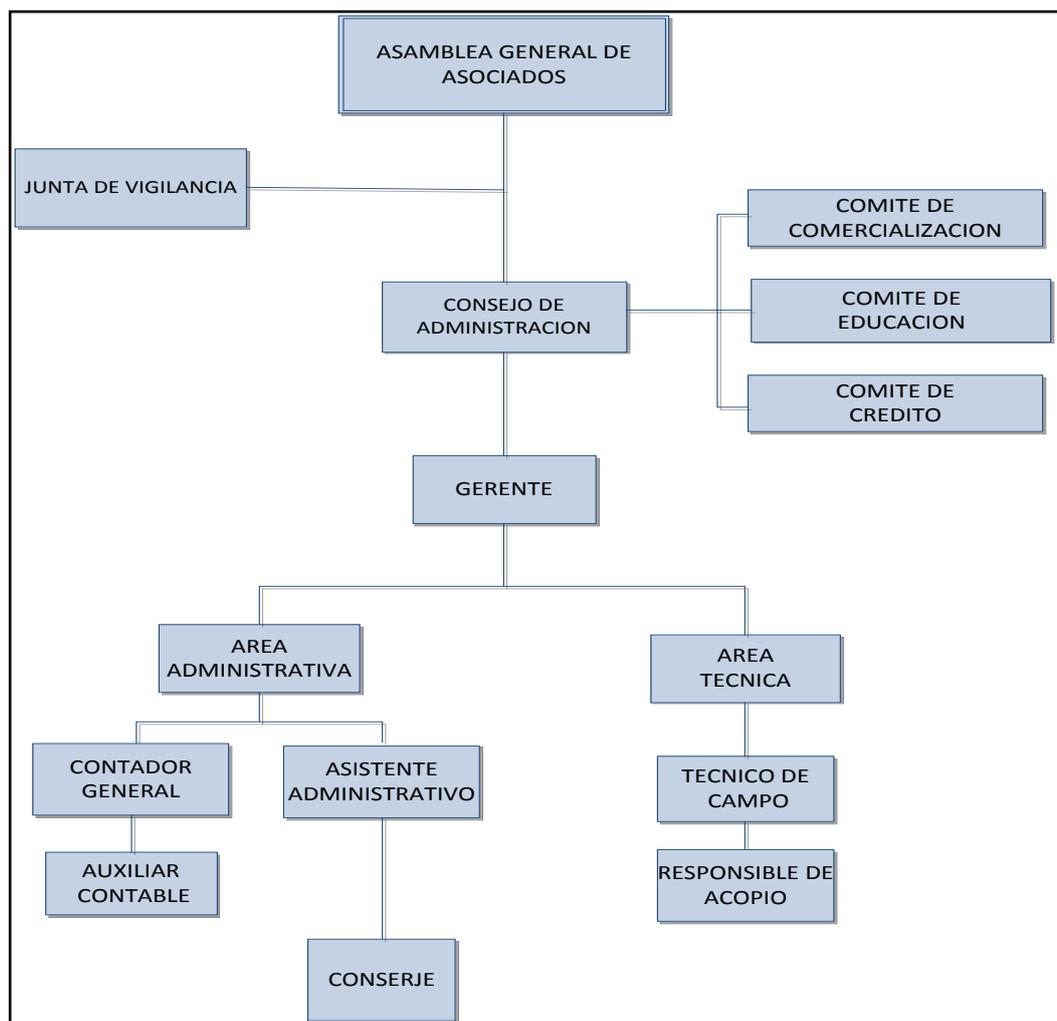


Figura No. 1: Organigrama COOMAPCOJ R,L

La Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega, COOMAPCOJ R, L., presenta un organigrama de estructura jerarquizada según sus niveles de mando y funciones de forma vertical, donde se representan los socios y áreas administrativas y técnicas, las cuales se describen a continuación:

### **1.9.1 Asamblea General de Asociados:**

La Asamblea General de Asociados está formada por los asociados legalmente convocados y reunidos. Es el órgano supremo de la cooperativa y expresa la voluntad colectiva de la misma siempre que los acuerdos se tomen de conformidad con la Ley General de las Cooperativas Ley 499, su reglamento, los estatutos y con las disposiciones legales vigentes de la COOMAPCOJ R.L.

Considerando las funciones que son de carácter exclusivo de la Asamblea General de Asociados, están las siguientes:

- Aprobar y modificar el estatuto y su reglamento.
- Aprobar las políticas de la cooperativa y autorizar el presupuesto general de la cooperativa.
- Elegir al consejo de administración, junta de vigilancia y demás órganos permanentes.
- Fija las retribuciones a los miembros del consejo administrativo, junta de vigilancia y otros órganos permanentes.
- Resolver sobre la venta, traspaso de los activos y la emisión de obligaciones en que se compromete el patrimonio de la cooperativa.
- Decidir sobre el incremento del capital social de la cooperativa.
- Toma resoluciones sobre el informe de gestión y los estados contables, previo informe de junta de vigilancia y de contador en su caso.
- Decidir acción de responsabilidad contra los miembros del consejo de administración y la junta de vigilancia.
- Ratifica o veta al gerente o gerentes cuando el nombramiento realizado por el consejo de administración recaiga en una persona que no sea asociado a la COOMAPCOJ R.L.

- Otras que el estatuto y el reglamento de la cooperativa determinen.

Para que exista legalidad en la Asamblea General de Asociados, se requiere de la participación mínima del 60% de los asociados activos de la cooperativa y para las decisiones del voto favorable de por lo menos el 70% de los asociados activos o delegados presentes.

Considerando la claridad y objetividad en que se presentan los estatutos de la COOMAPCOJ R.L. opera de manera democrática y transparente en su principal órgano de decisión y de gestión, estableciendo principios de democracia, y transparencia en los procesos de toma de decisiones más importantes de la organización.

### **1.9.2 Consejo de Administración:**

El Consejo de Administración tendrá a su cargo la dirección y administración de la Cooperativa. Estará integrado por un número impar de miembros no menores de cinco ni mayor de nueve, electos por la Asamblea General de los Asociados por un periodo no mayor de tres años ni menor de uno. Podrán ser reelectos dependiendo de la voluntad de los asociados.

El Consejo de Administración, órgano que tiene la responsabilidad de dirigir y administrar a la COOMAPCOJ, R.L. ha otorgado representación legal al Ing. Juan Siu Godínez, el cual como representante legal de la misma tiene las siguientes funciones según el artículo 59 de los estatutos:

- Convocar a las asambleas generales y las reuniones del consejo, presidiendo dichos actos.
- Firmar conjuntamente con el tesorero o gerente todos los documentos relacionados con las actividades económicas y financieras de la cooperativa.
- Representar a la cooperativa en todos sus actos oficiales.
- Velar por la buena marcha de la cooperativa.
- Realizar cualquier acción que establezca la Asamblea General, los estatutos o la legislación de cooperativas vigente.

- Firmar con el secretario las actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

Entre las funciones del Consejo de Administración según el artículo 58 de los estatutos se mencionan lo más importante:

- Gestionar la actividad económica de la cooperativa de acuerdo con los criterios emanados de la asamblea general, el respeto a los estatutos, el reglamento interno y las disposiciones legales.
- Elaborar periódicamente informes con destino a los asociados y otros órganos sociales, sobre la marcha de las actividades y la gestión de la cooperativa.
- Presentar a la asamblea general un informe detallado, a cerca de la situación socio económico de la cooperativa, acompañado de los estados financieros del ejercicio social respectivo así como toda la información necesaria para mayor comprensión de los socios.
- Presentar ante la Asamblea General de asociados el plan anual de actividades socio- económicas de la cooperativa.
- Nombrar o remover al gerente de la cooperativa, señalándoles por escrito sus funciones, previamente establecidas en los estatutos.
- Llevar un control de las actas para asentar las disposiciones del consejo y la asamblea general de asociados y ordenar que se lleven todos los registros y libros que señalen las leyes vigentes.
- Las demás funciones que le otorgue la ley vigente de cooperativas y su reglamento y estatutos internos.

<b>Tabla No.2 Consejo de Administración</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
<b>Sr. Juan Siu Godínez</b>	Presidente
<b>Sr. José Víctor Ríos Ochoa</b>	Vicepresidente
<b>Sr. José María Manzanares</b>	Secretario
<b>Sr. Martin Manuel Chavarría</b>	Tesorero
<b>Sr. Manuel de Jesús Tinoco Arauz</b>	Vocal 1

Fuente: Elaboración Propia.

### 1.9.3 Junta de Vigilancia:

La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la cooperativa y como tal fiscalizará las actividades del consejo de administración, gerencia y de los demás órganos de servicios.

La Junta de Vigilancia estará compuesta por tres miembros electos por la asamblea general.

Sus principales funciones según los estatutos de la cooperativa son:

- Revisar mensualmente las operaciones de la cooperativa y rendir un informe al consejo de administración con sus observaciones y recomendaciones.
- Informar por escrito a la asamblea general en sesiones ordinarias y extraordinarias sobre el desempeño de sus funciones.
- Realizar vigilancias permanentes para la protección preventiva de los bienes, derechos y obligaciones de los asociados así como el comportamiento ético de sus dirigentes y asociados dentro de la ley y los estatutos de la cooperativa.

<b>Tabla No.3 Junta de Vigilancia</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
<b>Sr. Erlan José Úbeda</b>	Coordinador
<b>Sra. Martha Gadea</b>	Secretaria
<b>Sr. Luis Arturo Pineda Gutiérrez</b>	Vocal

Fuente: Elaboración Propia.

### 1.9.4 Comité de Crédito:

La cooperativa, ha logrado de manera temporal brindar servicios de crédito a sus asociados, para ello se ha establecido en sus estatutos la formación de un comité de crédito el cual está formado por tres socios de la cooperativa electos por la asamblea general de asociados.

Es la instancia resolutoria de aprobación de crédito y se deben reunir quincenalmente, lo cual no es así.

<b>Tabla No.4 Comité de Crédito</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
<b>Sr. Maximino Castro Torrez</b>	Coordinador
<b>Sr. Pedro Pablo Ramos</b>	Secretario
<b>Sra. Thelma González</b>	Vocal

Fuente: Elaboración Propia.

### **1.9.5 Comité de Educación:**

Según el art. 80 de la Ley de Cooperativa en las organizaciones cooperativas debe funcionar una Comisión de Educación y Promoción, coordinada por un miembro del Consejo de Administración en la cooperativa. Este órgano está electo y formado por tres personas, todos varones, este órgano no está accionando actualmente, no se reúnen y la cooperativa no posee un plan de promoción de nuevos asociados de manera activa.

### **1.9.6 Comité de Comercialización:**

Es un órgano de gestión importante para la cooperativa está integrado por tres personas y su principal función es coordinar todas las actividades relacionadas con el acopio de productos, colocación y distribución de los mismos. Las personas que lo integran funcionan de manera activa en la temporada de producción de café, después de este periodo el comité de comercialización no se vuelve a reunir, y las actividades de comercialización son atendidas directamente por el presidente de la cooperativa y el gerente de la misma.

<b>Tabla No.5 Comité de Comercialización</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
<b>Sr. Benigno Ricardo Castro Torrez</b>	Coordinador
<b>Sr. José María Castro Suarez</b>	Secretario
<b>Sr. Perfecto Eleuterio Altamirano A.</b>	Vocal

Fuente: Elaboración Propia.

### **1.9.7 PERSONAL ADMINISTRATIVO:**

La cooperativa posee un personal administrativo/técnico conformado por siete miembros que a continuación se describen:

**Gerente:** La cooperativa, actualmente ha contratado un gerente que se encarga de llevar a cabo las actividades de dirección y administración en coordinación con el Consejo de Administración de la cooperativa. Entregando informes mensuales de la gestión que se realiza.

**Contador:** Contratado para llevar el control de los estados financieros de las actividades de la cooperativa y llevar a cabo las actualizaciones correspondientes de las mismas (balances y estados financieros, control de cuentas bancarias).

**Auxiliar Contable:** Actualmente apoya al contador en el proceso de actualización de contabilidad de la cooperativa y lleva el control contable y archivos de proyecto MERCAFE.

**Asistente Administrativa:** Se encarga de llevar el control de caja chica y responsable de estadística de acopio de café en temporada de producción, pago de servicios básicos de la cooperativa y manejo de cuentas bancarias en línea.

**Responsable de Crédito:** No se ha contratado personal para llevar el control de la cartera de crédito, este trabajo es desarrollado por la asistente administrativa.

**Responsable de Comercialización:** Actualmente no se ha contratado personal para el área de comercialización de café.

**Responsable de Área Técnica:** Producto de la ejecución del proyecto MERCAFE, apoyados con fondos de FUNICA, la cooperativa tiene contratado a un equipo técnico de agrónomos, dirigido por el gerente. Estos están encargados de realizar las capacitaciones sobre buenas prácticas agrícolas a los socios, el manejo adecuado de sus fincas, el manejo de los suelos, etc.

**Responsable de Acopio:** Este miembro se contrata de forma temporal, funciona en temporadas de café (Noviembre, Diciembre, Enero), su responsabilidad es recibir y pesar el café que viene de los centros de acopio

de las comunidades de Jinotega, perteneciente a los socios y/o clientes de la cooperativa.

Personal que labora en la cooperativa:

<b>Tabla No.6 Personal Administrativo y Técnico</b>			
Puesto	Título	Experiencia	Idiomas
Gerente	Ing. Agrónomo. Con maestría en Desarrollo Rural.	20 años de experiencia en el área de desarrollo agropecuario.	Ingles/nivel medio
Contador	Lic. Contabilidad con énfasis en control interno	35 años de experiencia	Ingles/nivel básico
Auxiliar Contable	Egresado	5 años de experiencia.	No
Asistente Administrativa	Egresada	7 años de experiencia	No
Técnico de Campo1	Ing. Agrónomo con diplomado en agro negocios	12 años de experiencia	No
Técnico de Campo2	Lic. Ciencias Ambientales	0 años de experiencia	No
Vigilante	Tercer año secundaria	2 años de experiencia	No

Fuente: Elaboración Propia.

## **1.10 INFRAESTRUCTURA**

Actualmente COOMAPCOJ R,L no posee oficinas propias, y en su caso alquila un local, ha sido acondicionado para un buen funcionamiento, como son servicios básicos de energía eléctrica, agua potable, servicio de teléfono fijo y celular, servicios de Internet, equipo y mobiliario de oficina, que facilitan la operatividad de las actividades cotidianas de la cooperativa.

### 1.10.1 MAPA DE DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

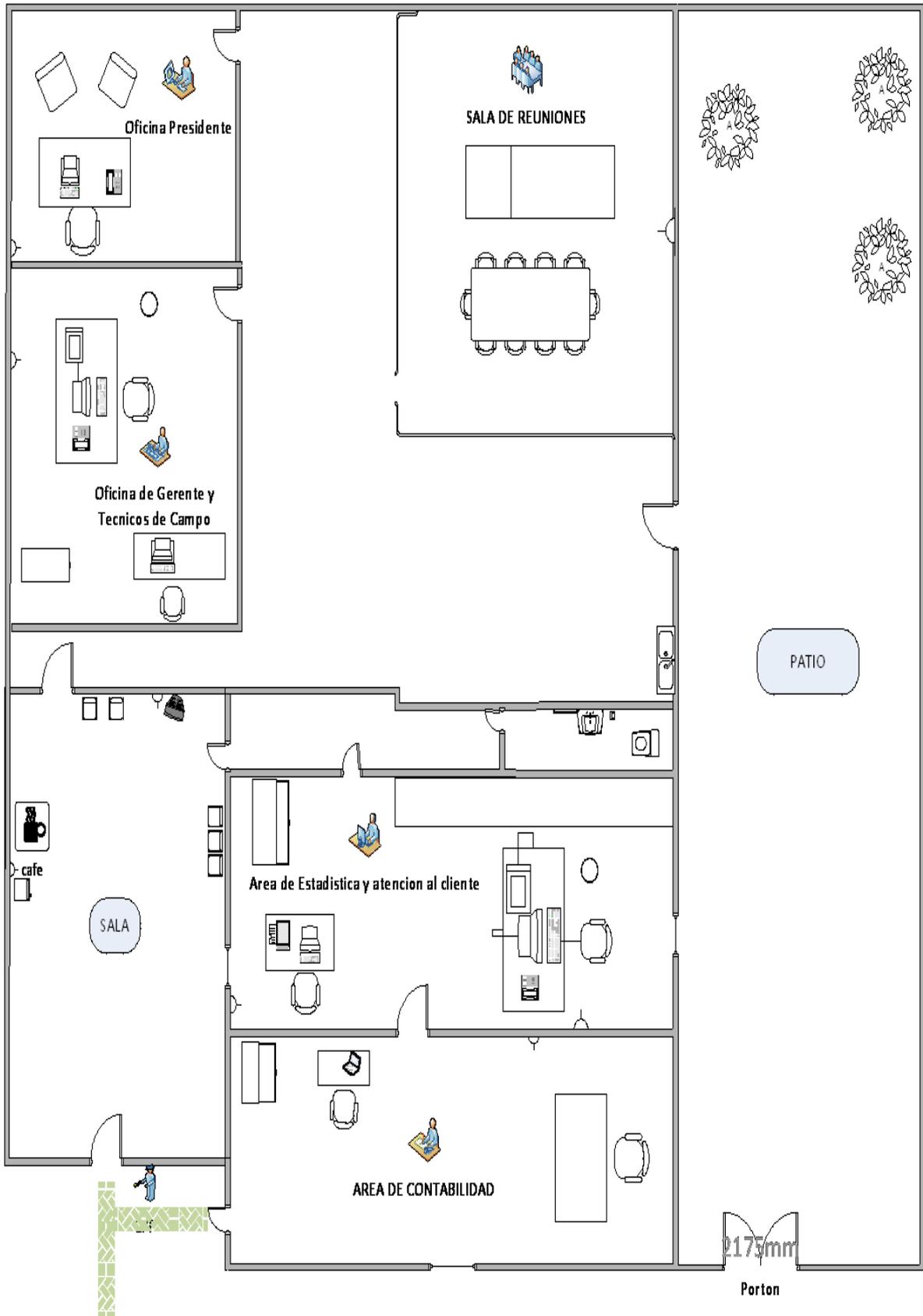


Figura No. 2: Elaboración Propia- Distribución de Planta COOMAPCOJ R, L

## **1.11 ANÁLISIS DE LA COOMAPCOJ R, L EN FUNCIÓN DE LAS CUATROS PERSPECTIVAS DE LA METODOLOGÍA CMI:**

### **Aplicación de las perspectivas en el análisis.**

#### **Financiera:**

Existe una alta tasa de morosidad por la cartera vencida de préstamos desde hace tres años por lo cual no se están cuidando las reservas económicas financieras.

Según información prestada por el personal contable de la cooperativa, los estados financieros al 30 de junio del 2011, la situación financiera de la cooperativa es la siguiente:

Posee activos totales por la suma de 172,035.74 dólares de Estados Unidos, los que se distribuyen de la siguiente manera: 85% en activos circulante, principalmente en cuentas por cobrar, correspondientes a la cartera de crédito, el activo fijo corresponde al 15% de los activos totales y está representado principalmente por inversión en infraestructura de mini centrales de abono orgánico.

Presenta pasivos totales por la suma de 143, 023.76 dólares de Estados Unidos, de los cuales el 100% corresponde a obligaciones de corto plazo y no soportan obligaciones de largo plazo, la obligaciones principales están representadas por cuentas de proveedores de café y préstamos para comercialización de café.

El patrimonio total de la organización está representado por el 18% del activo total por un monto de 31,484.31 dólares Estados Unidos.

Razón de liquidez: la cooperativa presenta razón de liquidez de 1.03 (activo circulante / pasivo circulante), y al prescindir del inventario su liquidez se ve afectada logrando un razón de liquidez de 0.81, por lo que su capacidad de pago a obligaciones de corto plazo con su activo circulante es baja. De igual manera para lograr hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con su activo circulante representado por cuentas por cobrar, debe de realizar un

plan de gestión de recuperación de cuentas por cobrar (cartera en vencida), para cumplir sus obligaciones.

Razón de endeudamiento: la cooperativa representa un índice de endeudamiento (Pasivo Total / Activo Total) de 0.82, índice alto considerando el giro del negocio, de compra y venta de café, ya que su desempeño en el área de administración de crédito es deficiente, este es un alto riesgo ya que el temor de los socios puede crecer y ser causa para retirarse de la cooperativa o no llevar su café para ser comercializado por esta.

Por otra parte la cobertura de gastos financieros es de 8.24 veces y cobertura de gastos fijos de 0.08 veces con la utilidad bruta, este último indicador refleja que la cooperativa con sus utilidades no logra cumplir gastos fijos.

Análisis de rentabilidad: el margen de utilidad bruta es del 62%, el margen operativo y neto son negativos, resultados del mal comportamiento del negocio en el ciclo 2010/2011, la rentabilidad de la inversión es negativa lo que demuestra que existe una baja deficiencia en el uso de la inversión.

La empresa por lo tanto presenta serios problemas financieros, un alto endeudamiento, que será posible lograr reducir solo con la cobranza de cuentas por pagar de sus asociados, que al no existir un plan riguroso de cobranzas, su situación no lograra resultados positivos.

Por otra parte la sostenibilidad de la cooperativa ha sido negativa presentando pérdidas netas producto de altos gastos administrativos y un bajo nivel de operatividad de los negocios de la misma.

COOMAPCOJ R,L presenta un comportamiento de incumplimiento de pago a organizaciones crediticias, situación que repercutirá en mala calificación para nuevos otorgamientos de créditos, por los que se necesita anexar a los estatutos una política o reglamentos riguroso de cobranzas de servicios de crédito de la cooperativa, en el que se especifiquen detalladamente las sanciones por incumplimientos de pago y de esta manera lograr revertir el comportamiento de pago a sus acreedores con el fin de garantizar accesibilidad a préstamos para desarrollar las actividades de servicios de crédito y comercialización de café y productos orgánicos.

Las principales cuentas de activos de la cooperativa están formadas por activos circulantes, cartera de crédito a productores asociados distribuidos de la siguiente manera según rubros de producción, sumando un total de cartera de crédito de 587,600.36 córdobas:

<b>Tabla No.7. Cuentas de Activos</b>	
Rubro	Saldo Actual
Beneficio Húmedo	52,264.05 córdobas
Habilitación cosecha 2008/2009	146,070.46 córdobas
Habilitación cosecha 2010/2011	342,994.02 córdobas
Siembra de frijol rojo	46,271.83 córdobas
<b>Total</b>	<b>587,600.36 córdobas</b>

Fuente: Elaboración Propia- basado en Balance General y Estado de Resultados COOMAPCOJ R, L.

La cooperativa en el desarrollo de sus actividades ha requerido de préstamos para capital de trabajo en inversiones con el fin de brindar servicios de créditos a sus asociados. Las obligaciones formales actualmente ascienden a 740,371.70 córdobas, todas de corto plazo las cuales se encuentran vencidas y presentan una cobertura de fuente de pago de 79% con la recuperación de cartera de crédito, a continuación tabla de consolidado de adeudos:

<b>Tabla No.8. Consolidación de Adeudos.</b>							
Acreedor	Tipo de prestamos	Montos	Fecha de vencimiento	Situación actual	Fuentes de pago	Monto	Capacidad de pago
CARUNA	Hab de café	176,800	30/06/10	Vencido	Recuperación cartera frijol	46271.83	26%
CECOSP ROCAES	Rep de café	257,800	30/01/10	Vencido	Recuperación cartera café/finac. cecosp.	198334.51	77%
ALDEA GLOBA	Hab de café	305,771.70	30/01/10	Vencido	Recuperación cartera café/finac. Aldea G	342994.02	112%
<b>TOTAL</b>		<b>740,371.70</b>				<b>587600.36</b>	<b>79%</b>

Fuente: Elaboración Propia basado en Documentación de área de administración

La distribución de la cartera según rubros de producción en los últimos 3 años ha sido por un monto de 1, 125,832.82 córdobas, beneficiando a 111

socios, a la fecha se ha recuperado 538,232.46 córdobas, quedando un saldo de 587,600.36 córdobas, lo que representa un índice moratorio de 91%. Estos préstamos fueron para la habilitación de café en temporada 2009/2010, que debieron ser cancelados con entregas de café por parte de los socios y no lo hicieron, por lo que estas deudas están vencidas desde hace 3 años, causando un mal indicador de seguimiento y recuperación de crédito.

<b>Tabla No.9. Cartera Crediticia.</b>					
Rubro	Fuente de financiamiento	No. cliente	Monto financiado C\$	Monto recuperado	Saldo actual
Beneficio húmedo	Cecosprocaes	5	149276.89	97012.84	52264.05
Hab cosecha 2009/2010	Cecosprocaes	65	564038.36	417967.90	146070.46
Hab cosecha 2010/2011	Aldea Global	12	356852.01	13857.99	342994.02
Siembra frijol rojo	Coosprojin	29	55665.56	9393.73	46271.83
<b>Total</b>		<b>111</b>	<b>1125832.82</b>	<b>538232.46</b>	<b>587600.36</b>

Fuente: Elaboración Propia.

<b>Tabla No.10. Índice Moratorio</b>	
Descripción	Monto
Créditos vencidos	C\$535336.31
Créditos corrientes	C\$52264.05
Total de cartera	C\$587600.36
Índice de Mora	91%

Fuente: Elaboración Propia.

El incumplimiento de obligaciones económicas por parte de los socios, permite definir un grave incumplimiento con los estatutos de la Cooperativa, no se están cuidando las reservas económicas financieras de la misma, incumpléndose lo establecido en el capítulo #3 artículo #11 inciso I. y de igual manera con el inciso L que reglamenta el cumplimiento de los estatutos. (Ver anexo 2).

### **Socios y Clientes:**

La cooperativa recibe el apoyo de organizaciones como ATC, Avodec en asistencia técnica que incluye programas permanentes de desarrollo de competencias para la prestación efectiva de los servicios, desarrollo de capacidades y competencias para el manejo de la cooperativa, además de proyectos de intervención en temáticas específicas e Innovación tecnológica y tecnificación, sin embargo los socios han presentado un comportamiento de incumplimiento de compromisos con la cooperativa, lo que ha generado mucha inestabilidad económica en la misma.

La cooperativa presenta una baja tendencia en los acopios de la producción de café en las temporadas ya que los socios están incumpliendo sus compromisos de entrega de café a la cooperativa, lo que no permite el logro de las metas planteadas y la recuperación de la cartera de crédito, dicha situación está ligada a la falta de operatividad del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia ya que se observó la falta de asistencia por parte de estos miembros para el monitoreo y revisión de las operaciones de la cooperativa.

El Comité de Vigilancia no presenta el informe mensual donde se muestren observaciones y recomendaciones como está establecido en los estatutos capítulo #5 artículo #58 inciso c. para el consejo de administración y el art 73 inciso g. para la junta de vigilancia (ver anexo 2). Según la entrevista las asambleas extraordinarias no se hacen consecutivamente lo que causa, una falta de seguimiento de información del estado general de la cooperativa, para reforzar actividades y disminuir amenazas y debilidades operacionales.

Además, inoperatividad del Comité de Educación, ya que según el artículo #80 y 82 de la ley general de cooperativas (ver anexo 3), las organizaciones cooperativas deberán funcionar una comisión de educación y promoción coordinada por un miembro del consejo de administración, en el caso de la COOMAPCOJ este órgano está electo y formado por tres personas, pero actualmente no está funcionando normalmente, no se reúnen, no cumplen sus funciones de crear programas de educación y promoción de cooperativismo por lo que hay incumplimiento con el capítulo #2 artículo #8

Inciso K de los estatutos (ver anexo 2), que establece la implementación de programas de educación y capacitaciones organizativas, administrativas y de gestión para los asociados y el personal y el artículo #7 inciso f (ver anexo 2). Esta debilidad es una causa importante para que no exista una constante motivación y compromiso. A partir de esto identificamos la oportunidad de promover la activación urgente del comité de educación.

Por otra parte la cooperativa no ha logrado establecer un plan de comercialización, que permita a los socios obtener mejores ingresos por el café entregado a la cooperativa, teniendo este que comercializarse a empresas como (CISA, ATLANTIC) que no dan precios que favorezcan a la cooperativa y solo se cubran las deudas de asistencia de acopio de café en temporada, lo que ocasiona a su vez retrasos en las liquidaciones del café que los socios llegan a entregar a la cooperativa para ser comercializado por esta.

### **Procesos Internos:**

La cooperativa cuenta con una política de crédito la cual considera los siguientes aspectos:

<b>Tabla No.11. Políticas de Crédito</b>	
Aspectos	SI/NO
Formación comité de crédito	Si
Establecimiento de requisitos de prestamos	Si
Productos de crédito	Si
Garantías y condiciones de prestamos	Si
Aprobaciones de créditos	Si
Seguimiento de prestamos	No
Recuperaciones de prestamos	No

Fuente: Elaboración Propia.

La COOMAPCOJ lleva control de la cartera de crédito a través de expedientes de crédito, cada cliente posee un expediente, donde se encuentra copia de pagare, cartas de solicitud de préstamo, e informes de

visita por el técnico que recomendó el préstamo, al revisar expedientes se observó que no están actualizadas las visitas a los socios morosos, por lo que no se le da seguimiento a la cartera de crédito, situación que conlleva a problemas en recuperación de cartera.

En el análisis de la comercialización, el comité de comercialización solo trabaja de manera activa para la temporada de café, y es atendida por el gerente y el presidente de la cooperativa, pero estos no poseen informes sobre los costos de producción, ni punto de equilibrio de los productos, por lo que las actividades de comercialización se realizan sin ninguna planificación, lo único que se gestiona es la certificación del café orgánico por OCIA (Asociación para el mejoramiento de cultivos orgánicos), lo que permite que el café sea comercializado a un precio competitivo.

COOMAPCOJ presenta un desarrollo primario en la cadena de comercialización, actualmente sus actividades se desarrollan como ya se mencionó en compra y venta de café, para venta a empresas exportadoras CISA Y ATLANTIC. A la fecha la cooperativa no ha logrado realizar exportaciones directas y ha establecido para ello una alianza con Aldea Global.

Canal de comercialización de café de productores de COOMAPCOJ R, L.

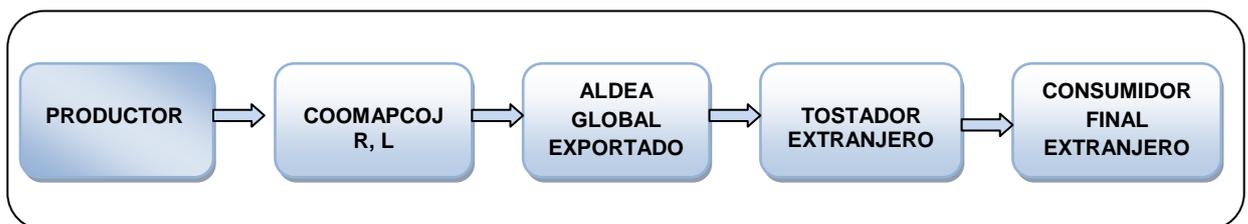


Figura No.3: Elaboración Propia- Canales de distribución COOMAPCOJ R, L

En las temporadas de café (Noviembre, Diciembre, Enero) de cada año, la cooperativa acopia café de sus asociados y clientes externos. Sin embargo el comportamiento de las dos últimas cosechas se ha reducido en un 22% de volumen, los socios no están cumpliendo con sus compromisos de entrega de café, esta situación ha afectado las ventas en la misma proporción, no existiendo un plan para incrementar los volúmenes de comercialización,

reduciendo las utilidades que la cooperativa genera con esta actividad. Ver la siguiente tabla:

<b>Tabla No.12. Acopio de cosecha 2009/2010-2010/2011.</b>										
Rubro	U/M	Cosecha 2009/2010			Cosecha 2010/2011			Variaciones		
		volumen	Precio prom	Ingresos	volumen	Precio prom	ingresos	Volumen	Precio	Ingresos
Café orga	Qq/oro	552	\$172	\$94944	300	\$179	\$53700	-46%	4%	-43%
Café conv	Qq/oro	400	\$162	\$64800	440	\$160	\$70400	10%	-1%	9%
total		952	\$167	\$159744	740	\$169.50	\$124100	-22%	1%	-22%

Fuente: Elaboración Propia- Revisión de Información.

Las liquidaciones a los socios que entregan su café a la cooperativa, se establecen bajo un acuerdo que estos mismos firman (recibo de acopio) a la hora de la entrega, el proceso se realiza de la siguiente manera:

- El socio entrega café a la Cooperativa.
- Firma recibo de entrega, el cual contiene la siguiente información: Peso Bruto, Menos Tara (1 libra por saco/ 2 libras por tres sacos), Peso Neto, Precio del día de entrega por el peso neto.
- Al socio se le da un adelanto del 80% del café entregado.
- Luego se le liquida el 20% más sobre precio por comercialización a través de COOMAPCOJ R, L.
- La liquidación se firma para una espera de uno a cuatro meses.



Figura No.4: Elaboración Propia- Proceso de Liquidación de café COOMAPCOJ R, L.

Existen procesos organizativos mal diseñado lo que conlleva a sobre carga de trabajo en los empleados, falta de un proceso adecuado para la aprobación de nuevos socios y no existe un proceso de verificación donde se investigue el estado crediticio del aspirante a socio, ni su comportamiento de

pago ante otras entidades. Por lo que pudimos verificar que los estatutos no cuentan con dicha reglamentación necesaria para la protección del capital financiero – económico de la cooperativa.

**Aprendizaje y Desarrollo:**

Posee debilidades como son:

- Falta de planes estratégicos para comercialización de café.
- No existen planes de capacitaciones constantes para las áreas administrativas y técnicas.
- Presenta una débil Cultura Organizacional ya que los socios no se apropian de los valores establecidos por la cooperativa, incumpliendo sus estatutos y reglamentos internos.
- Escasa identificación de los socios en el cumplimiento de las metas, por falta de activación del Comité de Educación.

**1.11 CONSTRUCCION DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS.**

La Problemática identificada en la COOMAPCOJ se analiza a través del enfoque de sistema utilizando la herramienta Árbol de Problema. Definiendo los problemas por cada una de las perspectivas estudiadas durante el análisis FODA las cuales son: Financiera, Socios y Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo, haciendo uso del siguiente modelo:

<b>Tabla No.13. Representación del Modelo Árbol de Problema.</b>		
Árbol de Problema	Perspectivas	
Resultado	----- 8-----	
Efecto Secundarios	_____6_____	_____7_____
Efecto Principal	_____5_____	
Problema Principal	_____1_____	
Causa Principal	_____2_____	
Causas Secundarias	_____3_____	_____4_____

Fuente: Elaboración Propia – Uso Ilustrativo de la tabla.

La tabla mostrada se puede leer según el orden de la enumeración definida, la cual nos ayuda a entender la forma que se analiza la problemática encontrada.

A continuación se presentan cuadros de análisis de problemas por perspectiva:

<b>Tabla No.14. Árbol de Problemas - Perspectiva Financiera</b>		
Árbol de Problemas	<b>Financiera</b>	
<b>Resultado</b>	La Cooperativa no logra pagar a sus proveedores financieros y se le dificulta cubrir sus costos operativos.	
<b>Efectos Secundarios</b>	- No hay liquidez puesto que el índice de mora es del 91%.	- Reducción de un 22% de las utilidades por el mal manejo de la comercialización.
<b>Efecto Principal</b>	No hay un punto de equilibrio.	
<b>Problema Principal</b>	<b>Insolvencia Financiera de la Cooperativa en corto, mediano y largo plazo.</b>	
<b>Causa Principal</b>	La Cooperativa no ha logrado consolidar el negocio de comercialización de café y administración efectiva de cartera de crédito agropecuario.	
<b>Causas Secundarias</b>	- No ha habido una buena administración de cartera de crédito. - Falta de seguimiento a la cartera de crédito. - Falta de cumplimiento y compromiso por parte de los socios, para el pago de sus obligaciones.	- Comercialización a través de intermediarios. - Bajos precios del café en años anteriores.

Fuente: Elaboración Propia.

<b>Tabla No.15. Árbol de Problemas - Perspectiva Socios y Clientes</b>		
Árbol de Problemas	<b>Socios y Clientes</b>	
<b>Resultado</b>	Baja Tendencia de Acopio de Café	
<b>Efectos Secundarios</b>	- Incumplimiento de entrega de café por parte de los productores a la cooperativa. - Los socios venden su producción a empresas que le financian el mantenimiento del café	- Bajos precios pagados a los productores
<b>Efecto Principal</b>	Los socios de COOMAPCOJ R.L., comercializan su producción con otras empresas (CISA; Atlantic, Mercado informal)	
<b>Problema Principal</b>	<b>Escaza comercialización del café por medio de la COOMAPCOJ R.L. de parte de los Socios.</b>	
<b>Causa Principal</b>	Estrategia de acopio sin definir.	
<b>Causas Secundarias</b>	- Plan de seguimiento al acopio de café en la temporada sin elaborar. - Inexistencia de una fuente de financiamiento en tiempo y forma para mantenimiento de café.	- Mala comercialización con CECOSPROCAE R.L.

Fuente: Elaboración Propia.

<b>Tabla No.16. Árbol de Problemas - Perspectiva Procesos Internos</b>		
Árbol de Problemas	<b>Procesos Internos</b>	
<b>Resultado</b>	Tiempo excesivo de espera en liquidación de café entregado	
<b>Efectos Secundarios</b>	- Recursos financieros inexistentes para cubrir liquidaciones por entrega de café.	- Limitados compradores que les den un mejor precio por el café a la cooperativa.
<b>Efecto Principal</b>	Fluctuaciones de los precios del café.	
<b>Problema Principal</b>	<b>Recursos financieros insuficientes en la cooperativa, para liquidar el café a los socios en el tiempo estimado.</b>	
<b>Causa Principal</b>	- Limitada gestión para compradores inmediatos de café. - Comportamiento de precios de café inestables.	
<b>Causas Secundarias</b>	- Poco acceso a mercados internacionales para vender el café directamente.	- Inexistencia de un estudio de los precios para controlar mejor los pagos a los socios.

Fuente: Elaboración Propia.

<b>Tabla No 17. Árbol de Problemas - Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.</b>		
Análisis de Árbol de Problemas	<b>Aprendizaje y Desarrollo</b>	
<b>Resultado</b>	Incumplimiento de parte de los asociados, en el pago de sus deudas y en la entrega de café a la COOMAPCOJ R.L.	
<b>Efectos Secundarios</b>	- Desmotivación y retiro de los asociados de COOMAPCOJ R.L. a otras organizaciones.	- Bajo índice de cumplimiento de entrega de café por parte de los socios.
<b>Efecto Principal</b>	Los asociados no cumplen con sus compromisos con la COOMAPCOJ R.L.	
<b>Problema Principal</b>	<b>Bajo compromiso de parte de los asociados en cumplir con obligaciones con la COOMAPCOJ R.L.</b>	
<b>Causa Principal</b>	Escasa apropiación de valores y de identificación con la visión de la cooperativa parte de los socios.	
<b>Causas Secundarias</b>	- COOMAPCOJ R.L., no brinda servicios de crédito y comercialización de café. - Escasa capacitación.	- Inexistencia de seguimiento a cartera de crédito y entrega de café por parte de los asociados.

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis presentado anteriormente, representa el diagnóstico realizado para COOMAPCOJ R, L., en el cual se encontraron problemas principales en función de las cuatro perspectivas de la metodología CMI: Financiera, Socios/Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo; en el árbol de problemas, podemos observar las causas primarias y secundarias, que nos llevaron a encontrar el problema principal y su respectivo resultado que es la debilidad encontrada en la Cooperativa.

Las problemáticas encontradas en el diagnóstico realizado fueron:

- Insolvencia financiera de la Cooperativa en corto, mediano y largo plazo: dado que la Cooperativa no ha logrado consolidar el negocio de comercialización de café y administración de cartera de crédito agropecuario, existiendo un índice moratorio del 91% de la misma.
- Productores no comercializan todo su café por medio de la COOMAPCOJ R.L: debido a que los socios venden su café a otras empresas como CISA y/o ATLANTIC, o al mercado informal, lo que ha provocado una baja tendencia en acopio de café y por ende la cartera moratoria no se recupera satisfactoriamente, además, la cooperativa no cuenta con un plan de seguimiento al acopio de café en la temporada y no posee una fuente de financiamiento en tiempo y forma para mantenimiento de café.
- No existen recursos financieros suficientes en la cooperativa, para liquidar el café a los socios en el tiempo estimado: debido a este problema muchos socios tienen que esperar mucho tiempo para que su café le sea liquidado en el tiempo acordado, todo esto, porque la cooperativa aún no cuenta con compradores directos del café a comercializar, impidiendo que se evite perder ganancias que le quedan a los intermediarios en el proceso de comercialización del mismo, además, contar con una estrategia para poder proteger a la cooperativa y sus socios de los fluctuantes precios del mercado, que afectan directamente esta actividad de comercio.
- Bajo compromiso de parte de los asociados en cumplir con obligaciones con la COOMAPCOJ R.L.: desde hace un poco más de tres años se ha presentado un comportamiento de falta de compromiso de los asociados con la cooperativa, puesto que no cumplen con los acuerdos que asumen al momento de realizar sus entregas de café a la cooperativa, lo que provoca que no se recupere la cartera de crédito, situación que ha provocado la falta de liquidez financiera de la cooperativa, al punto de que esta sobreviva de proyectos y no de la producción del café de sus

asociados, por este motivo, también, actualmente la cooperativa no puede brindar sus servicios de micro créditos, y está subsistiendo por los socios que verdaderamente si se han comprometido y que representan más o menos un 70% del total. Todo esto refleja una cultura desgastada por la falta de apropiación de los valores establecidos en la cooperativa, por parte de sus asociados.

## 2.1 Determinación de Objetivos Estratégicos de Solución:

Para cada árbol de problemas se realiza un árbol de soluciones donde se reflejan los objetivos y las actividades a desarrollar por la organización para darle solución a sus problemas encontrados según cada una de las perspectivas y con los resultados que se obtendrían al retomar los objetivos estratégicos. Para ello hacemos uso del siguiente modelo:

Tabla No.18. Representación del Modelo Árbol de Soluciones	
Árbol de Soluciones	Perspectiva
<b>Resultado</b>	-----4-----
<b>Objetivos Estratégicos</b>	-----1-----
<b>Objetivo Principal</b>	-----2-----
<b>Actividades</b>	-----3-----

Fuente: Elaboración Propia, Uso ilustrativo de la tabla.

La tabla mostrada se puede leer según el orden de la enumeración definida, la cual nos ayuda a entender la forma que se analiza la solución de los problemas encontrados.

**Objetivos estratégicos:** Son los logros que la cooperativa quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis de la cooperativa, en función de las cuatro perspectivas. Estos objetivos se extraen del análisis del árbol de problemas y se sintetizan en las tablas en el árbol de soluciones.

**Perspectivas de CMI:** Se trata de los puntos de vista esenciales desde los cuales queremos analizar la cooperativa, en este caso las cuatro perspectivas: Financiera, Socios o Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo.

Tabla No.19. Árbol de Soluciones - Perspectiva Financiera.			
Árbol de Soluciones	Financiera		
<b>Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COOMAPCOJ R.L., logra cubrir sus costos operativos.</li> <li>- COOMAPCOJ R.L., logra el punto de equilibrio.</li> <li>- Generación de ingresos de centro de negocio de crédito y comercialización de café en la COOMAPCOJ R.L.</li> </ul>		
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>OE1. Consolidar los negocios de COOMAPCOJ R.L., para alcanzar el punto de equilibrio.</b></li> <li>- <b>OE2. Comercializar la producción de café orgánico y convencional de los asociados a través de COOMAPCOJ R.L, que permita incrementar las ventas y bajar el índice de mora.</b></li> </ul>		
<b>Objetivo Principal</b>	Desarrollar estrategias de administración de negocios de crédito y comercialización de café para alcanzar el punto de equilibrio financiero de la cooperativa.		
<b>Actividades</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuir apropiadamente los recursos financieros según los planes que requiera la cooperativa.</li> <li>- Realizar gestión de recursos Financiero para comercializar el café. "Acopio de café".</li> <li>- Elaborar Plan de Acopio de Café.</li> <li>- Gestionar recursos financieros para compra de café.</li> <li>- Buscar acceso para nuevos mercados de café (búsqueda de nuevos compradores con menos intermediarios en la comercialización)</li> <li>- Dar seguimiento de cosecha de café prenda COOMAPCOJ.</li> <li>- Elaborar plan de comercialización que ofrezca mejores precios a los socios a través de compradores directos.</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal técnico, comité de comercialización y consejo de administración en temas de comercialización de café</li> <li>- Dar seguimiento y control de cartera de crédito.</li> <li>- Buscar fuente de pago con la recuperación de cartera.</li> <li>- Actualizar políticas de crédito y gestionar su estricto cumplimiento.</li> <li>- Realizar seguimiento y cobranza al crédito vencido.</li> <li>- Realizar proceso de reestructuración de deudas.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuir apropiadamente los recursos financieros según los planes que requiera la cooperativa.</li> <li>- Realizar gestión de recursos Financiero para comercializar el café. "Acopio de café".</li> <li>- Elaborar Plan de Acopio de Café.</li> <li>- Gestionar recursos financieros para compra de café.</li> <li>- Buscar acceso para nuevos mercados de café (búsqueda de nuevos compradores con menos intermediarios en la comercialización)</li> <li>- Dar seguimiento de cosecha de café prenda COOMAPCOJ.</li> <li>- Elaborar plan de comercialización que ofrezca mejores precios a los socios a través de compradores directos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal técnico, comité de comercialización y consejo de administración en temas de comercialización de café</li> <li>- Dar seguimiento y control de cartera de crédito.</li> <li>- Buscar fuente de pago con la recuperación de cartera.</li> <li>- Actualizar políticas de crédito y gestionar su estricto cumplimiento.</li> <li>- Realizar seguimiento y cobranza al crédito vencido.</li> <li>- Realizar proceso de reestructuración de deudas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuir apropiadamente los recursos financieros según los planes que requiera la cooperativa.</li> <li>- Realizar gestión de recursos Financiero para comercializar el café. "Acopio de café".</li> <li>- Elaborar Plan de Acopio de Café.</li> <li>- Gestionar recursos financieros para compra de café.</li> <li>- Buscar acceso para nuevos mercados de café (búsqueda de nuevos compradores con menos intermediarios en la comercialización)</li> <li>- Dar seguimiento de cosecha de café prenda COOMAPCOJ.</li> <li>- Elaborar plan de comercialización que ofrezca mejores precios a los socios a través de compradores directos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal técnico, comité de comercialización y consejo de administración en temas de comercialización de café</li> <li>- Dar seguimiento y control de cartera de crédito.</li> <li>- Buscar fuente de pago con la recuperación de cartera.</li> <li>- Actualizar políticas de crédito y gestionar su estricto cumplimiento.</li> <li>- Realizar seguimiento y cobranza al crédito vencido.</li> <li>- Realizar proceso de reestructuración de deudas.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración Propia.

<b>Tabla No.20. Árbol de Soluciones - Perspectiva Socios y Clientes.</b>	
<b>Árbol de Soluciones</b>	<b>Socios y Clientes</b>
<b>Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborado Plan de Acopio de café en las comunidades donde hay presencia de COOMAPCOJ R.L.</li> <li>- Elaborar propuestas de financiamiento de acopio para: Aldea Global, CARUNA y Banco Produzcamos.</li> </ul>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>OE3. Lograr la satisfacción de los clientes y socios a través, de la gestión de los procesos de comercialización (reducción de canales de comercialización) y precios competitivos que generen mayores ingresos a los asociados y a la COOMAPCOJ R.L.</b></li> <li>- <b>OE4. Generar valor agregado a la producción de café de los asociados a través de certificaciones orgánico y de comercio justo.</b></li> </ul>
<b>Objetivo Principal</b>	Incrementar los volúmenes de comercialización de café orgánico y convencional producido por los socios de COOMAPCOJ R.L.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los servicios ofrecidos a los socios mediante la gestión de recursos financieros para acopio y comercialización de café que genere ventas directas con precios competitivos.</li> <li>- Elaborar plan de acopio de café en las comunidades donde hay presencia de la COOMAPCOJ.</li> <li>- Elaborar plan de mantenimiento de certificaciones de café orgánico y convencional.</li> <li>- Realizar gestión financiera de costo de certificación y pago de certificación.</li> <li>- Mejorar la gestión comercial de venta de café (compradores directos).</li> <li>- Optimizar los costos de acopio y comercialización.</li> <li>- Elaborar propuesta de financiamiento de acopio de café para instituciones financieras: Aldea Global, Caruna y Banco Produzcamos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

<b>Tabla No.21. Árbol de Soluciones - Perspectiva Procesos Internos.</b>			
Árbol de Soluciones	Procesos Internos		
<b>Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COOMAPCOJ R.L., logra liquidar a los socios que entregan café en el tiempo acordado por el contrato, sin que estos tengan que arriesgarse a tener pérdidas por las fluctuaciones de los precios del café, logrando así obtener ganancias y pagar sus deudas con la cooperativa.</li> <li>- Mayor ingreso para las familias asociados de COOMAPCOJ R.L. al incrementar las entregas de café por temporada por parte de los socios.</li> <li>- Aumento en el volumen de acopio y comercialización de café en COOMAPCOJ R.L.</li> </ul>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	- <b>OE5. Obtener efectividad en la atención gestionando los procesos de comercialización para mejorar el tiempo de espera de liquidación de café a los socios.</b>		
<b>Objetivo Principal</b>	Recursos financieros que permitan agilizar el proceso de compra y liquidación de café.		
<b>Actividades</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con fuente de financiamiento propia a través del plan de comercialización que permita agilizar el proceso de comercialización.</li> <li>- Manejar los precios fluctuantes del café de manera consciente para que los socios no tengan que arriesgar.</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar arreglos de pagos con los asociados que actualmente se encuentra en mora.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con fuente de financiamiento propia a través del plan de comercialización que permita agilizar el proceso de comercialización.</li> <li>- Manejar los precios fluctuantes del café de manera consciente para que los socios no tengan que arriesgar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar arreglos de pagos con los asociados que actualmente se encuentra en mora.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con fuente de financiamiento propia a través del plan de comercialización que permita agilizar el proceso de comercialización.</li> <li>- Manejar los precios fluctuantes del café de manera consciente para que los socios no tengan que arriesgar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar arreglos de pagos con los asociados que actualmente se encuentra en mora.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración Propia.

<b>Tabla No.22. Árbol de Soluciones - Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.</b>			
<b>Árbol de Soluciones</b>	<b>Aprendizaje y Desarrollo</b>		
<b>Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COOMAPCOJ R.L., mejora su índice de pertenencia y compromiso de sus asociados, a través de la apropiación de los valores de la cooperativa por parte de los mismos.</li> <li>- Mayor participación de asociados en los servicios de comercialización de café y crédito de COOMAPCOJ R.L.</li> </ul>		
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>OE6. Desarrollar capacidades organizativas de los asociados de COOMAPCOJ, para lograr la productividad de los comités que conforman la misma.</b></li> <li>- <b>OE7. Mejorar la cultura Organizacional a través del desarrollo de las capacidades y valores de los asociados para lograr la productividad de los comités y la motivación de los socios..</b></li> </ul>		
<b>Objetivo Principal</b>	Incremento en la participación de los asociados de COOMAPCOJ R.L., en utilizar los servicios de comercialización de café y crédito a través de la cooperativa.		
<b>Actividades</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer alianza con instituciones educativas y otras organizaciones que contribuyan al fortalecimiento profesional y organizacional de los socios.</li> <li>- Capacitar a los socios en tema de trabajo cooperativo y servicios.</li> <li>- Implementar un programa de capacitación en fortalecimiento de valores y cooperativismo.</li> <li>- Elaborar reuniones en donde se planteen las funciones de los comités de la cooperativa.</li> <li>- Definir metas por comité de asociados.</li> <li>- Establecer mecanismo de control de cumplimiento de sus funciones de los comités y empleados.</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la integración del comité de educación para ponerlo en acción.</li> <li>- Desarrollar un proceso de análisis que permita contribuir al desarrollo de la cultura organizacional partiendo del conocimiento de las debilidades para convertirla en fortaleza.</li> <li>- Visitar a socios inactivos para reintegrarlo a la COOMAPCOJ R.L.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer alianza con instituciones educativas y otras organizaciones que contribuyan al fortalecimiento profesional y organizacional de los socios.</li> <li>- Capacitar a los socios en tema de trabajo cooperativo y servicios.</li> <li>- Implementar un programa de capacitación en fortalecimiento de valores y cooperativismo.</li> <li>- Elaborar reuniones en donde se planteen las funciones de los comités de la cooperativa.</li> <li>- Definir metas por comité de asociados.</li> <li>- Establecer mecanismo de control de cumplimiento de sus funciones de los comités y empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la integración del comité de educación para ponerlo en acción.</li> <li>- Desarrollar un proceso de análisis que permita contribuir al desarrollo de la cultura organizacional partiendo del conocimiento de las debilidades para convertirla en fortaleza.</li> <li>- Visitar a socios inactivos para reintegrarlo a la COOMAPCOJ R.L.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer alianza con instituciones educativas y otras organizaciones que contribuyan al fortalecimiento profesional y organizacional de los socios.</li> <li>- Capacitar a los socios en tema de trabajo cooperativo y servicios.</li> <li>- Implementar un programa de capacitación en fortalecimiento de valores y cooperativismo.</li> <li>- Elaborar reuniones en donde se planteen las funciones de los comités de la cooperativa.</li> <li>- Definir metas por comité de asociados.</li> <li>- Establecer mecanismo de control de cumplimiento de sus funciones de los comités y empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la integración del comité de educación para ponerlo en acción.</li> <li>- Desarrollar un proceso de análisis que permita contribuir al desarrollo de la cultura organizacional partiendo del conocimiento de las debilidades para convertirla en fortaleza.</li> <li>- Visitar a socios inactivos para reintegrarlo a la COOMAPCOJ R.L.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración Propia

Después de realizado el análisis del diagnóstico de la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega (COOMAPCOJ R, L), se construyó el árbol de problemas y el árbol de soluciones, la técnica de este primero, nos permitió identificar y definir aquellos problemas principales que la cooperativa tiene que superar para lograr su desarrollo inmediato, a partir del cual identificamos también, las oportunidades de mejora y lograr de esta forma la construcción del árbol de soluciones del cual obtuvimos los objetivos estratégicos, dichos objetivos expresan la relación del presente con lo que se quiere superar, lo cual nos permite crear las diversas actividades para el logro de los mismos.

**Determinación de Objetivos Estratégicos de COOMAPCOJ R, L:**

OE1. Consolidar los negocios de COOMAPCOJ R.L para llegar al punto de equilibrio financiero, pagando las deudas vencidas a los proveedores.

OE2. Comercializar la producción de café orgánico y convencional de los asociados a través de COOMAPCOJ R.L, que permita incrementar las ventas y bajar el índice de mora.

OE3. Lograr la satisfacción de los clientes y socios a través, de la gestión de los procesos de comercialización (reducción de canales de comercialización) y precios competitivos que generen mayores ingresos a los asociados y a la COOMAPCOJ R.L.

OE4. Generar valor agregado a la producción de café de los asociados a través de certificaciones orgánico y de comercio justo.

OE5. Obtener efectividad en la atención gestionando los procesos de comercialización para mejorar el tiempo de espera de liquidación de café a los socios.

OE6. Desarrollar capacidades organizativas de los asociados de COOMAPCOJ, para lograr la productividad de los comités que conforman la misma.

OE7. Mejorar la cultura Organizacional a través del desarrollo de las capacidades y valores de los asociados para lograr la productividad de los comités y la motivación de los socios.

A continuación se detalla una tabla resumen de cada perspectiva con sus objetivos estratégicos correspondientes:

## 2.2 Establecimiento de Objetivos Estratégicos CMI:

Tabla No.23. Resumen de Objetivos Estratégicos desde las cuatro perspectivas CMI.	
Perspectiva	Objetivos Estratégico
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OE1. Alcanzar el punto de equilibrio financiero (cubrir sus costos y gastos operativos).</li> <li>- OE2. Incrementar ventas de café orgánico y comercial.</li> <li>- OE2. Pagar deudas vencidas a nuestros proveedores.</li> <li>- OE2. Bajar Índice de Mora en cartera de Crédito.</li> </ul>
Socios y Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OE3. Lograr la satisfacción de los clientes y socios con los servicios ofrecidos.</li> <li>- OE4. Generar valor agregado a la producción de café de los asociados a través de certificaciones orgánico y de comercio justo.</li> </ul>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OE5. Obtener efectividad en la atención gestionando los procesos de comercialización, con mejores compradores que permitan mejorar los precios pagados a los socios y liquidarlos en uno o dos meses como máximo.</li> </ul>
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OE7. Mejora de la cultura organizacional y motivación de los socios</li> <li>- OE6. Desarrollo de capacidades y valores en los socios, para el logro de la productividad de los comités.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.3 Identificación de los Factores Críticos de éxito.

Los factores críticos para tener éxito, se determinaron a través del giro del negocio y la situación a analizar, según los objetivos estratégicos, el entorno de la cooperativa y el sector, correspondiente a las cuatro perspectivas definidas. También se estableció las áreas críticas donde se encontrarían los factores claves de éxitos, así como también los indicadores que van a controlar y medir el cumplimiento de los mismos. Llegando a establecer la siguiente matriz de análisis que se observa en la siguiente tabla No. 25.

**Factor Crítico** son los elementos que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

**Indicadores** es la medida que nos permite ir observando el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas que proporciona un medio sencillo, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.

**En esta página va Matriz de Análisis de Factores Críticos (dejarla así por el num. de pag.)**

## 2.4 Mapa Estratégico

Es una herramienta para realizar un cuadro de mando integral, el cuál debe servir como una guía en momentos críticos en la empresa. Dicho mapa servirá para observar las acciones que la organización tomará y lo que ésta piensa en ese momento con respecto a su futuro.

El mapa estrategico elaborado para COOMAPCOJ R,L es la relacion causa-efecto de los factores criticos que se quieren implementar para llegar al logro de los objetivos y cumplimiento de las metas.

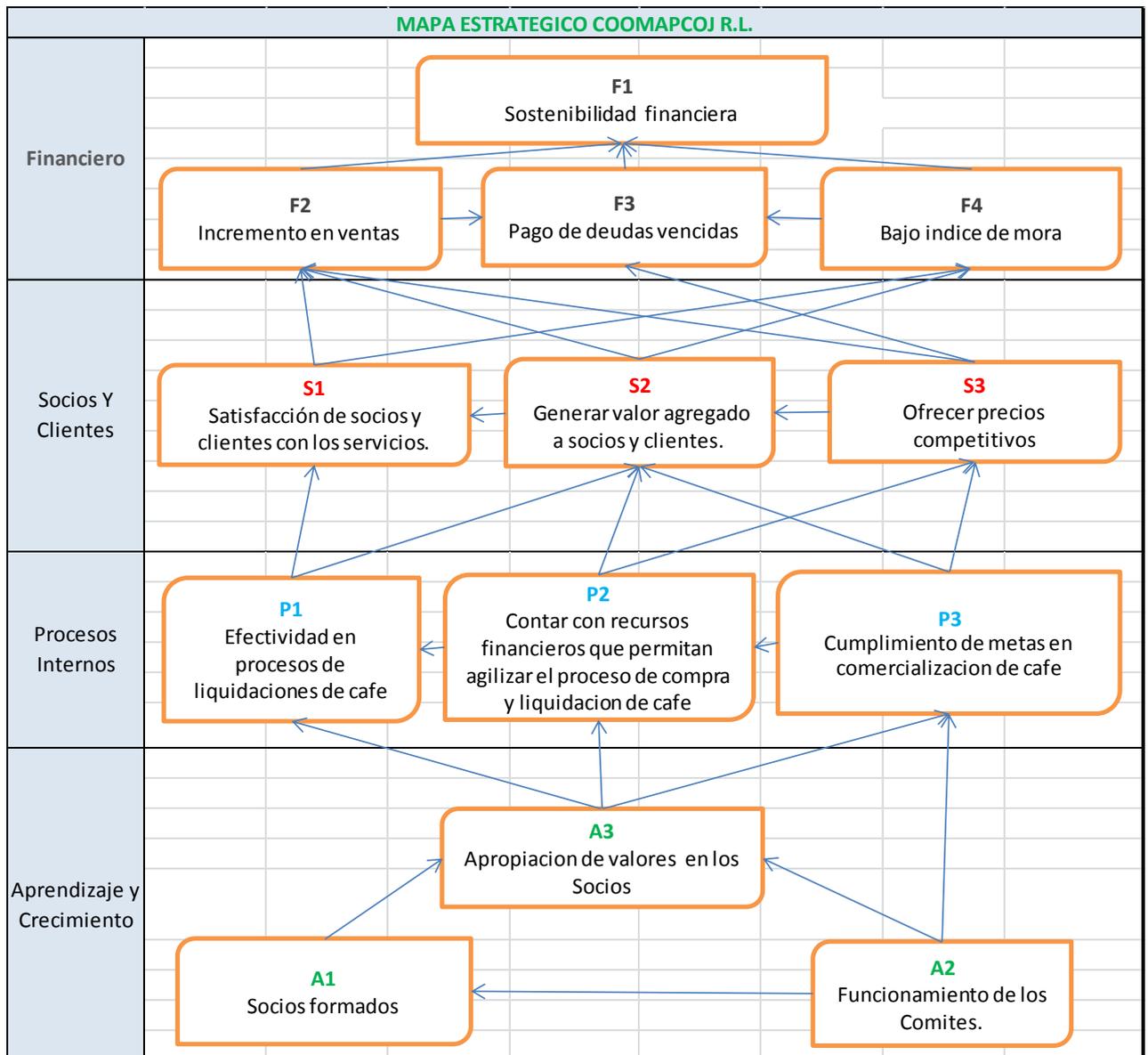


Figura No.5: Elaboración Propia- Mapa Estratégico – COOMAPCOJ R, L.

## 2.5 Elección de indicadores.

Al utilizar el CMI se emplean los indicadores de forma rigurosa a través del establecimiento de relaciones causa- efecto de forma que se cree una relación entre los indicadores de cada una de las perspectivas de forma que se aclaren y discutan entre personas creándose así una base para el aprendizaje. Esto ayuda a consolidar la estrategia de la organización y permite a la dirección de la cooperativa incidir no solo en el corto plazo sino también en el largo plazo, puesto que, al conocerse dichas relaciones, ellos actúan de forma proactiva anticipado al futuro.

Se utiliza la técnica del semáforo para establecer los estándares en los que se deben mover los indicadores. Para fijarlo, se han revisado datos de la cooperativa y metas en el futuro lo que se podrá observar en cada una de las perspectivas.

Significado de cada color:

Rojo	Amarillo	Verde
Estado Negativo	Estado Intermedio	Estado Positivo

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.5.1 Perspectiva Financiera.

**Factor crítico Sostenibilidad financiera** basado en el indicador Ingresos Totales igual Gastos Operativos se representara bajo las siguientes alarmas según la técnica aplicada:

- $< 0$  = representa que hay perdida financieras, es decir no hay punto de equilibrio en la cooperativa, sus ingresos no cubren los gastos operativos.
- $0 - 1$  = existe punto de equilibrio y hasta cierto punto hay utilidad que se generan logrando solventar sus gastos.
- $> 1$  existen ganancias o utilidades, es decir que la cooperativa tiene sostenibilidad financiera, es decir sus ingresos son mayores que sus gastos.

**Factor crítico Ventas de café** basado en el indicador incremento de ventas de café Orgánico y Convencional.

El café Orgánico es aquel que se cultiva sin el uso de fertilizante y pesticida utilizando en su producción solo métodos naturales o abono orgánico y el café Convencional es el café que en su producción se utilizan fertilizante sintético.

Este indicador se representa bajo las siguientes alarmas:

- 1 Contenedor de café Orgánico = 1 Contenedor de café Convencional, un contenedor de café contiene 800 QQ. Pergamino, quiere decir que si la cooperativa logra acopiar 1 contenedor de cada especialidad (Orgánico - Convencional) logra incrementar las ventas en un 25% que no representa lo suficiente ingresos para cubrir sus gastos, esto debido a la falta de cumplimiento de entrega de café por parte de los socios.
- Si se logran acopiar 3 contenedores de café Orgánico y 2 Contenedor de café Convencional se logran incrementar hasta un 62% las ventas.
- Si se logra acopiar 6 contenedores de café Orgánico y 2 Contenedor de café Convencional la cooperativa incrementa sus ventas, basados en que todos los socios cumplan sus compromisos de entrega de café.

Tabla No.26. Incremento de Ventas						
Rubro	Acopio	% Incremento Ventas	Acopio	% Incremento Venta	Acopio	% Incremento Ventas
Orgánico	1	25%	3	62.5%	6	100%
Convencional	1	25%	2	62.5%	2	100%

Fuente: Elaboración Propia:(Basado en que para incrementar las ventas 100% se tiene que acopiar 8 contenedores por temporadas, esto si varía según los precios definidos por la cooperativa.)

**Factor crítico Índice de endeudamiento** basado en el indicador según la fórmula Pasivo Total / Activo Total representa que:

- Si  $> 100\%$  significa que la cooperativa no cubre sus obligaciones o deudas a sus acreedores (Aldea global, Cecosprocaes, etc.)
- Si 50% a 100% significa que la cooperativa cubre sus deudas en un 50%, sobre sus activos.

- Si < 50% la cooperativa cubre sus obligaciones a los acreedores de manera óptima, lo que no representaría riesgos para la misma.

**Factor crítico Gestión de cobro y seguimiento de préstamos** basado en el indicador que es el índice de mora:

- Si el Índice de mora es > 60% la cooperativa no ha logrado recuperar satisfactoriamente su cartera de crédito.
- Si el Índice de mora está entre el 40% a 60% la cooperativa está recuperando lentamente su cartera de crédito.
- Si el Índice de mora es menor al 40% significa que la cooperativa está cumpliendo con la recuperación de cartera de crédito.

<b>Tabla No.27. Perspectiva Financiera.</b>				
Factor Critico	Indicador	Alarma		
		Rojo	Amarillo	Verde
Sostenibilidad	Ingresos Totales = Gastos Operativos.	< 0	0 a 1	> 1
Ventas de Café	Incremento de Venta de Café Orgánico y Convencional.	1 Cont Orgánico 1 Cont Convencional	3 Cont Orgánico 2 Cont Convencional	6 Cont Orgánico 2 Cont Convencional
Índice de endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	>100%	50% a 100%	< 50%
Gestión de Cobro y seguimiento a préstamos	Índice de mora= Monto recuperado / Total de cartera colocada.	>60%	40% a 60%	< 40%

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.5.2 Perspectiva de Cliente y Socios

**Factor crítico Satisfacción en los servicios** basándonos en las herramientas de la entrevista se logra identificar el porcentaje de asociados satisfechos en cuanto a los servicios brindados por la cooperativa representándolo según las alarmas de las técnica aplicada y tomando en cuenta puntos claves de la entrevista que nos permitieron identificar el grado de satisfacción de los socios en cuanto al servicios(Comercialización de productos, oportunidades de mejora, trato y la preferencia, resolución de problemas, atención brindada y capacitación.) Entonces:

- Si menos de 3 Socios, responden que están satisfechos significa que no existe calidad en los servicios ofrecidos por la cooperativa. (satisfacción:

basándonos en la efectividad en la atención, a través de la mejora de precios y canales de comercialización).

- Si de 3 a 6 Socios responden que están satisfechos, significa que la cooperativa está cumpliendo con expectativa algunos de los servicios prestados mencionados anteriormente.
- Si más de 6 Socios, afirman que se encuentran satisfechos con los servicios, se considera que existe un servicio de eficiente brindado por la cooperativa, hay efectividad en la atención puesto que los precios han mejorado porque hay una mejor gestión de la comercialización.

**Factor crítico Generación de valor agregado**, basándonos en la certificación orgánica y comercio justo.

- Si “Ninguna”, no hay certificación, es decir los productos de la cooperativa no están evaluado por ninguna empresa que garantice la calidad de los mismo, los productos no son competitivos en el mercado, por lo tanto no generan valor agregado y difícilmente se comercializan a un mejor precio.
- Si está en “Proceso de Comercialización” la cooperativa ha gestionado, pero no mantenido la certificación de sus productos (café) por falta de recursos financieros para darle seguimiento.
- Si es “Certificado” existe valor agregado para los productos y por ende se pueden comercializar en precio justo y competitivo.

**Factor crítico Precios competitivos pagados al productor** basándose en el indicador Precio:

- Si es menor que el precio pagado por la competencia, significa que no tiene precio competitivo.
- Si es igual al precio pagado por la competencia está siendo igual.
- Si es mayor que el precio pagado por la competencia, significa que posee un precio justo y es competitivo.

<b>Tabla No.28. Comparación de Precios de la Competencia con los de la Cooperativa</b>			
Rubro	Cooperativa 2010	Precio CISA	Precio Atlantic
Café Orgánico	\$179	\$180	\$181
Café Convencional	\$160	\$161	\$162

Fuente: Elaboración Propia. (Tiende a actualizarse en base a tendencias del mercado)

<b>Tabla No.29 Perspectiva de Clientes / Socios.</b>				
Factor Critico	Indicador	Alarma		
		Rojo	Amarillo	Verde
Satisfacción en los servicios	Número de Socio Satisfechos con el servicio brindado.	< 3	3 a 6	> 6
Generación de Valor agregado.	Certificación Orgánica y de Comercio Justo	Ninguna	En Procesos de Certificación.	Certificado OCIA
Precios competitivos pagados al productor	Precios	Menor que el precio pagado por la competencia	Igual al precio pagado por la Competencia.	Mayor que el precio pagado por la competencia

Fuente: Elaboración Propia-Perspectiva Socios y Clientes CMI.

### 2.5.3 Perspectiva de Procesos Internos

**Factor crítico Efectividad en atención** basada en el indicador tiempo de espera para liquidación del Café:

- Si el tiempo de espera para la liquidación del Café es mayor de 4 meses, significa que en la Cooperativa no hay rapidez ni efectividad en sus procesos de comercialización del café entregado, lo que genera insatisfacción en los socios, y la cooperativa se hace menos competitiva con respecto al mercado y demás competidores.
- Si el tiempo de liquidación del café es de 1 a 4 meses se considera lento el procesos de comercialización del café entregado, y aun no se alcanza la efectividad, pero está en Pro de alcanzarlo.
- Si el tiempo de liquidación del Café es menor de 1 mes, significa que la Cooperativa cuenta con un excelente proceso de comercialización que permite la efectividad en su proceso de entrega de liquidaciones, lo que garantiza un buen funcionamiento de la misma contribuyendo a que los socios estén satisfechos y a mantener excelente imagen en el mercado competitivo.

Tabla No.30. Perspectiva de Procesos Internos				
Factor Critico	Indicador	Alarma		
		Rojo	Amarillo	Verde
Efectividad en atención	Tiempo de espera para Liquidaciones de café	> 4 meses	1 a 4 meses	< 1 mes

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

**Factor crítico Formación y capacitación** basado en el indicador porcentaje de Socios Formados.

- Si menos del 20% de los socios que existen en la Cooperativa asisten a las capacitaciones que realiza la Institución, entonces significa que no hay desarrollo de las capacidades organizativas de los mismos, ni se está cumpliendo con la Formación y Capacitación.
- Si de 20% a 40% de los Socios que hay en la cooperativa participan en los seminarios y capacitaciones que promueve la misma, entonces quiere decir que cierta cantidad de socios está siendo formado y entrenado para el buen desempeño de sus labores.
- Si más del 40% de los Socios que laboran en la Cooperativa se presentan a las diferentes capacitaciones que ésta establece, significa que hay formación y capacitación de empleados, capacidad organizativa y de esta manera se considera que los socios están desarrollando capacidades para realizar sus funciones que se le delegan alcanzando un grado de compromiso y seguridad para desempeñarse, en las funciones que se les asignan según su comité de trabajo.

Para evidenciar el aprendizaje y las prácticas de las capacitaciones se supervisara por medio de los responsables de cada actividad del plan de acción los cuales deberán llevar un registro de los avances y cumplimiento de las misma (ver plan de acción pág. 54).

**Factor crítico Funcionamiento de los comités** basado en el indicador del No de Veces que se reúnen los Socios:

- Si los Socios no se reúnen, se considera que no hay compromiso de los socios hacia la Cooperativa y no se acatan a lo establecido en los Estatus, creando de esta manera dificultades organizacionales ya que no se dan seguimiento a los proyectos todo esto con lleva al mal funcionamiento de los Comité.
- Si los socios se reúnen de 1 a 2 veces, significa que no son la suficiente para la asistencia y seguimiento de asuntos referentes al mejoramiento de la Cooperativa y el funcionamiento de los Comité requiere de más compromiso.
- Si los Socios se reúnen más de 3 veces, se considera que están comprometidos con las metas y objetivos de la Cooperativa y que existe un buen desempeño y funcionamiento de los Comité, y de esta forma garantizan que se mejoren las estrategias y programas planteados.

**Factor crítico Apropiación de Valores en los Socios**, basado en el porcentaje de Socios que tienen apropiación de Valores:

- Si menos del 30% de los socios están identificados con los valores de la cooperativa significa que no hay compromisos ni cumplimiento de los reglamentos y estatutos de la Cooperativa lo que genera una Cultura Organizacional Pobre y no hay interés de los mismos en Contribuir al desarrollo Institucional.
- Si del 30% al 60% de los Socios cumplen y se identifican con los valores de la cooperativa, se considera que parte de los socios ha alcanzado un grado de compromiso y cumplimiento de los reglamentos y estatutos de la cooperativa, y de esta manera ayudan a que la Institución mejore en su Cultura Organizacional.
- Si más del 60% de los Socios se identifica y practica los valores de la Cooperativa, se considera que hay apropiación del reglamento, políticas y estatutos de la cooperativa y por lo tanto una Cultura Organizacional Positiva que garantizará el Éxito y desarrollo de la Institucional.

<b>Tabla No.31. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.</b>				
Factor Critico	Indicador	Alarma		
		Rojo	Amarillo	Verde
Formación de Socios	% de Socios Formados	< 20%	20% a 40%	> 40%
Funcionamiento de los comités.	No de veces que se reúnen los Socios	1 vez	2 a3 veces	>3
Apropiación de valores en los Socios.	% de Socios con Apropiación de Valores	< 30%	30% a 60%	>60%

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.6 PLAN DE ACCION GERENCIAL PARA COOMAPCOJ R, L.

La elaboración del Plan Gerencial para la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega COOMAPCOJ R,L. se diseña a partir del análisis y descripción de las cuatro perspectivas de la Metodología CMI: Financiera, Socios/ Clientes, Procesos Internos y Desarrollo y Aprendizaje; proceso que se realizó a través del diagnóstico y luego de la construcción del mapa estratégico de la Cooperativa, en el cual, se plantean las objetivos estratégico a seguir para contrarrestar aquellas debilidades encontradas y eliminar las causas que las provocaron.

**plannnnnnnnnnnnnnnnnnnnnnnnnnnnnnnn**

## Plan

**plan**

## 2.6.2 Descripción de Actividades.

La siguiente tabla nos muestra las relaciones de las actividades que tiene el Plan de Acción Gerencial, las cuales son en total 32 los color aplicados en el número de una actividad representa que dicha actividad es la principal de la cual dependen las de su mismo color, en este caso las actividades principales son: No.31, 27, 21, 13, 10,8, 2, 3.

<b>Tabla No.35 Actividades Previas al Plan.</b>	
Número	Actividades.
1	Dar a conocer el plan de Acción Gerencial.
2	Dar a conocer la necesidad de implementación del Plan y sus objetivos.
3	Plantear los costos- beneficio del Plan.
4	Establecer reuniones donde se intercambien percepciones y opiniones.

Fuente: Elaboración Propia.

<b>Tabla No.36 Descripción de Actividades del Plan de Acción.</b>	
Número	Actividades
1	Distribuir apropiadamente los recursos financieros según los planes que requiera la cooperativa.
2	Realizar gestión de recursos Financiero para comercializar el café. "Acopio de café".
3	Elaborar Plan de Acopio de Café
4	Gestión de recursos financieros para compra de café.
5	Acceso para nuevos mercados de café.
6	Seguimiento de cosecha de café prenda COOMAPCOJ
7	Capacitar al personal técnico, comité de comercialización y consejo de administración en temas de comercialización de café.
8	Seguimiento y control de cartera de crédito.
9	Buscar fuente de pago con la recuperación de cartera.
10	Actualizar políticas de crédito y gestionar su estricto cumplimiento.
11	Seguimiento y cobranza al crédito vencido.
12	Proceso de reestructuración de deudas
13	Plan de comercialización que ofrezca mejores precios a los socios a través de compradores directos
14	Mejorar los servicios ofrecidos a los socios mediante la gestión de recursos financieros para acopio y comercialización de café que genere ventas directas con precios competitivos.
15	Elaboración de un plan de acopio de café en la comunidades donde hay presencia del a COOMAPCOJ
16	Elaborar plan de mantenimiento de certificaciones de café orgánico y convencional
17	Gestión financiera de costo de certificación y pago de certificación.
18	Mejorar la gestión comercial de venta de café (compradores directos).
19	Optimizar los costos de acopio y comercialización.

20	Elaborar propuesta de financiamiento de acopio de café para instituciones financieras: Aldea Global, Caruna y Banco Produzcamos.
21	Contar con fuente de financiamiento propio a través del plan de comercialización que permita agilizar el proceso de comercialización.
22	Manejar los precios fluctuantes del café de manera consciente para que los socios no tengan que arriesgar sus ganancias al comercializar el café con COOMAPCOJ R, L.
23	Realizar arreglos de pagos con los asociados que actualmente se encuentra en mora.
24	Establecer alianza con instituciones educativas y otras organizaciones que contribuyan al fortalecimiento profesional y organizacional de los socios.
25	Capacitar a los socios en tema de trabajo cooperativo y servicios
26	Implementar un programa de capacitación en fortalecimiento de valores y cooperativismo
27	Elaborar reuniones en donde se re planteen las funciones de los comités de la cooperativa
28	Definir metas por comité de asociados
29	Establecer mecanismo de control de cumplimiento de sus funciones de los comités y empleados
30	Promover la integración del comité de educación para ponerlo en acción.
31	Desarrollar un proceso de análisis que permita contribuir al desarrollo de la cultura organizacional partiendo del conocimiento de las debilidades para convertirla en fortaleza.
32	Visitar a socios inactivos para reintegrarlo a la COOMAPCOJ R.L.

### 2.6.3 Descripción de las Actividades Principales:

Para la descripción de las actividades se tomo como referencia la tabla de relación de actividades según las cuatros perspectiva del CMI, en la cual se plantean las actividades principales con las que se desarrollara el plan y su respectiva explicación, tomándose como principales aquellas actividades que conllevan de manera directa a la realización de los mismo procedimiento a seguir para el cumplimiento de las mismas, cada una se va a ejecutar en tiempo determinado según el diagrama de Gantt. Ver página 61.

- Desarrollar un proceso de análisis que permita contribuir al desarrollo de la cultura organizacional partiendo del conocimiento de las debilidades para convertirlas en fortalezas:

Esta actividad es primordial ya que en ella se ejecutaran capacitaciones en fortalecimiento de valores, cooperativismo y servicios. Además se propone el establecimiento de alianzas con instituciones educativas y otras organizaciones que contribuyan al fortalecimiento profesional y organizacional de los socios, tales como el INFOCOOP, IMPYME y Banco Produzcamos, cuyas instituciones se encargan de brindar apoyo al sector de cooperativas en nuestro país,

dando seguimiento y monitoreando los procesos y logros de las mismas.

A través de estas actividades se pretende que los socios tomen conciencia y se apropien de los valores y del significado del cooperativismo, que les permita mejorar la cultura organizacional y orientar sus acciones hacia el desarrollo de la COOMAPCOJ R, L.

- Elaborar reuniones en donde se re planteen las funciones de los comités de la cooperativa: esta actividad incluye la definición clara de las metas de cada comité de la cooperativa, la integración del Comité de Educación cuya función es primordial e indispensable en toda cooperativa según el artículo #80 y 82 de la ley de cooperativas, las organizaciones cooperativas deberán funcionar con una comisión de educación y promoción coordinada por un miembro del Consejo de Administración, ya que este comité es el encargado de formular planes de capacitación y educación cooperativa para mantener el espíritu cooperativo en los socios y demás miembros del personal, en la cooperativa no existe monitoreo del cumplimiento de las funciones de los comités y demás colaboradores, a cargo de la Junta de Vigilancia y Consejo de Administración principalmente, por lo que hay incumplimiento con el capítulo #2 artículo #8 Inciso K de los estatutos, que establece la implementación de programas de educación y capacitaciones organizativas, administrativas y de gestión para los asociados y el personal. También el análisis de la distribución de los recursos financieros para su óptima utilización.
- Actualizar políticas de crédito y gestionar su estricto cumplimiento: para la recuperación de cartera e integración de los socios, es necesario que se realice una actualización de las políticas de crédito, así como un proceso de reestructuración de deudas que permita que los socios en mora puedan cancelar a la cooperativa y de esta forma recuperar la auto sostenibilidad, ya que la falta de un estatuto o política de crédito, en el que se especifiquen detalladamente las sanciones por

incumplimientos de pago, no permiten poner sanciones a los socios por incumplimiento de sus obligaciones con la cooperativa por lo cual no se están cuidando las reservas financieras de la cooperativa incumpléndose lo establecido en el capítulo #3 artículo #11 inciso I. y de igual manera con el inciso L que reglamenta el cumplimiento de los estatutos.

- El seguimiento y control de cartera de crédito permitirá promover la conciencia de los socios, tomar el control de la cartera y recuperarla en un periodo máximo de dos años.
- Plan de comercialización que ofrezca mejores precios a los socios a través de compradores directos: actualmente la cooperativa no cuenta con un plan de comercialización que permita monitorear las ventas del café en temporada de acopio (noviembre, diciembre, enero y febrero), manejar los precios fluctuantes del mercado y obtener accesos a nuevos compradores y mercados de café; esta debilidad encontrada no está permitiendo el cumplimiento de las metas que se propone la cooperativa cada año y ocasiona un círculo de endeudamiento continuo con instituciones que le brindan crédito para el acopio de café, viéndose obligada a cancelar sus créditos con el poco café acopiado y a un precio de cancelación muy bajo que no le permite obtener ninguna ganancia.

Por lo cual, en esta propuesta es de primordial importancia que se realice con urgencia un plan de comercialización que sea gestionado por el Consejo de Administración y gerente de la misma, de modo que se permita tener acceso a nuevos mercados de café, nuevos clientes, mejores precios y mayores ganancias para los socios; al igual que mantener la certificación de la producción de forma continua, para lo que se necesita obtener un recurso designado para esta actividad tan importante, que permita vender el café a precio especial por contar con certificación.

- Realizar gestión de recursos Financiero para comercializar el café. “Acopio de café”: en esta actividad se pretenden mejorar los servicios ofrecidos a los socios mediante la gestión de recursos financieros para acopio y comercialización de café que genere ventas directas con precios competitivos, al decir ventas directas, nos referimos que existan menos intermediarios en la cadena de comercialización, lo que generara mayores ganancias. Además proponemos la elaboración de propuesta de financiamiento de acopio de café (temporada 2012-2013) para instituciones financieras: Aldea Global, Caruna y Banco Produzcamos, a través de la cartera de crédito como garantía; esto como una forma de promover el acopio de esta temporada y lograr el pago de las liquidaciones del café entregado por los socios en tiempo y forma.
- Elaborar Plan de Acopio de Café, esta actividad está ligada en importancia y urgencia al plan de comercialización, el acopio de café se realiza en las temporadas (noviembre, diciembre, enero, febrero), el plan de acopio es una medida que permitirá proyectarse metas como: ¿cuánto café acopiar?, ¿A quién se le venderá?, ¿Cuántas ganancias se generaran?, ¿En que se utilizaran las ganancias?, Mantener un seguimiento de la cosecha en prenda de los socios(entiéndase cosecha en prenda como la producción que un socio a puesto en garantía sobre un crédito otorgado por la cooperativa), etc. Permitirá contar con una estimación de las ventas que permita reducir las deudas con las instituciones con las que se hayan contraído obligaciones y reducir la cartera actualmente en mora, también proteger al socio de los precios fluctuantes del café a través de la creación de medidas que permitan optimizar los recursos financieros que genere el acopio.
- Contar con fuente de financiamiento propio a través del plan de comercialización que permita agilizar el proceso de comercialización: esta actividad es la última propuesta de nuestro plan gerencial, la cual se lograra cuando la cooperativa esté libre de su cartera moratoria,

solvente la mayoría de sus obligaciones y pueda contar con liquidez financiera, o por lo menos haber alcanzado un punto de equilibrio para que a partir de allí se vallan midiendo los indicadores que le permitan generar ganancias y ser auto sostenibles.

El presente Diagrama de Gantt refleja todas las actividades y la duración en el cual se ejecuta, el tiempo estimado para la ejecución del Plan de Acción Gerencial propuesto es de 2 años.

## DIAGRAMA DE GANTT

## **2.7 PRESUPUESTO.**

El presupuesto General del Plan de Acción Gerencial para la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega COOMAPCOJ R,L. , se hizo en base a las actividades en las cuales la cooperativa requerirá de una inversión extra para su realización, estas son las capacitaciones, el seguimiento y control de cartera de crédito, visita de socios inactivos, gestión financiera para certificación orgánica de la producción, y las reuniones y acuerdos de la cual se tomó la asamblea general de asociados que se realiza cada año.(ver pág.)

A continuación se describen las actividades del presupuesto:

### **Capacitaciones:**

- Fortalecimiento de valores y cooperativismo: se pretende que se realicen cuatro capacitaciones sobre este tema primordial, tomando como subtemas de cada capacitación los siguientes:
- Trabajo cooperativo, servicios cooperativos, Los valores y las asociaciones, El cooperativismo en Nicaragua.
- Comercialización de Café: se pretende que por medio de esta capacitación el personal técnico, el Comité de Comercialización y el Consejo de Administración, logren actualizar sus conocimientos en temas de mercadeo de café, la forma de ingresar a nuevos mercados y como preparar un plan de comercialización adaptado a la realidad de la cooperativa.

Estas capacitaciones cubrirá costos de: viáticos y materiales de apoyo.

### **Seguimiento y control de cartera y visita a socios inactivos:**

- Actualmente la cooperativa tiene asociados en 11 comunidades del departamento de Jinotega las cuales son: Abisinia, Asturias, El Plátano, Las Cruces, Las Crucesitas, Maragojipe, Monterrey, Orcones, La Pavona, San Rafael y Wiwili. Se pretende que para dar seguimiento a la cartera y a la cosecha prenda se hagan visitas durante los 24 meses a estas comunidades para lograr un mejor monitoreo de las cosechas de los socios y se les esté insistiendo en el pago de sus créditos vencidos.

**Gestión Financiera y pago de certificación OCIA:**

- Se requerirán tres gestores para el logro del financiamiento de la certificación orgánica de la producción de los socios, a través de la elaboración de proyectos financiados por FUNICA y gestiones con instituciones de apoyo como CARUNA y ALDEA GLOBAL.

**La Asamblea General de Asociados:**

- Esta es una reunión con todos los socios de la cooperativa y el personal técnico y administrativo, en la cual se plantean los avances, logros, Obligaciones pendientes y la presentación de nuevos socios así como también las renunciaciones de los mismos. Se incluyó esta actividad en este presupuesto, porque en este se aprovechara la oportunidad de comunicar a todos los socios los avances del Plan Gerencial.

Dicho presupuesto presenta un costo total de 272,832.00 córdobas, con un tiempo de duración de 2 años de ejecución del Plan Gerencial propuesto, donde todas las actividades planteadas en el plan se tendrán que realizar en tiempo y forma para poder obtener los resultados deseados.

A continuación se muestra la tabla N0. 35, la cual contiene el presupuesto de las actividades a realizar en el Plan de Acción Gerencial a implementar.

- **Tabla No. 36 Presupuesto del Plan de Acción Gerencial COOMAPCOJ R, L.**

- **Fuente: Elabora**

## **2.8 MEDIDAS PARA MITIGAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.**

A continuación se plantean algunas medidas de mitigación de resistencia al cambio, que pueden ser tomadas en cuenta a la hora de la puesta en marcha del Plan de Acción Gerencial propuesto, ya que como en todo proceso de cambio es natural que se genere resistencia, he aquí algunas medidas:

- Explicar convincentemente la necesidad del cambio; No debiendo olvidarse al trabajador en este aspecto.
- Explicar detalladamente la naturaleza del cambio; Conviniendo para ello, el uso de un lenguaje claro, directo y bien organizado, para asegurarse de que los socios y el personal entienden el método o plan a ejecutar.
- Reunir al personal y explicar la importancia que el proyecto concede al cambio.
- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Generar información sobre hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad. No combatir la resistencia, es sólo un síntoma, hay que buscar la raíz dar a conocer el problema.
- No imponer el cambio.
- Hacer un cambio participativo.
- Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- Crear un compromiso común.
- Plantear el costo-beneficio del cambio.

Estas medidas pueden ser aplicadas a través de:

- Educación y comunicación: La resistencia puede reducirse mediante la comunicación con los socios y personal para ayudarlos a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone que la fuente de resistencia proviene de una mala información o mala comunicación; si los socios y el personal reciben toda la información y sus dudas son aclaradas, ya no se resistirán al cambio.

Esto puede lograrse mediante conversaciones personales, memos, reuniones en grupo o informes que se plantean en el plan de acción gerencial presentad, este funciona siempre y cuando la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada y que las relaciones gerente-socios y personal se caractericen por una confianza mutua y la credibilidad. Si estas condiciones no se dan, es poco probable que tenga éxito.

- Participación: Es difícil que las personas se resistan a una decisión de cambio en la cual ellos participaron. Antes de que se efectúe un cambio, los que se oponen pueden involucrarse en el proceso de decisión. Siempre y cuando los participantes cuenten con la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener un compromiso para que el cambio tenga éxito e incrementar la calidad de la decisión de cambio.
- Facilitación y apoyo: Los responsables de implementar el plan gerencial pueden ofrecer variedad de elementos de apoyo para reducir la resistencia. Cuando los temores y la ansiedad de los socios y personal son elevados, la asesoría y buena comunicación de la información hacia todos, permitirá retroalimentar el proceso de cambio y desarrollo del plan en COOMAPCOJ R, L.

## CONCLUSIONES

En el Plan de Acción Gerencial propuesto se logró establecer acciones a seguir para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados con el fin de aportar al desarrollo de la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega COOMAPCOJ R, L. El plan contiene la siguiente estructura: Perspectivas del CMI, Objetivos Estratégicos, Factor Crítico, Indicadores, Actividades, Recursos, Tiempo de ejecución, Responsable y Presupuesto y medidas para mitigar la resistencia al cambio en el momento de implementar el plan propuesto. Con su implementación la Cooperativa lograra:

- Que los ingresos totales sean igual a los gastos totales, esto para lograr el objetivo estratégico de auto sostenibilidad financiera.
- Incrementar las ventas de café orgánico y convencional en un 100 %, para lograr el objetivo estratégico de Crecimiento en ventas.
- Que el índice de mora se reduzca en un 40 %, con el fin de pagar las deudas de la cooperativa contraída con sus proveedores financieros.
- La satisfacción de los socios con los servicios ofrecidos en la cooperativa, basado en el ofrecimiento de la certificación de la producción como en la obtención de precios competitivos para los mismos.
- La reducción del tiempo de espera en la liquidación del café comercializado a través de la cooperativa, a un mes como máximo, con el fin de lograr la efectividad en la gestión de comercialización para la obtención de mayores beneficios.
- Que más del 40% de los socios participen en las capacitaciones y seminarios, que los comités se reúnan más de tres veces al mes y que más del 60 % de los socios se identifiquen con los valores para el cumplimiento de las metas y objetivos de la cooperativa; todo esto con el fin de desarrollar capacidades organizativas en los socios y además mejorar la cultura organizacional para lograr la productividad de los comités y la motivación del recurso humano. El Plan de Acción Gerencial cuenta con 32 actividades, el cual se realizara en un periodo de 2 años. El costo para ejecutar el plan está estimado en C\$ 272,832.00.

### **RECOMENDACIONES.**

- Actualizar las políticas de recuperación de cartera en la Cooperativa para aumentar el nivel de rentabilidad.
- Que se actualicen los manuales de funciones y procedimientos de los puestos de la Junta Directiva de Asociados, para poder medir el cumplimiento de sus funciones.
- Realizar evaluaciones de desempeño a los socios para controlar el cumplimiento de las funciones asignadas según su cargo.
- Realizar un Plan Operativo Anual con el fin de lograr el cumplimiento de metas que se propongan como Cooperativa.

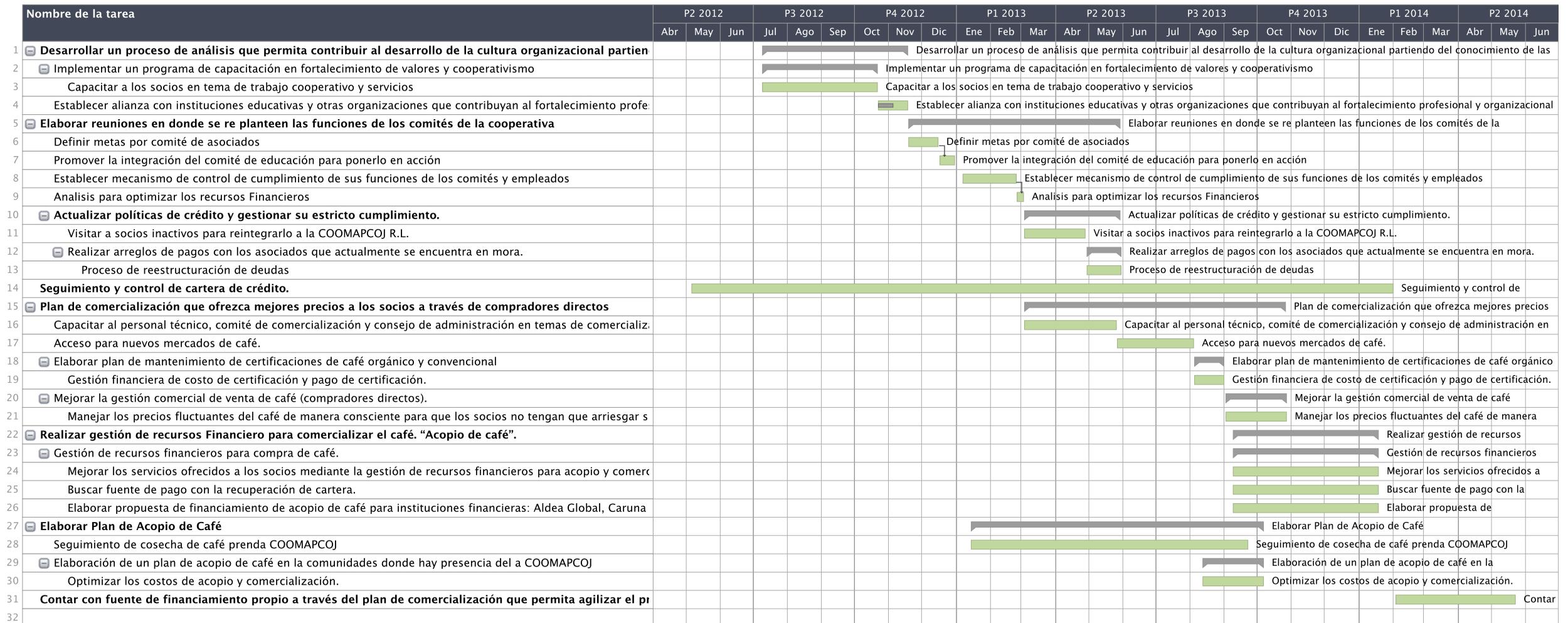
## BIBLIOGRAFIA

- Olve, N.G.; Roy, J. y Wetter, M.(2000): *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integra*”. Barcelona.
- Nevado Peña, D. (Octubre, 2002): *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. Estrategia Financiera. Núm. 188.
- Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega (Febrero 2004): *Estatutos y Reglamento Interno de la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega*.  
Material Basado en la Ley General de las Cooperativas (Ley 499), aprobado en Sesión de Asamblea General de Asociados, Jinotega, Nicaragua.
- Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega (Noviembre 2010): *Manual de Políticas y Reglamentos de Crédito, Ahorro y Aportaciones*.
- Documento Curso de Titulación, MBA. Ibarra Bucardo Silvia Marcela (Managua, febrero 2011): *Gerencia de Recursos Humanos*.
- Documento Curso de Titulación, Msc. Lic. López Inés Alejandro (Managua, Mayo 2011): *Dirección Empresarial*.
- Documento Curso de Titulación, Ing. Castellón Estrada Rosa Elena (Managua, Julio 2011): *Desarrollo Organizacional*.

### WEB GRAFÍA

- AECA, Kaplan, R.S, Norton, Nevado Peña. Guía de Apoyo al Emprendedor Cómo Realizar un Cuadro de Mando Integral. [En Línea]. Disponible en: [http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro de Mando Integral.pdf.html](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf.html)
- GENERALITAT VALENCIANA Conselleria de Economía Hacienda y Empleo. CMICalidad,[EnLínea].Disponible en: [http://www.afepe.net/cmi\\_calidad/pages/legislacion.php.html](http://www.afepe.net/cmi_calidad/pages/legislacion.php.html)
- Ricardo Martínez Rivadeneira. Cuadro de Mando Integral. [2001, 07 de junio]. [En Línea].Disponible en: <http://www.ciberconta.unizar.es/Leccion/rm05/rm05.pdf.html>
- Cuadrodemandointegral.net(2012).[En Línea].Disponible en: <http://www.cuadrodemandointegral.net/index.html>
- Julieta Morales Zúñiga. Desarrollo Organizacional.[En Línea].Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/desarrolloorganizacional/pdf.html](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/pdf.html)

# DIAGRAMA DE GANTT COOMAPCOJ R,L



## ANEXO 1

### COOPERATIVA MULTISECTORIAL AGRUPACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ ORGANICO DE JINOTEGA (COOMAPCOJ R, L.)

**Dirigida a:** Presidente y Directivos de Comités de Asociados.

#### ENTREVISTA

1. ¿Qué actividades está realizando para el desarrollo de la cooperativa?
2. Mencionémos las funciones que actualmente está realizando en el comité al que pertenece.
3. ¿Cuál es su perspectiva de la situación actual de la cooperativa?
4. ¿Cree usted que existen debilidades en el desarrollo de las funciones del comité que usted coordina? Mencionémos.
5. ¿Qué actividades claves está realizando el comité que usted actualmente coordina?
6. ¿Cuáles son sus aportaciones para el crecimiento y bienestar de la cooperativa?
7. ¿Cree usted que existe falta de un verdadero compromiso por parte de los asociados para el desarrollo y bienestar de la cooperativa? ¿Por qué?
8. ¿Está usted satisfecho de la manera que la cooperativa maneja la comercialización de sus productos?
9. ¿Ha visualizado algunas oportunidades de mejora para la cooperativa? Si, ¿por qué?, No, ¿por qué?
10. ¿Cree usted que la falta de promoción, y educación del cooperativismo, es necesario para el desarrollo de la cooperativa? ¿Qué estrategias propone?
11. ¿Cuáles son los requisitos para ser socio de la cooperativa?
12. ¿Cómo socio de la cooperativa, puede usted mencionar cómo funciona el comité de educación?
13. ¿Existe algún tipo de divisiones, preferencias o discriminación entre los socios de la cooperativa?

14. ¿Cree usted que los requisitos para ser socio, que ustedes mismos establecieron en sus estatutos, cuentan con un procedimiento adecuado de información para conocer al nuevo aspirante?
15. ¿Qué procedimiento usted utiliza para comprobar si el nuevo aspirante, al ser socio de la cooperativa, esta con un historial crediticio sano?
16. ¿Qué estatutos cree usted que se deban modificar o cambiar para superar las actuales debilidades de la cooperativa?
17. ¿cómo valora la efectividad en la resolución en problemas planteados en la cooperativa?
18. ¿Cómo valora la atención brindada al momento de hacer uso de los servicios de la cooperativa?
19. ¿cómo valora las capacitaciones que se haya brindado por parte de la cooperativa?

## ANEXO 2

### ESTATUTOS DE LA COOMACOPJ R, L.

#### Capítulo # 2

**Artículo #7 inciso F.** Capacitar a los asociados con una adecuada educación cooperativa a fin de fortalecer su conciencia social.

**Artículo #8 inciso K.** Implementar programas de educación en general y especialmente programas de asistencia técnica integral de capacitación organizativa, administrativa y de gestión para los asociados y personal.

#### Capitulo #3

**Artículo # 11 inciso I.** Observar lealtad y fidelidad a la cooperativa, a sus estatutos, reglamentos y normas que adopten y faciliten la información que la cooperativa le solicite en relación con sus necesidades de producción o de insumo, herramientas y bienes de uso y consumo que sirvan para planificar el trabajo.

#### Capitulo #5

**Artículo # 58 inciso C.** Elaborara periódicamente informes con destino a los asociados y otros órganos sociales, sobre la marcha de las actividades y la gestión de la cooperativa.

**Artículo# 73 inciso g.** Establecer vigilancia permanente para la protección preventiva de los bienes, derechos y obligaciones de lo asociados, así como el comportamiento ético de sus dirigentes y asociados dentro de la Ley y éstos estatutos.

### ANEXO 3

#### LISTA DE ARTÍCULOS DE LA LEY DE LAS COOPERATIVAS MENCIONADAS EN ESTE TRABAJO.

**Artículo 80.-** En toda cooperativa deberá funcionar una Comisión de Educación y Promoción, electa de conformidad a lo establecido en el Estatuto, por un período no menor de un año (1), ni mayor de tres (3), pudiendo sus miembros ser reelectos de acuerdo a la voluntad de los asociados.

**Artículo 82.-** Se establece la obligatoriedad de crear la Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo en cada cooperativa, cuya función consistirá en planificar y ejecutar mediante el Fondo de Educación, políticas, planes de educación y promoción del movimiento cooperativo.

## ANEXO 11

### REFERENTE DEL PLAN DE ACCIÓN

El plan presentado, toma en cuenta una serie de elementos estratégicos tales como:

- La visión de la cooperativa como acto del proceso.
- El conjunto de valores que expresan el servicio y trabajo cooperativo.
- Una meta global (Desarrollo de la cooperativa) que reformule los problemas específicos que se encontraron en el proceso de recopilación de información y explicación del diagnóstico.
- Las cuatro perspectivas que se analizaron, claves para dar forma a las estrategias y conseguir los objetivos inmediatos.
- Los factores críticos de éxitos.

La estructura del Plan de Acción Gerencial para la Cooperativa Multisectorial Agrupación de Productores de Café Orgánico de Jinotega COOMAPCOJ R, L. está conformada con la siguiente estructura:

- Perspectivas CMI a analizar: estas son las cuatro perspectivas que plantea la metodología: (Financiera, Socios/ Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Desarrollo), fueron analizadas y descritas a través del proceso de análisis de información obtenido de las herramientas como la entrevista a los directivos de la cooperativa y la información brindada por el personal técnico y administrativo, descritas en el cuadro de mando integral permitiéndonos distinguir la situación real de la cooperativa para buscar las mejoras en la eficiencia de las operaciones y crear capacidad organizacional.

- **Objetivos Estratégicos:** identificados a partir de los factores críticos de éxitos que integran las principales metas y políticas de la cooperativa, y a la vez, establecen la secuencia coherente de las acciones siempre relacionadas desde las cuatro perspectivas CMI, para responder a las expectativas de los directivos de la cooperativa, estas se elaboraron tomando en cuenta el árbol de soluciones que se hizo como parte del análisis del árbol de problemas, en donde se plantea la posible y solución más viable a la debilidad encontrada en la cooperativa.
- **Factor Crítico:** son los elementos que le permiten al empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.
- **Indicadores:** Es la medida que nos permite ir observando el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas que proporciona un medio sencillo, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.
- **Actividades:** son el conjunto de procedimientos necesarios para contrarrestar las debilidades encontradas a través de mecanismo de realimentación como capacitaciones, elaboración de planes, reuniones de monitoreo, etc.; que mantiene la atención en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planificados y permite monitorizarlos resultados reales que se van obteniendo, facilitando la toma de decisiones.
- **Recursos:** son el capital humano que dirige y trabaja en la cooperativa, así como los medios tecnológicos (materiales y equipos) que estos utilizan para la representación de sus trabajo.
- **Tiempo:** es la unidad de medición de la puesta en marcha de cada una de las actividades a realizar, el cual representamos a través de un diagrama

de Gantt, en el cual se reflejan los meses en el que se desarrollara cada actividad, para un total de dos años de ejecución continua del plan gerencial.

- Responsable: es el personal que estará a cargo de llevar a cabo las actividades planteadas en este plan gerencial, así como de orientar y dirigir a su personal a cargo, monitoreando la ejecución correcta de las mismas y midiendo el logro de los objetivos estratégicos basado en los indicadores y factores críticos representados en la metodología CMI.
- Presupuesto General de Actividades: constituye la elaboración, de los costos en los que incurrirá la cooperativa al llevar a cabo dicho plan gerencial, cuya inversión se verá reflejada en el logro de los objetivos estratégicos que llevara a la cooperativa a alcanzar el desarrollo y obtener mayores resultados financieros, mejores clientes, mejores trabajadores, mejor conciencia cooperativa y mejores servicios.