



Universidad Internacional Para el Desarrollo Sostenible

UNIDES- Sede Matagalpa

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**Diagnóstico Operacional Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de
Café Pueblo Nuevo R. L, Jinotega, I Semestre, Año 2024.**

Proyecto de Graduación

**Presentado a la consideración del Honorable Jurado Examinador como requisito final
para obtener el grado profesional de Técnico Superior en Administración de la
Producción Agropecuaria.**

Tutor:

Ing. Isidro Alexander Obando Pichardo

Autor:

Br. Oneyda de Los Ángeles Hernández Arauz

Jinotega, 23 de agosto de 2025

Índice General

Contenido	Página
I. Introducción	9
II. Planteamiento del problema	10
III. Antecedentes.....	12
3.1. Antecedentes nacionales e internacionales	12
IV. Justificación.....	15
V. Objetivos.....	16
VI. Marco teórico	17
VII. Hipótesis	25
VIII. Diseño Metodológico.....	26
8.1. Diseño General de la Investigación	26
8.1.1. Variables de Investigación.....	26
IX. Resultados.....	32
X. Discusión y Análisis.....	45
10.1. Grupo 1: Gobernanza:	45
10.2. Grupo 2: Productores:	45
10.3. Grupo 3: Área Administrativa, Técnica y Beneficio Húmedo Café.	45
10.4. Proceso Industrial Seco del Café Bajo Contrato.	46
10.5. Comercialización.	46
XI. Conclusiones.....	48
XII. Recomendaciones	50
XIII. Bibliografía.....	51

Índice de Tablas

Tabla	Página
Tabla 1 Operacionalización de Variables	27
Tabla 2 Aspecto Legal Organizativo.....	32
Tabla 3 Rendimiento de Café Nacional (versus) Rendimiento Promedio de los Productores de Coopsaec R.L.....	33
Tabla 4 Desempeño en la Gestión Gerencial	34
Tabla 5 Desempeño en la Gestión Contable	35
Tabla 6 Desempeño del Área Técnica Agronómica	37
Tabla 7 Desempeño del Área de Beneficio Húmedo de Café	38
Tabla 8 Secamiento de 1 Quintal de Café con el 55% de Humedad =bh	40
Tabla 9 Comercialización (Exportación de Café Oro y Venta Local de Café Oro Imperfecto o Subproducto).....	41
Tabla 10 Estructura de Costo de Compra/Venta de Un Quintal de Café (Expresado en US\$ para Estimar el Costo/Beneficio	42
Tabla11 Registro de Observaciones por Área de Trabajo	44

Índice de Figuras

Figura	Página
Figura 1 Gobernanza Grupo 1	32
Figura 2 Grupo 2. Productores.....	33
Figura 3 Área de Gerencia.....	35
Figura 4 Área Contable	36
Figura 5 Área Técnica.....	38
Figura 6 Área Beneficio Húmedo de Café.....	39
Figura 7 Proceso Industrial Seco de Café Bajo Contrato.....	41
Figura 8 Comercialización Precio Estimado de 1 Quintal de Café	42
Figura 9 Estructura de Costo para Estimar Precio de Compra.....	43

Agradecimientos

Principalmente agradezco a **Dios** por darme las fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres **Pedro Berman Hernández y María Auxiliadora Arauz García**, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracia a ustedes he logrado llegar hasta aquí, y convertirme en la que soy. Ha sido un orgullo y privilegio de ser su hija. Son mis mejores padres.

A nuestros profesores por estar siempre presentes acompañándonos y por el apoyo moral que nos han brindado a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas, y compartieron sus conocimientos.

Agradezco a nuestros docentes de la **Universidad Internacional para el Desarrollo Sostenible UNIDES**, sede Matagalpa, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial al tutor de nuestro trabajo de grado quien ha guiado con su paciencia y su rectitud como docente, y los órganos de dirección, asociados y personal de la **Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L. (COOPSAEC, R.L.)**.

Dedicatoria

Dedico a **Dios** nuestro padre, por darme las fuerzas y la sabiduría para alcanzar mis metas propuestas en el transcurso de mis estudios.

A mis padres **Pedro Berman Hernández y María Auxiliadora Arauz García**, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible cumplir mis sueños y anhelo de obtener mi Técnico Superior en Administración de la Producción Agropecuaria, y por enseñarme a luchar y no rendirme para siempre levantarme cada vez que me caigo.

A mi profesor de clase y tutor **Ing. Alexander Obando Pichardo**, por brindarme siempre su apoyo.

Al **Ing. Marvin Alberdi Moreno**, coordinador de la carrera: Técnico Superior en Administración de la Producción Agropecuaria que imparte la **UNIDES**, sede Matagalpa, por su colaboración en hacer posible este triunfo.

A todos los maestros que a lo largo de este proceso compartieron sus conocimientos y nos brindaron su apoyo en los momentos de dificultad, por sus consejos y enseñanzas.

A todas aquellas personas que me brindaron su valioso aporte en la realización de la presente investigación.

A todo el personal que labora en la **Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L. (COOPSAEC, R.L)**, Jinotega, por su colaboración en brindarme información para la realización del presente documento.

Resumen

En el presente trabajo de Diagnóstico Operativo de la Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L, del municipio de Jinotega, ejecutado durante el primer semestre del año 2024, con el objetivo principal de analizar la operatividad actual y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la gestión empresarial. El diagnóstico abarca las operaciones organizativas y productivas de la empresa cooperativa, así como algunas propuestas de mejora planteada. Para su realización, se eligió utilizar un diseño descriptivo con una metodología cualitativa. La información fue proporcionada por los órganos de dirección, productores asociados, y el personal que conforman el equipo de apoyo administrativo y técnico. Dentro del diagnóstico elaborado se revisaron los aspectos de gobernanza, rendimientos productivos del café, gestión administrativa, aspectos relacionados a la contabilidad, el desempeño de la asistencia técnica agronómica, proceso industrial de beneficiado húmedo y seco del café, aspectos de comercialización y su relación beneficio versus costos. En el desarrollo de los capítulos se plantean las mejoras que son necesarias que se implementen tanto en lo organizativo, administrativo y productivo, También como propuesta de mejora se pretende reforzar el concepto de eficiencia en todas las áreas de la empresa cooperativa, ahorro y obras de mitigación donde es necesario para el cuidado al medio ambiente, todo en busca de aumentar ventajas competitivas exigidas por los estándares de los mercados mundiales del café.

Palabras claves: Diagnóstico, Cooperativa, Diseño, Metodología, Dirección.

Opinión del tutor

Como tutor del trabajo de grado **“Diagnóstico Operacional Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L, Jinotega, I Semestre, Año 2024”** elaborado por la **Bachiller Oneyda de Los Ángeles Hernández Arauz**; para obtener el título de Técnico Superior en Administración de la Producción Agropecuaria, hago contar primeramente que el tema de investigación seleccionado es pertinente, oportuno y con resultados que contribuyen a la planificación y a la mejora de la operatividad de la empresa cooperativa: Así también deseo expresar que la autora ha tenido mucha disciplina y dedicación en la realización de este trabajo de grado tanto en la recolección de la información, como en la estructura y redacción, lo cual se ve reflejado en el contenido y presentación del documento.

En mi opinión, el trabajo de grado cumple en términos técnicos, metodológicos y científico y contribuye a la solución del problema focal que es la falta de información actualizada que permita equilibrar las operaciones y por ende a mejor la toma de decisiones en la empresa del sector cooperativo, las cuales están ligadas a ciertas constantes de la filosofía social cooperativa y a normas que exigen la gestión democrática.

Por tanto doy fe que el trabajo de grado reúne los estándares científicos y metodólogos exigidos por la UNIDES sede Matagalpa, para ser presentada y sometida a evaluación.

Le deseo los mayores éxitos que se merece por su responsabilidad y empeño asumido en su trabajo de investigación.

Ing. Isidro Alexander Obando Pichardo

Tutor

I. Introducción

En esta investigación, se presenta el “Diagnóstico Operativo de la Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L, del municipio de Jinotega, trabajo que se ejecutó durante el primer semestre del año 2024.

Esta empresa es una organización cooperativa y su principal rubro es la producción, procesamiento y exportación de café especial. La investigación se enfocó en evaluar los parámetros de control, indicadores, metas, estándares y métodos de trabajo, que genera información actualizada, objetiva y práctica sobre las áreas de trabajo de la empresa cooperativa.

Su objetivo principal es identificar la manera de reducir costos, mejorar la operatividad e incentivar la rentabilidad de la empresa. Además, determinar si los procedimientos, políticas y operaciones están siendo eficientes conforme su visión, misión, objetivos y metas.

Las variables evaluadas fueron: Gobernanza ligada al proceso legal y administrativo de la organización, rendimiento del café por unidad de superficie en finca de los asociados, la gestión operativa administrativa, los registros contables, efecto en el desempeño de la asistencia técnica agronómica, proceso industrial húmedo del café, proceso industrial seco del café bajo contrato, la comercialización del café y la variable relacionada al aspecto económico beneficio versus costo.

Durante la ejecución del trabajo se hizo uso del análisis FODA para identificar en cada área de trabajo de la cooperativa sus puntos fuertes y débiles (Anexo 6).

El documento está estructurado por capítulos: El primer capítulo el problema, el segundo los antecedentes nacionales e internacionales, el tercero la justificación, en el cuarto los objetivos, el quinto el marco teórico, el sexto la hipótesis, el séptimo el diseño metodológico, el octavo los resultados obtenidos, en el noveno la discusión y análisis, en el décimo las conclusiones, en el onceavo las recomendaciones, y finalmente en el doceavo capítulo se detalla la bibliografía que fue consultada.

II. Planteamiento del problema

El problema focal identificado en la Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L, (COOPSAEC R.L), una empresa del sector café de especialidad, de referencia para el departamento de Jinotega que hace sus gestiones de apoyo al rubro y comercialización directa al mercado internacional, pero sin búsqueda de la eficiencia continua debido a que no cuenta con datos actuales que procedan de un estudio técnico operacional de las áreas de trabajo, ya que éste se descontinuo desde el año 2013 al finalizar los proyectos y programas de asistencia técnica y económica, los cuales tenían períodos determinados, momento desde el cual no ha sido retomado.

Entre los principales efectos derivados de esta problemática se encontró que siendo esta organización una cooperativa de primer grado (cooperativa de base) conformada por 37 asociados entre pequeños y medianos productores de café, y dentro de los cuales están inmersos los órganos de dirección; no así comités especiales (Anexo 4); y a la par, un personal de apoyo técnico y administrativo, pero con bajo nivel de especialización, no permite equilibrar las operaciones organizativas, técnicas y administrativas, económicas, financieras y comerciales, e intermediar con las distintas instituciones nacionales e internacionales con información de calidad, limitando la autogestión, sistemas de información de sus órganos de dirección en sus procesos assemblearios y poco acceso a nuevas tecnologías.

Al analizar las causas de esta problemática se identificó como causa principal que la **información que logran obtener de manera convencional es la base para la toma de las decisiones, y no se identifican plenamente con la filosofía social cooperativa, económica y productiva**, y se identificaron las siguientes causales: **(i) gobernanza**, sus órganos de dirección poco funcionales e incompletos por falta de comités especiales; **(ii) bajos rendimientos productivos** en fincas de los asociados; **(iii) gestión administrativa**, bajo nivel de gestión; **(iv) contabilidad**, registro de información financiera al día, su poca utilidad práctica tiene relación con la poca disponibilidad de recursos financieros para la inversión y con los pocos ingresos obtenidos; **(v) asistencia técnica agronómica**, bajo nivel de desempeño; **(vi) proceso industrial húmedo de café**, cuentan con instalaciones modernas y de alta capacidad, pero su coeficiente de eficiencia es de apenas de un 55%,; **(vii) proceso industrial seco de café bajo contrato**, compran este servicio debido a que

no cuentan con una planta de procesamiento agroindustrial del café propia; **(viii) mercado y comercialización**, exportador directo, oferta exportable de calidad, pero no crece; y finalmente **(ix) beneficio/costo**, no se conoció esta información.

El propósito de esta propuesta diagnóstica operacional, además de actualizar la información, es dar a la organización cooperativa información muy necesaria para ajustar políticas y estrategias que incluya la revisión de todas estas causales identificadas para cumplir con sus fines y objetivos. También contribuir a que la cooperativa pueda incorporar nuevos servicios con una concepción de “calidad” muy distinta a la que se tiene hasta ahora. Las cooperativas, como es obvio, no pueden permanecer ajenas a estos cambios, pues conviven en el mercado con las empresas de lucro, que les disputan con todo su poderío y vastedad de oferta el consumo de bienes y la utilización de servicios que hacen las personas que componen sus instituciones, es decir los propios cooperadores. La competencia, llevada hoy a extremos inauditos, golpea las puertas de las casas de nuestros asociados.

III. Antecedentes

3.1. Antecedentes nacionales e internacionales

Por la cantidad de variables que entran en juego se revisaron diversas fuentes tanto nacionales como internacionales relacionadas con la investigación “Diagnóstico Operativo de la Cooperativa de Servicios Agropecuarios de Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L, en el municipio de Jinotega, durante el primer semestre del año 2024”. Se consultaron trabajos de investigación relacionados a las variables de estudio: gobernanza, rendimiento de café, gestión administrativa, contabilidad cooperativa, asistencia técnica agronómica, proceso industrial en el beneficio húmedo del café, procesamiento industrial en el beneficio seco del café, comercialización y el beneficio/costo del proceso operativo y administrativo de la cooperativa, tomando un antecedente específico referido por cada variable .

Un primer trabajo de investigación realizado por NICAFES (2019), indica que es una necesidad en todas las organizaciones del sector café, principalmente aquellas que están presentes en el mercado internacional competitivo con café especial, donde la gobernanza en manos de sus órganos de dirección como factor elemental para la toma de decisiones, estén en disposición de poner sus mejores esfuerzos en la autogestión ya que facilitaría la conectividad recíproca en las gestiones de compra venta del café principalmente con aquellas organizaciones cooperativas.

Castro Chavarría, Rizo Hernández y Zelaya Arauz (2021). Realizaron un estudio a micros, pequeños, medianos y grandes productores de café con el objetivo de determinar la prevalencia y asociación entre las variables: tipo de productor, área y los rendimientos de producción por manzana. La metodología que utilizaron fue cuantitativa y cualitativa de corte transversal, en el cual utilizaron la encuesta como instrumentos de recopilación de los datos, la información procede de una muestra total de 300 fincas cafetaleras.

Con relación a la gestión administrativa González González, (2014). Llevó a cabo una investigación con el objetivo de analizar comparativamente a la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL, tomando como referencia cinco, de los diez principios que

rigen a las organizaciones del movimiento cooperativo, y relacionarla con la gestión administrativa de la misma.

Referido a la contabilidad de empresas cooperativas Gómez Alaniz y Gámez Aguilar, (2016). Realizaron una investigación en la que analizan el Sistema Contable usado por la Cooperativa Multisectorial Lácteos NICACENTRO R.L del Municipio de Matiguás, es decir, si dicho sistema es comprensible, adecuado, y por lo tanto útil en el desempeño operativo y de fácil conocimiento para los tomadores de decisiones, y si se ajusta a las disposiciones legales y a la técnica contable al sector cooperativo en Nicaragua. Es una investigación de tipo no experimental, La metodología utilizada estuvo basada en la observación y a partir de ella contrastaron la información suministrada por los propios sujetos objetos de estudio.

Con respecto a la asistencia técnica agronómica, un estudio realizado por Estrada Paredes, (2022). Busca analizar lo que los productores esperan de la asistencia técnica agronómica, que efecto tiene, considerando que la asistencia técnica debe estar acorde con la realidad y problemática a resolver, que traspolando ese efecto al sector cooperativo de Nicaragua, sin perder de vista que la cooperativa la conforman productores asociados con actividades económicas y socioproductivas, que el servicio responda a la demanda sobre la producción agrícola de forma continua.

En relación con el proceso industrial húmedo de café, un estudio que llevo a cabo Mantilla Duarte, (2019). Explica la necesidad de analizar y optimizar el proceso del beneficiado húmedo del café para mejorar la productividad, aunado al uso excesivo de agua, máquinas mal ajustadas y el manejo y aprovechamiento de los subproductos del café que se generan durante su procesamiento, ya que en la mayoría de la infraestructura existente no cuentan con un diseño para ese fin, lo que conlleva a un reducido e inadecuado manejo de la pulpa y las aguas mieles.

Con relación al proceso industrial seco de café bajo contrato, Anita Mendoza, (2024). Ha llevado a cabo un estudio, en esta parte referida al flujo del proceso, donde

propone analizar las operaciones del proceso del beneficiado seco, para mejorar aquellas partes del flujo que dan mayor valor agregado al producto con tecnología adecuada e innovadora, que son las que permiten transformar el café de su estado original, hasta el estado de producto comercializable en café oro de exportación, esto permitiría a la cooperativa tomarlo como referencia al momento de ejecutar este tipo de inversión; ya que debido a sus limitaciones actualmente utiliza un modelo vinculante a esta empresa agroindustrial que la impulsa a realizar este tipo de actividad bajo contrato, es decir, comprando el servicio de maquila.

Con respecto al mercado y comercialización. Álvarez Díaz, (2018). Propuso diseñar esta estrategia comercial que orienta a la organización hacia una demanda del mercado real de café. Su enfoque es de tipo descriptivo y exploratorio con un diseño experimental. Consideramos que su estrategia será un referente de mucha utilidad para reforzar futuros contratos en la búsqueda de nuevos mercados de la COOPSAEC R.L.

Esta investigación referente al beneficio/costo, llevada a cabo en Perú, por (Guerrero Ticliahuanca, 2017). En el que analiza en la Cooperativa de Servicios Múltiple APROCASSI, los costos necesarios para mejorar su operatividad y ayudar a la organización a clasificarlos y a generar una estructura de costos para conocer el costo real operativo desde la producción hasta a su cadena de comercialización y por ende su rentabilidad. Sobre esa base, resulta oportuno para la COOPSAEC R.L, tomar como referente los resultados de este estudio respecto a sus operaciones, para la mejor toma de decisiones.

Consideramos que todos estos antecedentes son pertinentes y vinculantes en nuestra investigación ya que ayudaron a asumir una perspectiva particular contribuyendo al conocimiento y al aporte de información actual que pueda ayudar en las operaciones de la organización cooperativa.

IV. Justificación

La Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L (COOPSAEC R.L), desde el punto de vista práctico tiene la necesidad de contar con información actual que proceda de un estudio técnico que se derive de cada una de las áreas de trabajo, tanto organizativas, administrativas, técnicas y operativas, ya que estos estudios se descontinuaron desde el año 2013 al finalizar los proyectos y programas de asistencia técnica y económica, los cuales tenían períodos determinados, momento desde el cual no han sido retomados.

La información actual le proporciona a la cooperativa una base sólida de conocimientos sobre el desempeño de cada una de las áreas de trabajo que le será útil para la mejor toma de decisión, la información que se obtiene ayuda a reorientar el accionar, reducir costos, y por lo tanto medir su eficiencia y contribuir a incentivar la rentabilidad de la empresa cooperativa y de sus asociados que la conforman.

Además, la COOPSAEC R.L, con los datos actuales obtenidos podrá formular proyectos técnicos productivos y de inversión y definir la estrategia de intervención en los procesos de producción que requieran ser mejorados. Para sus áreas organizativas, de gestión y técnica será un instrumento práctico de seguimiento y evaluación y por tanto crucial para medir logros, avances, obstáculos e impacto generado.

Desde el punto de vista teórico, a pesar que hay otros estudios que han tratado en su mayoría las mismas variables, no han sido en esta organización cooperativa COOPSAEC R.L, ni a las mismas personas, es decir, no hay otro estudio igual en esta organización, que ofrezca la posibilidad de generalizar los resultados a principios más amplios.

Y, desde el punto de vista metodológico la investigación ha creado un nuevo instrumento (encuesta) para recolectar datos que proceden de este tipo de organización que puede servir de guía en futuras investigaciones en cooperativas de la misma razón social, y ha definido conceptos con múltiples variables que profundizan en el tema.

V. Objetivos

General

Analizar la operatividad actual de la Cooperativa de Servicios Agropecuarios de Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L, durante el primer semestre del año 2024, y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la gestión empresarial.

Específicos

1. Conocer las fortalezas y debilidades actuales de cada una de las áreas de trabajo considerando sus procesos y su impacto en el crecimiento y desarrollo de la cooperativa.
2. Evaluar los parámetros de control actual, sus indicadores, metas, estándares y métodos de trabajo.
3. Generar opciones de mejora para aumentar la capacidad de producción en base a lineamientos tácticos y políticas operativas.

VI. Marco teórico

Existe un acercamiento de esta teoría con la variable gobernanza en la Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L, (COOPSAEC R.L),

¿Cómo las familias miembros gobiernan sus cooperativas? La pregunta asume que los miembros gobiernan sus cooperativas, pero, ¿cómo sabemos que gobiernan? La mayoría de los estudios actuales refieren a empresas cooperativas para aprovechar las ventajas de los mercados, las ventajas que tiene para lograr mayores economías de escala, adoptar nuevas tecnologías, obtener información sobre el mercado, o ampliar el alcance de las operaciones de otra manera no alcanzable por una sola empresa (Mendoza *et al* 2014, p.226). En relación con este aporte ¿Qué tipo de desarrollo ha impulsado la cooperativa en estudio para con sus asociados?

Es por eso que nuestra investigación no alcanza observar si las actividades económicas y productivas se identifican plenamente con la filosofía social cooperativa. Es decir el desarrollo efectivo de sus prácticas.

Para el análisis de los bajos rendimientos productivos se toma esta teoría de (Castro Chavarría, Rizo Hernández y Zelaya Arauz, 2021).

El 95% del café producido en Nicaragua es cultivado en sombra, lo que garantiza una calidad suprema. El 100% del café nicaragüense es Arábica lavado, y sus variedades son: Caturra, Borbón, Maragogipe, Típica y Cautilla. La especie Arábica es la más apreciada, crece en alturas entre 900 y 2,000 metros. Su contenido en cafeína es relativamente bajo (entre un 0.9% y un 1.5%), y su cultivo es más delicado por lo que requiere más cuidado. Sus frutos son redondos, suaves, levemente agrios, color achocolatado, de corteza lisa e intenso perfume (Castro Chavarría *et al* 2021).

Comprende acciones de calidad en taza, característica organolépticas lo que efectivamente se logra con todos estos elementos; pero a nuestro criterio no son suficientes con lo que se expresa, sino que debemos explorar otros elementos adicionales como densidad poblacional por unidad de superficie, otras variedades de alto rendimiento como Parainema, Catuaí e Icatú, que son adaptables a las condiciones agroecológicas donde se

ubican los pequeños y medianos productores de la cooperativa, además del manejo de tejido, manejo sanitario, manejo ecológico del suelo y nutrición del cultivo, todo esto en conjunto, nos permitirá obtener mayores rendimientos productivos.

De la misma manera para analizar la gestión administrativa (Aguirre Morales, 2021).

Se refiere a las labores que están a cargo del empleado. Describe con claridad y minuciosidad qué es lo que va a hacer el trabajador y cómo tiene que hacerlo. En otras palabras, es el conjunto de capacidades, habilidades, actitudes, experiencia y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de un determinado puesto laboral. También en los perfiles de cargo, se incluyen otras características como: género, edad, antigüedad, turno y área de trabajo. Que la empresa tenga bien definido los perfiles de puestos de trabajo que aporta beneficios en la selección, reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño de los recursos humanos; y al trabajador le permite efectuar sus actividades con mayor presión y claridad. Otro punto importante de contar con los perfiles de cargos bien definidos es que no hay dualidad de mandos, lo que ayuda a los trabajadores que siempre conozcan a quien dirigirse y de quien recibir orientaciones precisas. Cuando una organización no tiene bien definidos los perfiles de cargos, los trabajadores pueden confundir sus límites de actuación y acción dándose en muchos casos baja productividad, generar conflictos laborales y descontentos entre los integrantes de la misma empresa. Elaborar manuales de descripción de los perfiles de cargos y actualizarlos constantemente conforme los cambios organizacionales en función del crecimiento empresarial es válido y aporta al buen desempeño y funcionamiento organizacional y bienestar de los trabajadores (p.37).

En línea con el planteamiento teórico, desde nuestro punto de vista para que la organización logre una meta, un objetivo, lógicamente tiene que contar con su manual de funciones donde se encuentren bien definidas y delimitadas las funciones de las instancias administrativas, cargos y puesto de la estructura organizativa y las fichas ocupacionales que

constituyen la base funcional del sistema organizacional, es decir, que haya una eficiente gestión empresarial profesional. Para el caso del puesto del gerente en esta organización cooperativa debe ser conforme a la Ley General de Cooperativas de Nicaragua Ley No. 499, (Artículos 72, 73 y 74). Artículo 72: El gerentes o gerentes de la empresa cooperativa podrán ser o no asociados. Una vez nombrado por el Consejo de Administración y ratificado por la Asamblea General de Asociados, en el caso de no ser asociados, serán responsables de la ejecución de la empresa cooperativa y responderán ante el Consejo de Administración. Artículo 73: En las cooperativas que no sean familiares, el gerente no deberá tener parentesco de afinidad o consanguinidad con los miembros del Consejo de Administración o de la Junta de Vigilancia, dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad; y Artículo 74: Los gerentes responden ante la cooperativa y ante el Consejo de Administración y ante terceros en su carácter individual, por los daños y perjuicios que ocasionen por incumplimiento de sus obligaciones, negligencias, dolo, abuso de confianza y/o por ejercicio de las actividades de su competencia. La actuación del gerente o gerentes y sus responsabilidades, es independiente de la conducción del Consejo de Administración y cada uno de ellos responderá por sus actos de manera individual.

Así mismo en el análisis a la contabilidad de empresas cooperativas (Gómez Alanís y Gámez Aguilar, 2016). Afirma que:

Un Sistema Contable consta del personal, los procedimientos, los mecanismos y los registros utilizados por una organización para desarrollar la información contable y para transmitir esta información a quienes toman decisiones. El diseño y las capacidades de estos sistemas varían muchísimo de una organización a otra. (p.5).

En correspondencia con este aporte, la contabilidad, efectivamente tiene que ver con todos esos elementos antes descritos, sin embargo, debido a que es una organización cooperativa de servicios agropecuarios, es una organización con economía social, de prestación de servicios y de patrimonio independiente, sin fines de lucro, sino con fines económicos y sociales, capaz de cubrir sus gastos con sus aportaciones cuando esta se cumple a cabalidad, sus gestiones son de forma cooperativa autogestionaria como proceso de comunicación y de negociación, eso indica que quienes ejercen la actividad contable debe conocer muy bien la diferencia y similitudes de llevar los controles de una empresa

del sector cooperativo y de las empresas mercantiles del sector privado tradicional, es por eso que si el personal contable no conoce el proceder de una empresa cooperativa debe recibir formación orientado a ese campo cooperativo ya que requiere un tratamiento particular; y sus registros contables deben ser conforme a la Ley General de Cooperativas de Nicaragua Ley No. 499, (Artículos 46, 47, 48, 49, 50, 51 y 52). Artículo 46: Cada asociado al incorporarse a la cooperativa, deberá pagar por lo menos el valor de un certificado de aportación, conforme a lo establecido en el artículo 23, inciso b), de la presente Ley para los socios fundadores. El estatuto normará la forma de pago del restante, su valor y los periodos de tiempo a pagarse. Artículo 47: Las cooperativas tendrán ejercicios anuales que se cerrarán de acuerdo al año fiscal. Al término de cada ejercicio se cortarán las cuentas y se elaborará el balance, el inventario y el estado de resultados. Artículo 48: Las cooperativas llevarán su contabilidad y para tal fin contarán con los libros respectivos, los que deberán ser autorizados por el Registro Nacional de Cooperativas. Artículo. 49: A la fecha del cierre del ejercicio, el Consejo de Administración presentará un informe sobre la gestión realizada, que junto con el estado financiero y el informe de la Junta de Vigilancia, serán sometidos a la Asamblea general de Asociados para su aprobación. De dichos informes y estado financiero se remitirá una copia a la Autoridad de Aplicación. Artículo 50: El excedente del ejercicio será el sobrante del producto de las operaciones totales de la cooperativa, deducidos los gastos generales, las depreciaciones, las reservas y los intereses si los hubieren. Artículo 51: Si del ejercicio resultaren excedentes, estos se aplicaran para las siguientes reservas: a) Diez por ciento (10%) mínimo, para creación o incremento de la reserva legal, la que cubrirá o amortizara las pérdidas que pudieran producirse en ejercicios posteriores económicos. b) Diez por ciento (10%) mínimo, para la creación e incremento del fondo de educación, que se aplicará para el fomento de la formación cooperativista en el modo que establezca el Estatuto. Este fondo es inembargable. c) Diez por ciento (10%) mínimo, para el fondo de reinversión de la cooperativa; y Artículo 52: Si el balance arroja pérdidas, éstas serán absorbidas por el Fondo de Reserva Legal y, si éste fuera inferior, el saldo, será diferido y cubierto con los excedentes de los períodos subsiguientes. Aplicadas estas normas, se obtienen dos logros a saber. Se consigue que todos los asociados y asociadas sean protagonistas de su propio

bienestar ya que en la cooperativa todos los asociados son iguales, y se evitan irregularidades y conflictos.

En lo que se refiere a la asistencia técnica agronómica (Barrantes Rodríguez, 2024). Afirma que:

La asistencia técnica se ha asociado a asesorías desarrolladas bajo un enfoque técnico productivo dirigido a productores agropecuarios. En muchas ocasiones es pagada por los productores o a través de servicios estatales. Es considerada como un proceso en el que se guía al productor para que siga diferentes técnicas agropecuarias para obtener mayor producción y productividad; la asistencia técnica debe estar dirigida hacia el incremento de posibilidades de bienestar, calidad de vida e inclusión económica de pequeños productores (p. 13).

Es importante tener en cuenta esta teoría al momento de diseñar programas de asistencia técnica, ya que desde nuestro punto de vista existe una diferencia en el modelo que aplican las cooperativas de servicios agropecuarios la cual ha estado dirigida al uso intensivo de créditos y agroquímicos, reduciendo incluso los recursos técnicos humanos porque se considera que resulta demasiado costoso. Una vez logrado esto, el modelo tiende a perder su atractivo descuidando lo prioritario que es la asistencia técnica integral debido a que la problemática de la caficultora es de orden económico, social, tecnológico y ambiental, pero que el servicio responda a una demanda de los asociados acompañada de la transferencia de los logros de investigación.

De igual manera para analizar el proceso industrial húmedo de café (Mantilla Duarte, 2019). Afirma que:

Al analizar los procesos más utilizados, como es el llamado beneficio húmedo del café que incluye el despulpado, la fermentación, el lavado y el secado del grano, es porque este tipo de café pertenece al segmento de cafés suaves lavados del mercado (p. 43).

Así mismo afirma que:

El manejo de subproductos consiste en generar el mínimo impacto ambiental de la pulpa y mucílago (viscosidad) del café, ya que se estima que menos del 5% de la materia vegetal generada se utiliza en la elaboración de la bebida del café, el resto

son residuos, representados en materiales fibrosos como hojas, ramas y tallos que son generados durante el proceso de renovación de cafetales; frutos verdes que se desprenden en la recolección; subproductos sólidos como la pulpa del grano que queda después del despulpado, se recomienda transportarlo sin uso de agua y a un sitio de depósito de descompensación, donde puede reciclarse y usarse en el almacigo, así mismo sirve para el cultivo como complemento nutricional o mejorador del suelo. Los subproductos líquidos, que están representados por el mucílago y el agua utilizada en el beneficio húmedo, permiten que el mucílago puede emplearse para enriquecer la pulpa, el agua de lavado se puede recircular en el proceso. Este material vegetativo si no se maneja de forma apropiada, se convierte en fuente de contaminación para la zona cafetera (p.51).

De acuerdo con este análisis, adicionalmente, es importante mencionar que en el proceso del beneficiado húmedo del café, al terminar la fase de lavado recién escurrido, el grano de café sale con un porcentaje de humedad que va del 50 al 55% es a lo que se le llama (base húmeda), eso indica que en 100 libras de café pergamino lavado hay 55 libras de agua y 45 son de café, y con esa humedad es enviado a la planta de secado de tipo industrial. También es importante tener en cuenta lo que sugiere sobre el manejo de los subproductos ya que en la cooperativa existe una central de benéfico húmedo de café que procesa un volumen de producción considerable estimado en 11,800 quintales oro con una capacidad instalada de 20,000, pero con algunos aspectos negativos relacionado al manejo y aprovechamiento de la pulpa y aguas mieles generados por el proceso. Esto nos permitirá poder reforzar las recomendaciones en orientar actividades dirigidas al tiramiento de los subproductos ya que el beneficiado húmedo utiliza agua en diversas etapas y los ecosistemas acuáticos son vitales para el funcionamiento de los ecosistemas y para el bienestar humano.

De igual manera para analizar el proceso industrial seco del café (Arita Mendoza, 2024). Señala que:

La "fase seca" implica la preparación del café pergamino seco a oro para la exportación, incluyendo almacenamiento, trillado, clasificación, catación y envasado. En esta etapa, se eliminan los granos dañados, ya sea mediante métodos

mecánicos o manuales (p.13). Así mismo menciona que el secado se da en dos etapas: La primera etapa del secado se desarrolla en la parte externa del grano, es decir, entre la superficie del grano y el entorno que lo rodea. Durante esta fase, se produce una evaporación prácticamente constante, logrando una difusión eficiente del agua en un tiempo reducido. La velocidad del aire que impacta contra los granos es un factor clave; cuanto mayor sea la velocidad, mayor será la cantidad de agua que se puede eliminar. La segunda etapa del secado es la más compleja y se lleva a cabo en la parte interna del grano. Aquí, el pergamino se convierte en la primera barrera a vencer, ya que se endurece y forma una cámara de aire que obstaculiza la transferencia eficiente del calor hacia el interior del grano y dificulta la liberación de la humedad en forma de vapor de agua hacia el exterior. Superar esta barrera implica un cuidado adicional y un manejo delicado para garantizar un secado eficiente y preservar la calidad del café (p. 16).

En oposición con estos aportes, considero que debe haber un orden en la forma de exponer la teoría, la cual debe ser conforme el flujograma del proceso del beneficiado seco. Por ejemplo: la fase de preparación del café pergamino seco a café oro es la fase posterior a las dos etapas de secado que se menciona (secado superficial del grano del 55% a 45% de humedad, y secado interno del grano que debe bajar del 45% hasta un punto situado entre el 11.5% a 12.5% de humedad), para luego almacenarlo en condiciones adecuadas de temperatura que va entre los 20°C a 25°C y una humedad relativa del 65%, con un tiempo de almacenamiento mínimo de un mes para conseguir el reposo, muy necesario en el café pergamino seco, con esta práctica del reposo se logra estabilizar la humedad y así conocer su potencial sensorial en taza, el cual se determina por medio de la catación, es decir, se conocen las calidades únicas y sabores que representan la zona de producción, en esta caso de la cooperativa; y es hasta este momento que se prepara el café pergamino seco a oro para la exportación, incluyendo el almacenamiento, trillado, clasificación, catación y envasado o empaque.

Con respecto al mercado y comercialización (Chavarría Espinoza *et al*, 2015).

Indicaron que:

Comprende la creación de diferencias en la oferta de productos, también se le conoce como segmentado es donde la marca o empresa se dirige a varios segmentos de mercado y diseñan ofertas individuales para cada segmento (p.34). Así también en lo que respecta a la estrategia más importante de marketing es la diferenciación del producto ya que esto tiene que ser de carácter autentico para diferenciarse del resto del producto lanzado al mercado, ya que la percepción del cliente es de mucha importancia. Entre los café denominados diferenciales se encuentran: café orgánico, café de comercio justo, café gourmet y café amigable a la biodiversidad. (p. 35).

Este aporte nos da pautas que nos permite guiar hacia una decisión más competente y aprovechar el buen momento en una situación coyuntural dada, pues los importadores desean comprar a un precio bajo, los productores a un buen precio por su producto, mientras a los especuladores les interesa conocer la tendencia de los mismos adelantándose al futuro para guiar sus transacciones de negocio. Como puede observarse todos tienen intereses en común: el precio, sin embargo, las reglas establecidas por el Sistema no permiten a todos los participantes obtener el máximo beneficio, como por ejemplo al caficultor que es el generador de la cadena que hace posible este fabuloso negocio, pues este no dispone de todas las facilidades del poder económico, así como de los medios de comunicación y tecnología, hoy en día el mecanismo utilizado por todos es monitorear la Bolsa de New York, y buscara fijar un mejor precio mediante técnicas sencillas utilizando las cotizaciones diarias del precio Alto, Bajo y Cierre; pero no con todos los factores influyentes en el comportamiento del mercado (oferta, demanda, fenómenos naturales, cambio de liderazgo, actividad predominante en la bolsa, etcétera). Lo que hace que el productor busque otras alternativas para conseguir objetivos de venta y canales de mercado, para que el producto llegue al consumidor, acorde con las teorías planteadas como es la diferenciación de su producto a través de una marca con denominación de origen, y un factor adicional, acercándose a los compradores de manera directa e invitándoles a conocer sus fincas en las condiciones de pequeños y medianos productores, en este caso particular, organizados en cooperativa, de manera que se consigan relaciones duraderas como garantía en sus contratos.

Referente al beneficio/costo (Guerrero Ticliahuanca, 2017). Plantea que:

“El beneficio/costo representa reparticiones y compromisos que tienen estrictamente relación con la compra y la elaboración de los artículos y los beneficios prestados a terceros, donde se busca la obtención de ganancias” (p.23).

En nuestra observación lo que se quiere saber es si los beneficios son mayores que los costos, estos es, que si en cada decisión que tome la cooperativa son económicamente viables en ganancias netas. En relación con este aporte, la presente investigación busca analizar si los costos operativos totales están acorde o se deben ajustar. En la organización cooperativa los beneficios/costos incluyen todo, desde los insumos agropecuarios que se les proveen a los productores asociados, lo cual conlleva a que las empresas comercializadoras de insumos obtengan un mayor margen de ganancias, en detrimento de las utilidades de los productores de café y la consecuente alza de la mano de obra requerida y la alimentación, lo cual hace que los costos operativos para el sostenimiento de la organización cooperativa se incrementen. Todo esto permitirá construir una estructura de costo real ajustada a la organización.

Todas estas teorías aportadas por diversos autores sirvieron de base y sustento en la presente investigación permitiéndonos poder comparar, interpretarlas y a partir de ahí, construir nuestras propias definiciones.

VII. Hipótesis

“El diagnóstico operacional a implantarse en la Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L (COOPSAEC R.L) es capaz de determinar el estado actual de sus procesos productivos, contribuir al mejoramiento de sus actividades, y con ello, a mejorar las perspectivas de la organización y de sus productores asociados”

VIII. Diseño Metodológico

Para ejecutar el diagnostico operativo en la Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L (COOPSAEC R.L), se utilizó una metodología cualitativa. Se realizaron entrevistas a un órgano de dirección, productores asociados, y responsables de área de trabajo para obtener información cualitativa.

8.1. Diseño General de la Investigación

Para investigar la operatividad de la empresa cooperativa, se eligió utilizar un diseño descriptivo. Esto implicó tomar 13 encuestas distribuidas en toda la organización. Con este diseño de investigación nos permitió conocer datos de las propias palabras de las personas y tener una visión y comprensión más completa de la forma que opera la cooperativa.

8.1.1. Variables de Investigación

- a) Gobernanza (órganos de dirección funcionando).
 - b) Rendimiento (volumen de producción)
 - c) Gestión administrativa (planeación, organización dirección y control).
 - d) Contabilidad (registros financieros).
 - e) Asistencia técnica (efecto en el desempeño).
 - f) Proceso industrial húmedo del café (operaciones en central de beneficio).
 - g) Proceso industrial seco del café bajo contrato (operaciones contratadas en planta industrial).
 - h) Comercialización (exportación café oro y venta local café oro imperfecto).
 - i) Beneficio/costo (costo de producción e ingresos por venta).
- (Ver tabla 1.)

Tabla 1

Operacionalización de Variables

Variable organizativa	Sub- variable	Indicador	Unidad de medida
<u>a). Gobernanza</u>	Órganos de dirección funcionando	Asamblea general de asociados Consejo de administración Junta de vigilancia Comisión de educación y promoción del cooperativismo	Número de asambleas ordinarias y extraordinarias. Número de sesiones ordinarias y extraordinarias. Número de sesiones. Número de sesiones.
Variable de producción			
<u>b). Rendimiento</u>	Volumen de producción	Unidades producidas por manzana	Quintal
Variables Administrativa, técnica y procesamiento industrial			
<u>c). Gestión administrativa</u>	Planeación Organización Dirección Control	Nivel de participación del plan Nivel de cooperación entre áreas Nivel de compromiso Evaluación de resultados	Plan operativo anual Grado de cooperación Grado de cumplimiento Número de resultados
<u>d). Contabilidad</u>	Registros financieros	Estados financieros	- Estado de resultado - Balance general - Estado de flujo de efectivo

		Manual contable Sistema contable	Estado de capital contable Estado de cambio en la situación financiera Manual Sistema
<u>e). Asistencia técnica</u>	Efecto en el desempeño	Visitas y capacitaciones Productividad	Número de productores asociados atendidos. Número de quintales de café aumentados.
<u>f). Proceso industrial húmedo del café</u>	Operaciones	Inspección/Recepción y pesado de café uva o cereza madura. Clasificación café uva hidrostática Despulpe Fermento Lavado Oreado (secado tradicional) Enfarde Almacenamiento Manejo de la pulpa Manejo de aguas mieles	Quintal uva maduro Quintal uva clasificado Quintal café con mucilago fresco Quintal café con mucilago fermentado Quintal café pergamino lavado (55% humedad superficial del grano) Quintal café pergamino oreado (42% humedad superficial) Quintal café pergamino oreado (42% humedad

			superficial del grano) Quintal café pergamino Quintal pulpa fresca Metros cúbicos de aguas mieles (m³)
g). <u>Proceso industrial seco del café bajo contrato</u>	Operaciones contratadas	Inspección/Recepción y pesado de café pergamino oreado (42% humedad superficial del grano)	Quintal café pergamino oreado (42% humedad superficial del grano) y antecedentes.
		Secado solar en patios	% de humedad del grano
		Catación	Perfil de taza
		Almacenamiento en saco macen de café en pergamino en seco	Quintal café pergamino seco (11.5% a 12.5% de humedad) temperatura interior y humeada relativa
		Trillado del café pergamino seco a café oro, y clasificación del café oro.	Rendimiento: - Quintal café oro bruto - Quintal café oro imperfecto - Quintal café oro exportable
		Almacenamiento en saco de yute de café oro.	Quintal café oro exportable
Variable de mercado			
h). <u>Comercialización</u>	Exportación café oro	- Unidades exportadas	Quintal café oro
	Venta local oro café imperfecto	- Unidades vendidas localmente	Quintal oro imperfecto

Variable económica			
	Costo de Producción	Costo	C\$
<u>i). Beneficio/Costo</u>	Ingresos por venta	Margen de contribución	Beneficios netos/ ingresos por venta (C\$)

Nota: Esta tabla muestra cómo se operacionaliza cada variable.

8.1.2. Población y muestra. En el estudio diagnóstico operativo en la Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L (COOPSAEC R.L), nuestra población objetivo son 37 asociados. Sin embargo, debido a restricciones de tiempo y recursos, se conformaron 3 grupos, y se seleccionó una muestra de 13 dentro de los cuales están (Grupo 1), 2 miembros que conforman el Consejo de Administración, (Grupo 2), 7 productores, y (Grupo 3), 4 responsables de área de trabajo. De esta manera, podemos analizar los resultados obtenidos en los tres grupos y determinar la operatividad general de la cooperativa.

8.1.2.1. Recolección de datos. Se realizó la recolección de datos a través de:

1. Encuestas al Consejo de Administración: se aplicaron las entrevistas a 2 miembros de este órgano de dirección, que a la vez representan a la Asamblea General de Asociados, recogiendo información sobre aspectos legales como: cumplimiento de artículos 8, 9, 19, 20, 56, 74, 75, 76, 77 y 78 conforme al Ley General de Cooperativas de Nicaragua Ley 499, si cuentan con estudio de factibilidad cuando se constituyeron, número de asambleas celebradas de forma ordinaria y extraordinaria anualmente y número de sesiones ordinarias y extraordinarias por año de los órganos de dirección conforme mandato de ley, sus fortalezas y debilidades, y aspectos de mejora y sostenibilidad. (Anexo 1. Encuesta a los órganos de dirección)
2. Encuestas a productores: se aplicaron entrevista a 7 productores asociados sobre aspectos de rendimientos productivos como: área de café, variedades, altura en

metros sobre el nivel del mar, producción obtenida en quintales de café por manzana, servicios que recibe de la organización cooperativa, fortalezas y debilidades y aspectos de mejora y sostenibilidad. (Anexo 2. Encuesta a productores asociados).

3. Encuestas a responsables de áreas de trabajo: se aplicaron entrevistas a 4 miembros 1 gerente, 1 contador, 1 técnico agrónomo y 1 responsable de beneficio húmedo de café, recogiendo información sobre: aspectos legales de contratación del gerente conforme la Ley 499, proceso administrativo como planeación, organización, dirección y control; al contador sobre registros financieros; aspectos de desempeño al área de asistencia técnica de atención a productores; al responsable del beneficio húmedo de café aspectos de operaciones como: capacidad de operación de la planta, eficiencia, puntos críticos, fases de los procesos: Inspección/Recepción y pesado de café uva o cereza madura, clasificación café uva hidrostática, despulpe, fermento, lavado, oreado (secado tradicional), enfarde, almacenamiento, manejo de la pulpa, y manejo de aguas mieles. A todos ellos se les consulto sobre sus fortalezas y debilidades, y aspectos de mejora y sostenibilidad. (Anexo 3. Encuesta por área administrativa, técnica y beneficio húmedo de café).
4. Adicional, con información escasa se hizo el esfuerzo de estimar de manera general los siguientes: Proceso industrial seco del café bajo contrato (operaciones contratadas en planta industrial); Comercialización (exportación café oro y venta local café oro imperfecto); y Beneficio/costo (costo de producción e ingresos por ventas), pues no se encontró suficiente información, se buscó pero no fue posible obtenerla por sigilo de la organización, por lo que no se pudo conocer el cambio real de estas tres variables.
5. Observación por componente organizativo y área de trabajo: se realizaron observaciones utilizando una escala nominal y de valores, para registrar su estado actual: funcionando o no funcionando; cualitativo: excelente, muy bueno, bueno, regular y malo; y cuantitativo con valor del 0 al 10. (Tabla 11).

IX. Resultados

En cuanto al procesamiento de los datos, se realizó el respectivo análisis de la información obtenida, mientras que el procesamiento de los datos cuantitativos se realizó a través de la utilización de la herramienta de Excel, en donde están tabulados y analizados los datos.

A continuación los resultados de la entrevista, información estimada y de observaciones:

En la escala del 1 al 10. Gobernanza (Aspecto legal de su cooperativa) ¿Cumplen o no cumplen con la Ley 499?

Tabla 2

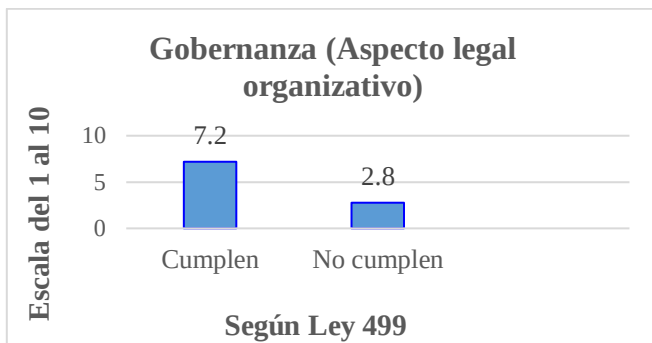
Aspecto Legal Organizativo

Aspecto legal organizativo	Cumplen	No cumplen
	7.2	2.8

Nota: De acuerdo al análisis que si cumplen o no cumplen con lo que mandata la Ley General de Cooperativas en Nicaragua Ley 499, cumplen en un 72%, no así el 28%.

Figura 1

Gobernanza Grupo 1



Nota: Elaboración propia sobre la base de información proporcionada por los encuestados.

Tabla 3

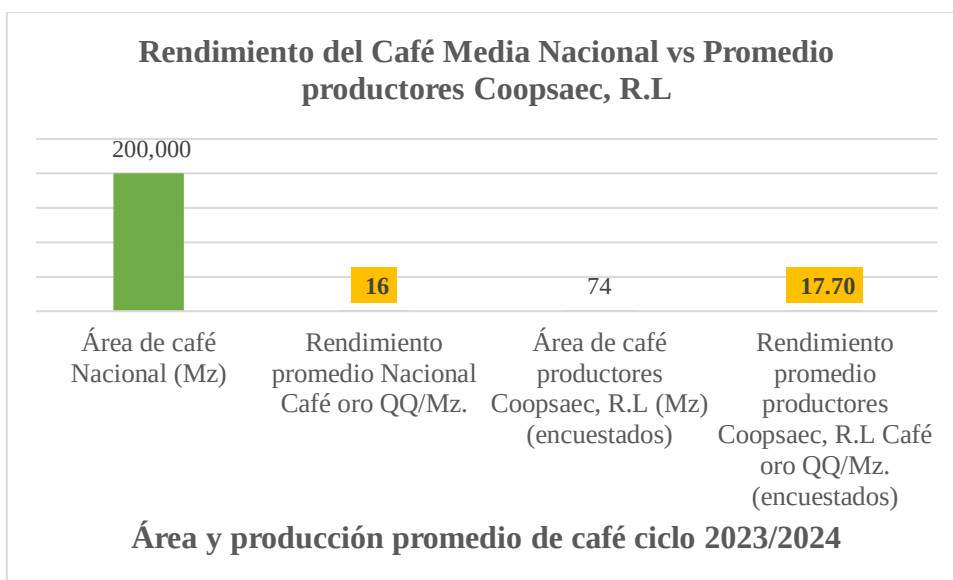
Rendimiento de Café Nacional (versus) Rendimiento Promedio de los Productores de Coopsaec R.L.

Rendimiento del café (Media Nacional vs Promedio productores Coopsaec, R.L)	Área de café Nacional (Manzanas)	Rendimiento promedio Nacional Café oro QQ/Mz.	Área de café productores Coopsaec, R.L (Mz) (encuestados)	Rendimiento promedio productores Coopsaec, R.L Café oro QQ/Mz. (encuestados)
	200,000	16	74	17.70

Nota: Según información recopilada por medio de las encuestas a un grupo de 7 productores asociados con un área de 74 manzanas de café y una producción de 1,310 quintales oro se obtiene un promedio de 17.70 quintales oro por manzana, superando a la media nacional en 1.7 que equivale al 10.62 por ciento.

Figura 2

Grupo 2. Productores



Nota: Elaboración propia sobre la base de encuestas a productores y estadísticas de CONACAFE 17.10.23Vos TV.

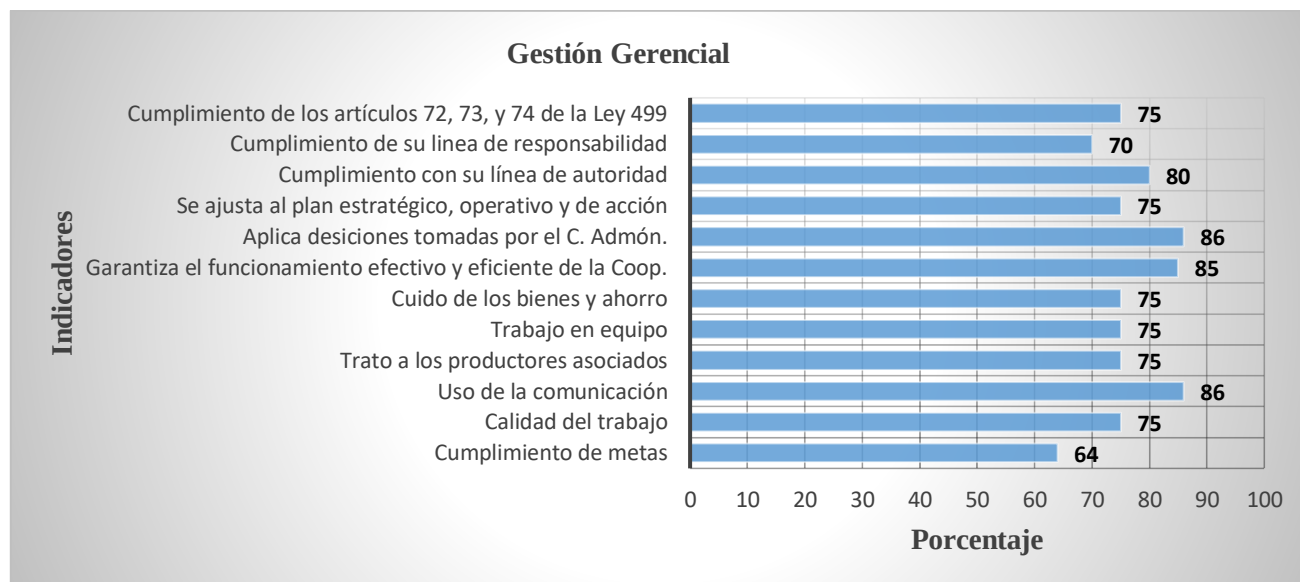
Tabla 4*Desempeño en la Gestión Gerencial*

Indicadores	% Cumplimiento
Cumplimiento de metas	64
Calidad del trabajo	75
Uso de la comunicación	86
Trato a los productores asociados	75
Trabajo en equipo	75
Cuido de los bienes y ahorro	75
Garantiza el funcionamiento efectivo y eficiente de la Cooperativa.	85
Aplica decisiones tomadas por el Consejo de Admón.	86
Se ajusta al plan estratégico, operativo y de acción	75
Cumplimiento con su línea de autoridad	80
Cumplimiento de su línea de responsabilidad	70
Cumplimiento de los artículos 72, 73, y 74 de la Ley 499	75

Nota: Según la entrevista aplicada a la gerente, de acuerdo a los criterios de evaluación general sobre su gestión administrativa, obtiene un promedio del 77% de evaluación, ésta es acompañada con el registro de las observaciones reflejadas en la tabla 11.

Figura 3

Área de Gerencia

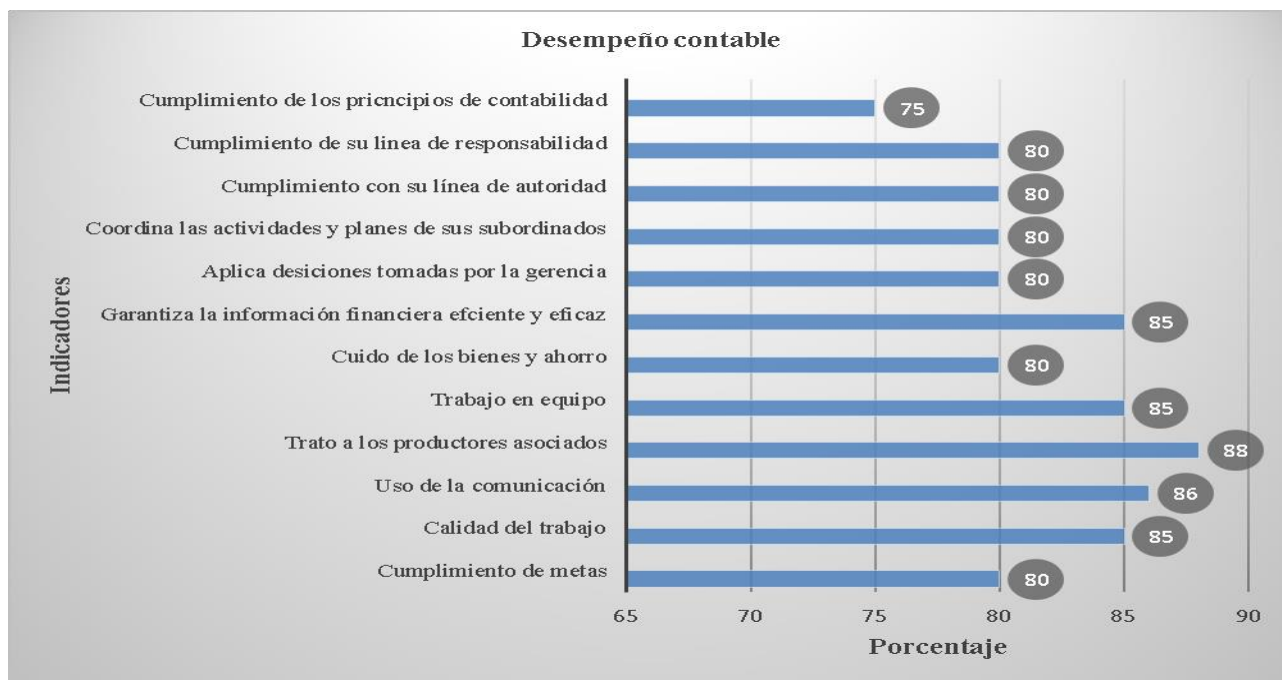


Nota: Elaboración propia sobre la base de información proporcionada por los encuestados

Tabla 5*Desempeño en la Gestión Contable*

Indicadores	% Cumplimiento
Cumplimiento de metas	80
Calidad del trabajo	85
Uso de la comunicación	86
Trato a los productores asociados	88
Trabajo en equipo	85
Cuido de los bienes y ahorro	80
Garantiza la información financiera eficiente y eficaz	85
Aplica decisiones tomadas por la gerencia	80
Coordina las actividades y planes de sus subordinados	80
Cumplimiento con su línea de autoridad	80
Cumplimiento de su línea de responsabilidad	80
Cumplimiento de los principios de contabilidad	75

Nota: De acuerdo a entrevista realizada a la contadora y conforme a los criterios de evaluación general, obtiene un promedio de evaluación del 82%.

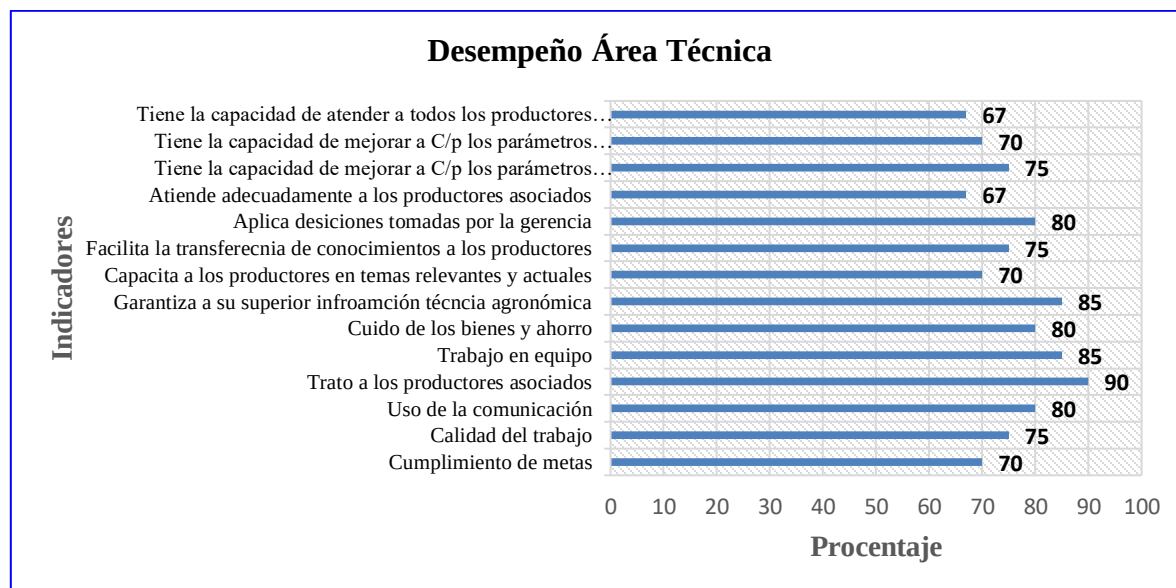
Figura 4**Área Contable**

Nota: Elaboración propia sobre la base de información proporcionada por los encuestados

Tabla 6*Desempeño del Área Técnica Agronómica*

Indicadores	% Cumplimiento
Cumplimiento de metas	70
Calidad del trabajo	75
Uso de la comunicación	80
Trato a los productores asociados	90
Trabajo en equipo	85
Cuido de los bienes y ahorro	80
Garantiza a su superior información técnica agronómica	85
Capacita a los productores en temas relevantes y actuales	70
Facilita la transferencia de conocimientos a los productores	75
Aplica decisiones tomadas por la gerencia	80
Atiende adecuadamente a los productores asociados	67
Tiene la capacidad de mejorar a corto plazo los parámetros reproductivos	75
Tiene la capacidad de mejorar a corto plazo los parámetros productivos	70
Tiene la capacidad de atender a todos los productores asociados	67

Nota: Según la encuesta realizada a esta área, se obtiene un 76% promedio de eficiencia, indicando que se debe mejorar en un 24% en su funcionamiento. Figura 3c.

Figura 5**Área Técnica**

Nota: Elaboración propia sobre la base de información proporcionada por los encuestados

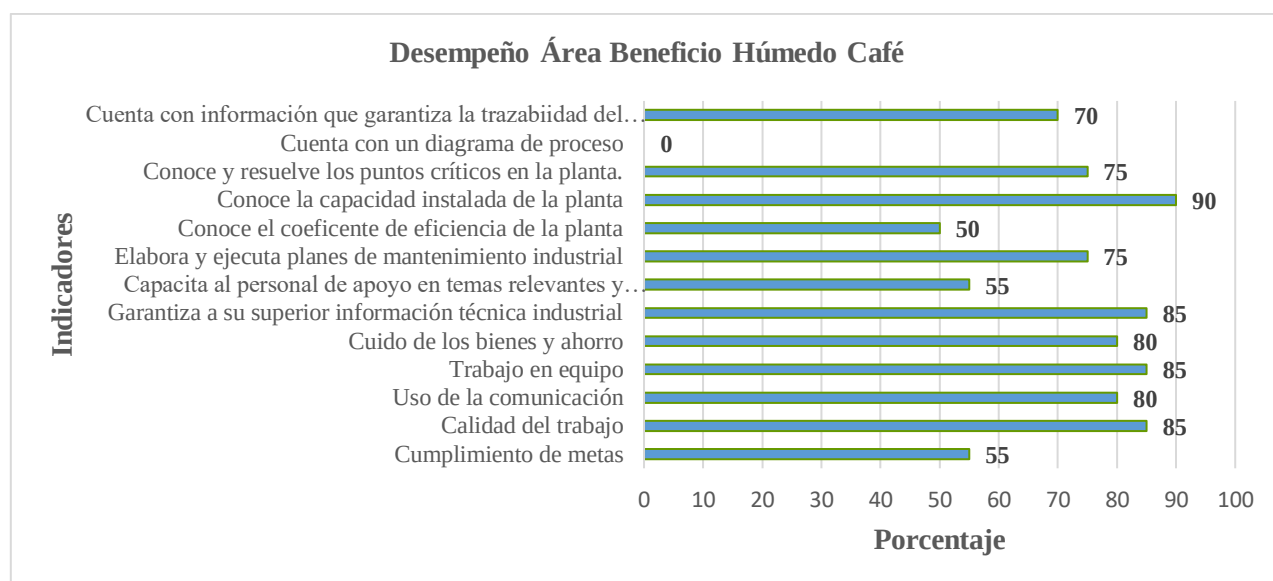
Tabla 7*Desempeño del Área de Beneficio Húmedo de Café*

Indicadores	% Cumplimiento
Cumplimiento de metas	55
Calidad del trabajo	85
Uso de la comunicación	80
Trabajo en equipo	85
Cuido de los bienes y ahorro	80
Garantiza a su superior información técnica industrial	85
Capacita al personal de apoyo en temas relevantes y actuales	55
Elabora y ejecuta planes de mantenimiento industrial	75
Conoce el coeficiente de eficiencia de la planta	50
Conoce la capacidad instalada de la planta	90
Conoce y resuelve los puntos críticos en la planta.	75
Cuenta con un diagrama de proceso	0
Cuenta con información que garantiza la trazabilidad del café	70

Nota: La evaluación a esta área obtiene un promedio del 68%, y de acuerdo a este resultado se observa que un bajo cumplimiento de metas se da principalmente por falta de capacitación al personal de apoyo y no contar con un diagrama de proceso no le permite conocer la eficiencia total de la planta quedando una brecha del 32%. Figura 6.

Figura 6

Área Beneficio Húmedo de Café



Nota: Elaboración propia sobre la base de información proporcionada por los encuestados

Información estimada:**Tabla 8**

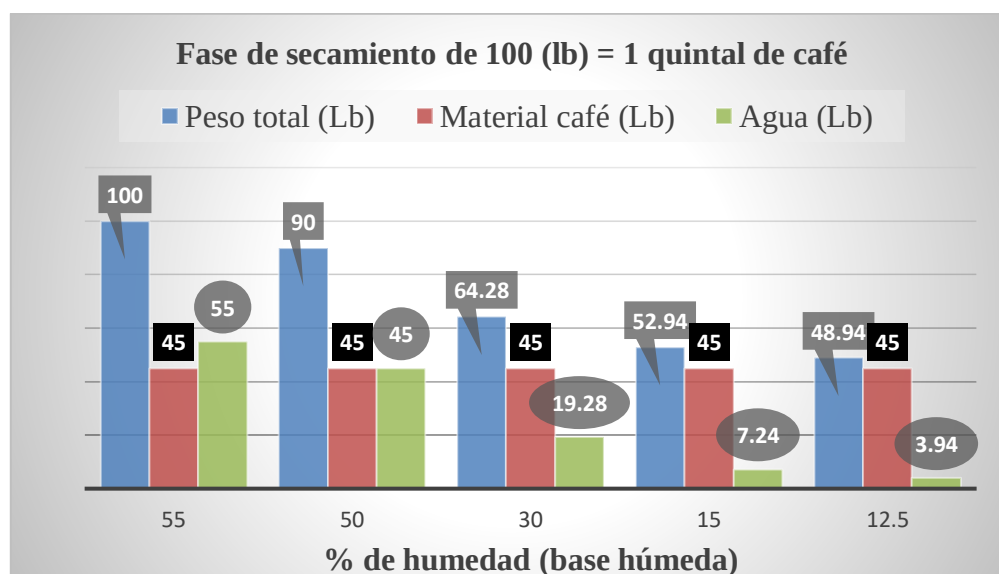
Secamiento de 1 Quintal de Café con el 55% de Humedad =bh

Humedad % (bh)	Peso total (Lb)	Material café (Lb)	Agua (Lb)	Fase de secamiento
55	100	45	55	Café lavado escurrido
50	90	45	45	Café seco superficial
30	64.28	45	19.28	Grano blanco y blando
15	52.94	45	7.24	Grano oscuro y consistente
12.5	48.94	45	3.94	Grano pergamino "seco"

Nota: Este resultado indica el estado de humedad del café con el 55% de agua que es enviado del beneficio húmedo al beneficio seco, para que éste en su proceso de secamiento lo baje a la humedad del 12.5%, es decir, a café pergamino seco, listo para ser reposado en bodega y trillado conforme indicaciones del exportador. Lo que varía es la humedad, no así el material café que se mantiene constante en las 45 libras. Figura 7.

Figura 7

Proceso Industrial Seco de Café Bajo Contrato

**Nota:** Elaboración propia, sobre datos estimados.**Tabla 9**

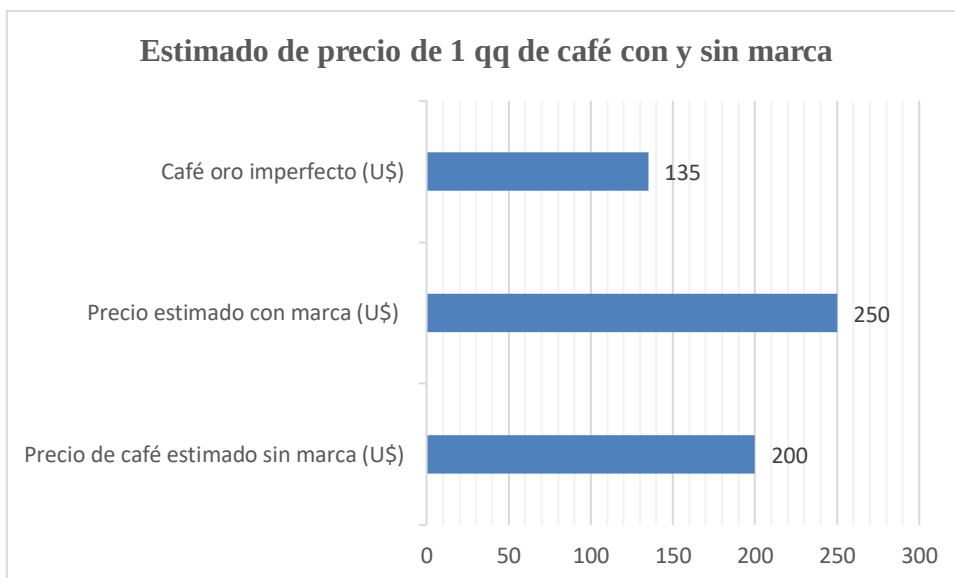
Comercialización (Exportación de Café Oro y Venta Local de Café Oro Imperfecto o Subproducto)

Precio de café estimado sin marca (U\$)	Precio estimado con marca (U\$)	Café oro imperfecto (U\$)
200.00	250.00	135.00

Nota: Se tomó la información estimada de precio de U\$250.00 de un quintal de café oro exportado con una marca como valor agregado al precio por ser café especial, y un quintal de café sin marca como café convencional a un precio de U\$200.00 y se le dio un precio de U\$135.00 por quintal al café oro llamado imperfecto.

Figura 8

Comercialización Precio Estimado de 1 Quintal de Café

*Nota:* Elaboración propia sobre datos estimados.**Tabla 10**

Estructura de Costo de Compra/Venta de Un Quintal de Café (Expresado en U\$ para Estimar el Costo/Beneficio)

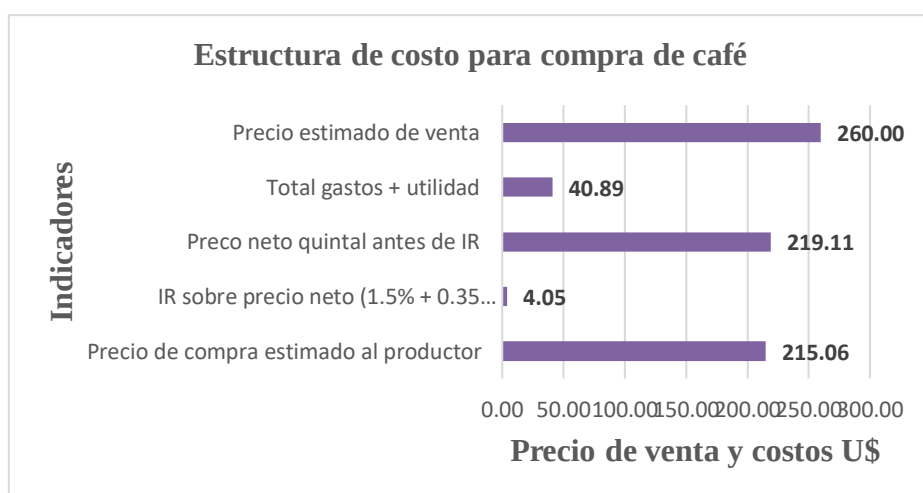
I-Precio estimado de venta al exterior	260.00
II-Acopio	2.04
III-Maquila	15.50
IV-Gastos de exportación	5.13
V-Gastos administrativos	6.22
VI-Gastos de venta (comisión)	2.00
VII-Utilidad estimada por quintal	10.00
VIII-Total gastos + utilidad	40.89
IX-Precio neto quintal antes de IR	219.11
X- IR Sobre precio neto (1.5 % + 0.35 comisión bolsa)*	4.05
Precio de compra estimado al productor asociado	215.06

* Se pretende transar a través de bolsa.

Nota: El precio estimado de venta es de U\$250.00 más U\$10.00 por diferencial positivo por un quintal de café Oro Exportable, menos todos los costos y gastos que se incurre incluyendo la utilidad de U10.00 para tener un precio base de compra al productor asociado de U\$ 215.06, el concepto de utilidad en la organización es para la capitalización social de la misma.

Figura 9

Estructura de Costo para Estimar Precio de Compra



Nota: Elaboración propia sobre datos estimados

*Es si se transa en bolsa

Finalmente con relación a las observaciones, fueron dirigidas a 5 de las 9 variables en estudio, se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla11*Registro de Observaciones por Área de Trabajo*

Componente/ Descripción	Estado Actual	Cualitativo (Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo)	Cuantitativo (Escala del 0 al 10)
Organizativo	Funcionando	Bueno	6
Administración	Funcionando	Bueno	7
Asistencia técnica	Funcionando	Bueno	7
Contabilidad	Funcionando	Muy bueno	8
Beneficio húmedo de café	Funcionando	Bueno	6

Nota: Esta tabla muestra las diferencias observadas en cada área organizativa y área administrativa y técnica.

X. Discusión y Análisis

10.1. Grupo 1: Gobernanza:

A partir de los resultados obtenidos en la Figura 1: Se encontró que los miembros del Consejo de Administración consultados, en representación de la Asamblea General de Asociados, solamente cumplen un 72 % lo que mandata la Ley General de Cooperativas en Nicaragua Ley 499, sin embargo, es preocupante que el 28 % no se cumpla. De cumplirse tendrán mejores resultados para sus asociados, el personal de apoyo como para toda la organización.

10.2. Grupo 2: Productores:

Figura 2. Los resultados demuestran que la producción de los productores encuestados con 17.7 quintales de café oro por manzana supera a la media nacional (16 quintales oro por manzana) en apenas 1.7 quintales, que equivale a un 10.6 %; y que al extrapolar este resultado a los 37 productores asociados nos podemos dar cuenta que con una producción total estimada de 11,800 quintales de café oro con un área de 777 manzanas de café en producción, el promedio está por debajo de la media nacional con -0.82 quintales oro por manzana.

10.3. Grupo 3: Área Administrativa, Técnica y Beneficio Húmedo Café.

Desde las figuras 3, 4, 5 y 6, los resultados obtenidos son los siguientes:

Figura 3. El desempeño gerencial con 12 indicadores evaluados obtiene un 77 % promedio de eficiencia, lo cual indica que debe mejorar en un 23% en las funciones de gestión empresarial, en áreas específicas, en su liderazgo y en el rendimiento general.

Figura 4. El desempeño contable con 12 indicadores evaluados obtiene un 82 % promedio de eficiencia, lo cual indica que debe mejorar en 18% en áreas específicas, en su liderazgo y en el rendimiento general.

Figura 5. El desempeño del área técnica agronómica con 14 indicadores evaluados obtiene un 76 % promedio de eficiencia, lo cual indica que debe mejorar en áreas específicas, en su liderazgo y en el rendimiento general.

Figura 6. El resultado del desempeño del área del beneficio húmedo de café con 13 indicadores evaluados obtiene un 68 % promedio de eficiencia, lo cual indica que debe mejorar en áreas específicas, principalmente lo que dicta la Ley General del Medio Ambiente Ley 217 y su Norma Técnica Obligatoria NTON 05 028-06; capacitación de su personal de apoyo y también mejorar en su liderazgo y en el rendimiento general.

Con relación a la información estimada de las variables: Proceso industrial seco del café bajo contrato; Comercialización y Beneficio/costo, los resultados demuestran lo siguiente:

10.4. Proceso Industrial Seco del Café Bajo Contrato. La figura 7. Demuestra el proceso de secamiento de un quintal de café pergamino con el 55 % de humedad llamado (café pergamino mojado escurrido) que es con la humedad que entra al proceso de beneficiado seco hasta llevarlo al 12.5 %, lo cual indica que de 100 libras quedan 48.94 libras oro bruto, de las cuales 45 libras es café, y 3.94 libras es agua. Este dato es muy importante para las proyecciones ya que para obtener 1 quintal de café oro bruto o (chorro de trillo), se necesitan 204.24 libras de café pergamino mojado con ese 55 % de humedad.

10.5. Comercialización. Figura 8. El resultado consiste en estimar diferencia de precio con valor agregado como es precio del café con una marca con denominación de origen versus sin marca, y el precio del café oro imperfecto.

El café oro imperfecto es el subproducto del procesamiento industrial del pergamino seco a oro exportable, su volumen depende de la calidad del café procesado, se estima alrededor del 5 al 6 %, es decir, de 100 libras de café oro bruto, al escogerlo, según la preparación que pide el comprador se generan entre 5 a 6 libras de subproducto por cada

quintal oro bruto procesado, quedando entre 94 y 95 libras de café SHG u oro exportable, respectivamente.

Figura 9. Los datos para estimar el Beneficio/costo partieron de una estructura de costo de acopio e ingresos por venta utilizando la unidad de medida de (1 quintal de café oro exportable conocido también como SHG), que extrapolándolo a un contenedor de 20 pie, éste deberá ser multiplicado por 412.5 quintales SHG, ya que el contenedor es la unidad de medida de exportación. Este indica que al vender un contenedor se obtiene un ingresos de U\$ 107,250.00 al que se les restan los gastos más la utilidad por la suma de U\$ 16,865.06 para obtener un ingreso neto antes de IR por U\$ 90,384.94, menos un IR mas comisión por bolsa de U\$ 1,672.12 para disponer de la suma neta de U\$ 88,712.82 para invertir en la compra de los 412.5 quintales oro exportable a los productores asociados. Anexo 7.

La figura muestra el precio de venta con valor agregado de U\$250 el quintal de café especial con marca de origen + U\$10 de diferencial= U\$260.00, menos los gastos más utilidad que suman U\$40.89, quedando un precio neto antes el IR de U\$ 219.11, menos el IR sobre el precio neto si se transara en bolsa de U\$4.05, para finalmente tener un precio de compra al productor asociado de U\$215.06 por quintal oro, que equivale a 204.24 libras de café pergamino mojado.

Con relación a las áreas de trabajo que fueron sujetas de observaciones adicionales se encontró que están funcionando, en las categorías bueno y muy bueno, con una puntuación del (1 al 10) de 6, 7 y 8 respectivamente.

XI. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, en las condiciones en la que se desarrolló el diagnóstico operacional con algunas limitantes, podemos concluir que se logró cumplir con los objetivos que se perseguían con el diagnóstico, puesto que se logró analizar su situación operativa tanto en los aspectos organizativos como en las áreas administrativas y técnicas. A continuación se concluye que:

1. Al ser una empresa cooperativa con 18 años, la experiencia en la producción, procesamiento y comercialización es la principal fortaleza. Sin embargo, los órganos de dirección no se identifican plenamente con la filosofía social cooperativa, no aplican todo lo que exige la Ley General de Cooperativas en Nicaragua, Ley 499 y su Reglamento, lo que impacta negativamente en las actividades económicas y productivas; y por lo tanto en el crecimiento y desarrollo de la cooperativa. No obstante, se observan algunos indicios de fomento, consolidación y crecimiento de su membresía, es decir tienen claro el que hacer. Si toman estas medidas, le dará mayor fortaleza, y estarán contribuyendo a que las familias de sus asociados mejoren las condiciones de vida.
2. Bajos rendimientos de producción por unidad de superficie.
3. Una fortaleza es la motivación y el esfuerzo que hace el área de gerencia en promover el trabajo de equipo. Sin embargo, se tienen debilidades como la no implementación de los manuales administrativos, no tener la preparación específica para el puesto, y el impacto de esa falta de habilidades y liderazgo para conseguir las metas y objetivos es la falta de gestionar los problemas para volverlos positivos.
4. En relación al área contable opera de manera eficiente, pero no cuenta con todas las herramientas necesarias como sistema contable con módulos completos y manuales actualizados. Una solución es hacer ver a la autoridad superior la importancia de contar con esta herramienta para la gestión y control de calidad, fundamental en este tipo de empresa.

5. El área técnica no es suficiente en términos de recursos humano y por lo tanto no está bien orientada a la producción agrícola, es carente de tecnologías de apoyo como los servicios laboratorios de suelo, y no se observa incrementos productivos.
6. El área del benéfico húmedo de café cuenta con la fortaleza de tener maquinaria de tecnología moderna, buen acceso, energía y agua , pero sus debilidades están alrededor de recursos humanos capacitados, sistemas y equipos automatizados para sus registros, y para monitorear la calidad del café, equipo de transporte, insuficiente manejo de los subproductos del café y falta de programa de capacitación
7. Con relación al procesamiento industrial seco del café, comercialización y beneficio/costo, se estimaron brechas importantes, una es la falta de recursos de inversión que no permite que cuenten con su propia planta de procesamiento seco del café para el control de la calidad y rendimiento de su producción, se conoció que compran el servicio y se estima que las operaciones son completas (secado, catación, trillado, clasificación y empaque); en la comercialización sin valor agregado por carencia de una marca con denominación de origen, no se conoció su gestión logística; y en el beneficio/costo no se conoció si están operando por encima del punto de equilibrio, ni tampoco si los beneficios están retornando en igual proporción que los costos necesarios para obtenerlos, se solcito información de volumen de ventas y gastos administrativos, pero no fue proporcionada, aduciendo sigilo de la información, aunque esta fue solicitada con fines académicos y de contribución a la mejora productiva.

Operativamente, el análisis indica que en todas las áreas tanto organizativas, técnicas y administrativas se requiere mejora en áreas específicas, en su liderazgo y en el rendimiento general.

XII. Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos se recomienda a la Cooperativa de Servicios Agropecuarios Exportación de Café Pueblo Nuevo R. L (COOPSAEC R.L), lo siguiente:

1. En primer lugar apegarse al mandato de la Ley General de Cooperativas en Nicaragua y su Reglamento, Ley 499, revisar y actualizar sus estatutos conforme ésta.
2. A partir de este diagnóstico corregir, mejorar o crear una base de datos, y mantener actualizada toda la información por área de trabajo, que permita la mayor eficiencia y la rentabilidad;
3. Con la información ya actualizada la cooperativa podría apoyarse para formular proyectos técnicos productivos y de inversión, y definir la estrategia de intervención en los procesos de producción que requieran ser mejorados.
4. En futuras investigaciones utilizar los instrumentos metodológicos creados y utilizados a partir de este diagnóstico o que sirva de guía para mejorarlos
5. Para cumplir el mandato de la Ley 499, hacer el esfuerzo de incluir en sus estructuras organizativas la participación de las mujeres, pues de 37 asociados solo hay cinco mujeres dueñas de sus fincas, y 32 son varones.
6. Aumentar productividad en las fincas de los asociados, con énfasis en manejo agroecológico como sistema de producción, y evaluar periódicamente el aspecto ambiental y económico.
7. Hacer alianzas con instituciones especializadas en exportación para ampliar el mercado del café especial que incluya también relaciones con instituciones de investigación como las universidades para hacer estudios de mercados a mayor profundidad por cada componerte de la cooperativa.
8. Asegurar que los servicios de COOPSAEC, R.L, sean eficientes.

XIII. Bibliografía

- Arita Mendoza, (2024). Ha llevado a cabo un estudio: Análisis de oportunidad de mejora tecnológica en el proceso de secado de café en la empresa LDL ubicada en Gracias, Lempira: <https://repositorio.unitec.edu.xmlui/handle/123456789/13072>
- Álvarez Díaz, (2018). Estrategias de comercialización para la exportación directa al mercado de Estados Unidos, de la Asociación de Productores Cafetaleros Alto Pirias, Chirinos-Cajamarca: <https://hdl.handle.net/20.500.12802/5125>
- Barrantes Rodríguez, (2024). Participación en el proceso de asistencia técnica a productores de café certificados por CoopeVictoria R.L. en Grecia, Alajuela, Costa Rica: <https://hdl.handle.net/11056/29304>
- Chavarría Espinoza. Z, Valdivia Gutiérrez. Y, y Ruíz Gutiérrez. M (2015). Proceso de producción de las cooperativas asociadas a PRODECOOP R, L para la exportación de café orgánico a mercados preferenciales. 2014-2015: <https://revistas.unan.edu.ni/index.php/Cientifica/article/view/2911?articlesBySameAuthorPage=2>
- Castro Chavarría, Rizo Hernández y Zelaya Arauz (2021). Caracterización de las fincas cafetaleras en los municipios de San Rafael del Norte, San Sebastián de Yalí, La Concordia, Jinotega y Santa María de Pantasma en el periodo de Enero – Abril 2021: <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/handle/123456789/9175>
- Estrada Paredes, (2022). Efectos de los tipos de asistencia técnica en la producción agrícola del Perú: <http://hdl.handle.net/10757/667106>
- González González, (2014). La gestión administrativa en la Cooperativa Multisectorial Las Brumas RL. En el municipio de Jinotega, período 2013: <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/6989>

Gómez Alaniz y Gámez Aguilar, (2016). Sistema Contable en la Cooperativa Multisectorial Lácteos NICACENTRO R.L del Municipio de Matiguás, Departamento de Matagalpa en el I Semestre del año 2015:

<http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/2323>

Guerrero Ticliahuanca, F, (2017). Determinación del Costo del Café para Incrementar la Rentabilidad de la Cooperativa de Servicios Múltiple APROCASSI-San Ignacio-Cajamarca, 2016: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30794>

Guía Normas APA 7ª edición: American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.):

<https://doi.org/10.1037/0000165-000>

Ley General de Cooperativas de Nicaragua y su Reglamento. Ley 499 (2017).

Ley General del Medio Ambiente Ley 217 (2014) y su NOTON 05 028-06.

Mantilla Duarte. J, (2019). Optimización del proceso conocido como “beneficio húmedo y seco” en la industria de café. Caso: finca “Villa Ilma María” en el municipio de Toledo, Norte de Santander: <http://hdl.handle.net/20.500.11839/7287>

Mendoza. R *et al*, (2014). Gobernanza interna y el papel de las cooperativas en la sociedad rural en Centroamérica:

<https://repositorio.coomeva.com.co/server/api/core/bitstreams/83c24020-6e5b-4268-9035-59d9e35424ca/content>

(Institucionalidad del Sector Café en Nicaragua [NICAFAES], 2019):[[Archivo PDF](#)]

https://assets.rikolto.org/institucionalidad_del_caf

Anexos

Anexo 1. Encuesta a la autoridad superior, asociados y por área de Trabajo:

DIAGNÓSTICO OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS AGROPECUARIOS DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ PUEBLO NUEVO R.L (COOPSAEC R.L), JINOTEGA

I. ENCUESTA A LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Objetivo:

Este trabajo de diagnóstico tiene dos objetivos: uno académico y uno de contribución a la mejora productiva.

Número de la Entrevista;

Asamblea general ()

Consejo de administración ()

Junta de vigilancia ()

DATOS GENERALES (hombres y mujeres)

A. GOBERNANZA, ASAMBLEA GENERAL MAXIMA AUTORIDAD

Número de asociados				
Cantidad de hombres	Cantidad de mujeres	Fecha de la entrevista:		
		Día	Mes	Año
Nombres y Apellidos de los hombres entrevistados: .	Nombres y Apellidos de las mujeres entrevistadas:			

ASPECTO LEGAL ORGANIZATIVO:

Cumple con los Principios Arto. 8. ()

Constitución, formalidades y autorizacion conforme la Ley General de Cooperativas Ley No- 499 Capítulo II. Arto. 9. ()

Mínimo de fundadores asociados conforme su razón social Arto. 19. ()

Estatutos de la cooperativa Arto. 20. ()

Estudio de factibilidad ()

¿Están completos sus órganos de dirección? Conforme el Capítulo V. Arto. 56 ()

¿Celebran Asambela General Ordinaria y Extraordinaria conforme lo estipulado en el CAPÍTULO VII y los Artículos 74, 75, 76, 77 y 78? ()

FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

Componentes	Fortalezas	Debilidades
Órganos de dirección		
Estatutos		

Regimen económico		
Amenazas		Oportunidades

OBSERVACIONES:

Puede usted mencionarnos cuales son los mayores obstáculos que les impide ser sostenibles?

Que aspectos cree usted que se deben mejorar para ser más eficiente?

El entrevistador declara que estos datos han sido rellenos a raíz de una entrevista con los señores(as) que aparece bajo numeral 2 y que refleja fielmente las respuestas dadas durante la entrevista.

Nombre y firma del entrevistador (1)

Nombre y firma del entrevistado (2)

B. GOBERNANZA, CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Actualmente conformado por:

1. _____ Presidente(a)
2. _____ Vicepresidente(a)
3. _____ Secretario(a)
4. _____ Tesorero(a)
5. _____ Vocal

Cumple con el Arto. 75 de la Ley? ()

Cumple con el Arto. 76 de la Ley? ()

Cumple con el Capítulo VII. Arto. 79? ()

Cumple con el Arto. 82? ()

FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

Componentes	Fortalezas	Debilidades
Colegial		

Estatutos		
Ejecutivo de la Asamblea General		
Amenazas		Oportunidades

OBSERVACIONES:

El entrevistador declara que estos datos han sido rellenos a raíz de una entrevista con los señores(as) que aparece bajo numeral 2 y que refleja fielmente las respuestas dadas durante la entrevista.

Nombre y firma del entrevistador (1)

Nombre y firma del entrevistado (2)

C. GOBERNANZA, JUNTA DE VIGILANCIA

Actualmente conformado por:

1. _____ Coordinador(a)

2. _____ Secretario(a)

3. _____ Vocal

Cumple con el Arto. 77 de la Ley? ()

Cumple con el Arto. 78 de la Ley? ()

Cumple con el Capitulo VII. Arto. 83? ()

Nombre y firma del entrevistador (1)

Nombre y firma del entrevistado (2)

D. GOBERNANZA, COMISIÓN DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN DEL COOPERATIVISMO

Cumple con el Arto. 80 de la Ley? ()

Cumple con el Capitulo VIII. Arto. 84? ()

OBSERVACIONES:

Anexo 2.

DIAGNÓSTICO OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS AGROPECUARIOS DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ PUEBLO NUEVO R.L (COOPSAEC R.L), JINOTEGA

II. ENCUESTA A PRODUCTORES ASOCIADOS

Objetivo:
Este trabajo de diagnóstico tiene dos objetivos: uno académico y uno de contribución a la mejora productiva.

Número de la Entrevista;

A. DATOS GENERALES (hombre y mujer)

Nombre del entrevistado(a)				
Hombre	Mujer	Fecha de la entrevista:		
Nombre	Nombre	Día	Mes	Año
Apellidos	Apellidos			
Número de cédula:	Número de cédula:			

Finca: Comarca:
Municipio:

Departamento: Área Total de la Finca: Mzs, Área de Café:
Mzs, ASNM:

B. DATOS DE PRODUCCIÓN:

ESTADO Y PRODUCCION DEL CAFÉ.

Estado	Manzanas	Variedad	Plantas./Mz	Edad	Rendimiento café pergamino QQ/Mz1	Producción café pergamino (Quintales)
En producción:						
Tradicional						
Semi-técnificado						
Tecnificado						
Total Café en Prod.						
En desarrollo:						
0 - 1 año						
1 - 2 años						
2 - 3 años						
Total Café en Des.						
GRAN TOTAL CAFE						

1 Un quintal de café oro bruto equivale a 2.14 quintales de café pergamino.

HISTORIAL DE PRODUCCION, ESTIMADO ACTUAL Y COMERCIALIZACIÓN.

CICLOS	MANZANAS	QUINTALES	QQS ORO / MZ	COMERCIALIZACIÓN	
				COOPSAEC R.L %	OTROS %
2023 / 2024					

2024 / 2025 Estimado					
----------------------	--	--	--	--	--

MANEJO AGRONÓMICO.

CICLOS	PRACTICAS CULTURALES REALIZADAS Y USO DE INSUMOS INLCUIDO EL MANEJO DE LA SOMBRA
2023 – 2024	
2024 – 2025	Se hará y se Usara:

ESTADO TECNICO DE LA PLANTACION.

Aspecto de Vigorosidad General (población de área):

Aspecto Sanitario (plagas, enfermedades y malezas):

Variedades de café que predomina en su finca:

Caturra (%)	Bourbon (%)	Maragogype (%)	Catuai (%)	Catimor (%)	Paca (%)	Maracatura (%)	Pacamara (%)	Parainema (%)	No sabe

Cuenta con vivero de café? Que variedad y cuantas plantas?

Variedad	Caturra	Bourbon	Maragogype	Catuai	Catimor	Paca	Maracatura	Pacamara	Parainema
Cantidad de plantas (escribir la cantidad de plantas en la variedad que corresponda y que porcentaje son plantas de para sombra)									

OBSERVACIONES:

PROCESAMIENTO VIA HÚMEDA DE SU CAFÉ

¿Usted tiene beneficio en la finca? (poner Si solamente si tiene despulpadora, fermentadora y lavadora)
¿Usted envía su café en uva a procesarlo al beneficio húmedo COOPSAEC R.L?

si	
si	

no	
no	

¿no contesta/ no sabe?	
¿no contesta/ no sabe?	

MANEJO Y APROVECHAMIENTO DE LOS SUBPRODUCTOS DEL CAFÉ:

Si usted procesa la producción en la finca. Como es el uso del agua?: Río (), Quebrada (), Pozo ().

Cuanta agua usa para el lavado de un quintal de café pergamino? Litros ().

Que tratamiento le da a las aguas mieles? : Fosa de infiltración (), Recircula (), Filtro ().

Que tratamiento le da a la pulpa de café? Compostaje y uso como abono (), Lombrihumus (), Aplicación directa al cafetal (), Ninguno ().

Esta dispuesto usted a disminuir el consume del agua en el beneficiado del café? ()

Que opciones cree que esta a su alcance? Despulpar en seco (), Recircular el agua ().

Si no le da manejo a la pulpa de café. Esta dispuesto a dar un manejo adecuado? Compostaje (), Uso como abono al cafetal ().

Esta dispuestos a reforestar (), a sembrar mas árboles de sombra en su cafetal? ().

Esta dispuesto a hacer uso racional de los insumos químicos que utiliza? Vía muestreo (), MIP ().

C. ORGANIZATIVO

Es fundador de la cooperativa COOPSAEC

Sí	
No	

 R.L?

Es asociado

Sí	
No	

 activo?

Cuantos años de ser asociado? _____

Conoce como opera la cooperative COOPSAEC R.L?

Si	
No	
Si	
No	

Celebran asamblea general ordinaria cada año?

Sí	
No	

El Consejo de Adminsitación se reúne cada mes?

D. ASISTENCIA TÉCNICA

Le miden su producción?

Sí	
No	

Recibe asistencia técnica	Sí	
	No	

Si es sí, en que aspectos?	Organización	
	Producción	
	Comercialización	

E. FINANCIAMIENTO

Recibe financiamiento para su producción de café?	En efectivo (%)	
	En insumos (%)	

F. COMERCIALIZACIÓN

Recibe servicio de comercialización de su producción?	Sí	
Que opine de los servicios?	No	

Servicios	Categorías			
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Asistencia técnica				
Financiamiento				
Comercialización				

Puede usted mencionarnos cuales son las fortalezas y debilidades para con ustedes los productores asociados?

FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

Como productor asociados a COOPSAEC R.L

Componente	Fortalezas	Debilidades
En lo técnico productivo:		

En lo Financiero:		
En lo Ambiental:		
Amenazas		Oportunidades

OBSERVACIONES:

Puede usted mencionarnos cuales son los mayores obstáculos que les impide ser sostenibles?

Que aspectos cree usted que se deben mejorar para ser más eficiente?

El entrevistador declara que estos datos han sido rellenos a raíz de una entrevista con el señor(a) que aparece bajo numeral 2 y que refleja fielmente las respuestas dadas durante la entrevista.

Nombre y firma del entrevistador (1)

Nombre y firma del entrevistado (2)

Anexo 3.

DIAGNÓSTICO OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS AGROPECUARIOS DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ PUEBLO NUEVO R.L (COOPSAEC R.L), JINOTEGA

III. ENCUESTA POR ÁREA ADMINISTRATIVA, TÉCNICA Y BENEFICIO HÚMEDO DE CAFÉ

Objetivo:

Este trabajo de diagnóstico tiene dos objetivos: uno académico y uno de contribución a la mejora productiva.

Número de la Entrevista;

Área de Gerencia ()

Área de Contabilidad ()

Área Técnica ()

Área de Beneficio húmedo de café ()

G. DATOS GENERALES (hombre y mujer)

1. ÁREA DE GERENCIA

Nombre del entrevistado(a)					
Hombre		Mujer		Fecha de la entrevista:	
Nombre	Nombre	Día	Mes	Año	
Apellidos	Apellidos				
Número de cédula:	Número de cédula:				

ASPECTO LEGAL:

Cumple con los Artículos 72, 73 y 74 de la Ley? ().

ASPECTO DE GERENCIA ADMINISTRATIVO:

Garantiza el funcionamiento efectivo y eficiente de la empresa cooperativa? ()

Aplica decisiones tomadas por el Consejo de Administración, de manera que el funcionamiento responda a los intereses de los asociados? ().

Se ajusta al plan estratégico, planes operativos y planes de acción? ()

Cumple con su línea de autoridad? ()

Cumple con su línea de reponsabilidad? ().

Cumple con sus funciones de Planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades de dirección y funcionamiento general de la empresa cooperativa, coordinando las actividades y planes que desarrollan sus instancias subordinadas?. ().

Puede usted mencionarnos cuales son las fortalezas y debilidades para con su organización?

FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

Como gerente de COOPSAEC R.L

Componente	Fortalezas	Debilidades
Planificación		
Organización		
Dirección		

Control		
Amenazas		Oportunidades

OBSERVACIONES:

Puede usted mencionarnos cuales son los mayores obstáculos que les impide ser sostenibles?

Que aspectos cree usted que se deben mejorar para ser más efciente?

El entrevistador declara que estos datos han sido rellenos a raíz de una entrevista con el señor(a) que aparecen bajo numeral 2 y que refleja fielmente las respuestas dadas durante la entrevista.

Nombre y firma del entrevistador (1)

Nombre y firma del entrevistado (2)

2. ÁREA DE CONTABILIDAD:

DATOS GENERALES (hombre y mujer)

Nombre del entrevistado(a)				
Hombre	Mujer	Fecha de la entrevista:		
Nombre	Nombre	Día	Mes	Año
Apellidos	Apellidos			
Número de cédula:	Número de cédula:			

Garantiza la información financiera eficaz, y eficiente de la empresa través de la presentación de los estados financieros oportunos, basado en los principios de contabilidad generalmente aceptada y las normas internacionales de contabilidad de acuerdo a los lineamientos y políticas de la gerencia ().

Cumple con su línea de autoridad, responsabilidad y coordinación? ()

Aplica decisiones tomadas por la gerencia? ()

Coordina las actividades y planes que desarrollan sus instancias subordinadas?. ().

FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

Como contador de COOPSAEC R.L

Componente	Fortalezas	Debilidades
Información financiera		

Principios contables		
Manual de funcionamiento		
Normas		
Personal de apoyo		

Amenazas	Oportunidades

OBSERVACIONES:

Puede usted mencionarnos cuales son los mayores obstáculos que les impide ser sostenibles?

Que aspectos cree usted que se deben mejorar para ser más eficiente?

El entrevistador declara que estos datos han sido rellenos a raíz de una entrevista con el señor(a) que aparece bajo numeral 2 y que refleja fielmente las respuestas dadas durante la entrevista.

Nombre y firma del entrevistador (1)

Nombre y firma del entrevistado (2)

3. ÁREA TÉCNICA:

DATOS GENERALES (hombre y mujer)

Nombre del entrevistado(a)				
Hombre	Mujer	Fecha de la entrevista:		
Nombre	Nombre	Día	Mes	Año
Apellidos	Apellidos			
Número de cédula:	Número de cédula:			

Garantiza a su superior la información técnica agronómica del cultivo del café como principal rubro de la cooperativa, y la comparte con los productores asociados? ().

Capacita a los productores asociados en temas relevantes y actuales que ellos demandan? ().

Facilita la transferencia de conocimientos a los productores mediante un aprendizaje participativo, interactivo y tecnológico? ().

Tiene la capacidad de mejorar a corto plazo los parámetros productivos y reproductivos de las fincas de los productores asociados? ().

Tiene la capacidad de atender a todos los productores asociados? ().

FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

Como técnico de COOPSAEC R.L

Componente	Fortalezas	Debilidades
Mejora productiva		
Sanidad fitosanitaria del cultivo.		

Tecnología		
Capacitación		
Viistas de seguimiento (práctices agronómicas)		
Amenazas		Oportunidades

OBSERVACIONES:

Puede usted mencionarnos cuales son los mayores obstáculos que les impide ser sostenibles?

Que aspectos cree usted que se deben mejorar para ser más eficiente?

El entrevistador declara que estos datos han sido rellenos a raíz de una entrevista con el señor(a) que aparecen bajo numeral 2 y que refleja fielmente las respuestas dadas durante la entrevista.

Nombre y firma del entrevistador (1)

Nombre y firma del entrevistado (2)

4. ÁREA BENEFICO HÚMEDO DE CAFÉ:

DATOS GENERALES (hombre y mujer)

Nombre del entrevistado(a)				
Hombre	Mujer	Fecha de la entrevista:		
Nombre	Nombre	Día	Mes	Año
Apellidos	Apellidos			
Número de cédula:	Número de cédula:			

Elabora y ejecuta planes de mantenimiento industrial y lo presenta a la gerencia? ().

Conoce los coeficientes de eficiencia de la planta industrial vía húmeda del café? ().

Que capacidad de producción tiene la planta? ().

La calidad del café se mantiene o se mejora con relación a la enviada por los productores asociados? ().

Cuales son los puntos criticos en la planta? ()

Cuales son los cuellos de botella (o que atrasa drásticamente el proseo productivo)? ().

Cuenta con un diagrama de proceso? ().

Cuenta con información que garantiza el proceso de registro de la trazabilidad del café? ().

FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

Como responsable del Benefico húmedo de café de COOPSAEC R.L

Componente	Fortalezas	Debilidades
Mantenimiento		

Proceso productivo Operación en temporada de cosecha)		
Coefficiente técnico		
Capacitación		
Manejo de subproductos		
Amenazas		Oportunidades

--	--

OBSERVACIONES:

Puede usted mencionarnos cuales son los mayores obstáculos que les impide ser sostenibles?

Que aspectos cree usted que se deben mejorar para ser más eficiente?

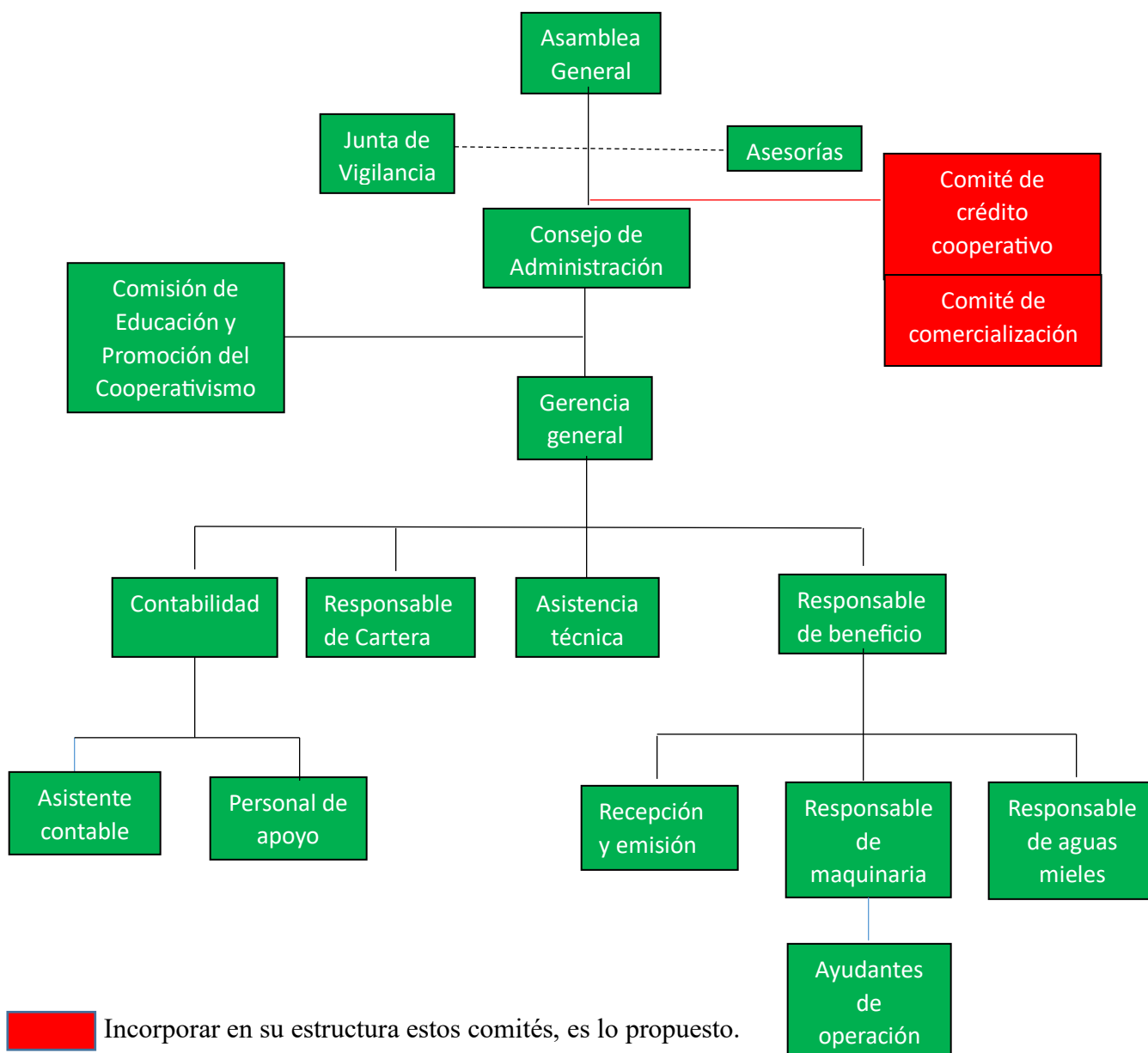
El entrevistador declara que estos datos han sido rellenos a raíz de una entrevista con el señor(a) que aparece bajo numeral 2 y que refleja fielmente las respuestas dadas durante la entrevista.

Nombre y firma del entrevistador (1)

Nombre y firma del entrevistado (2)

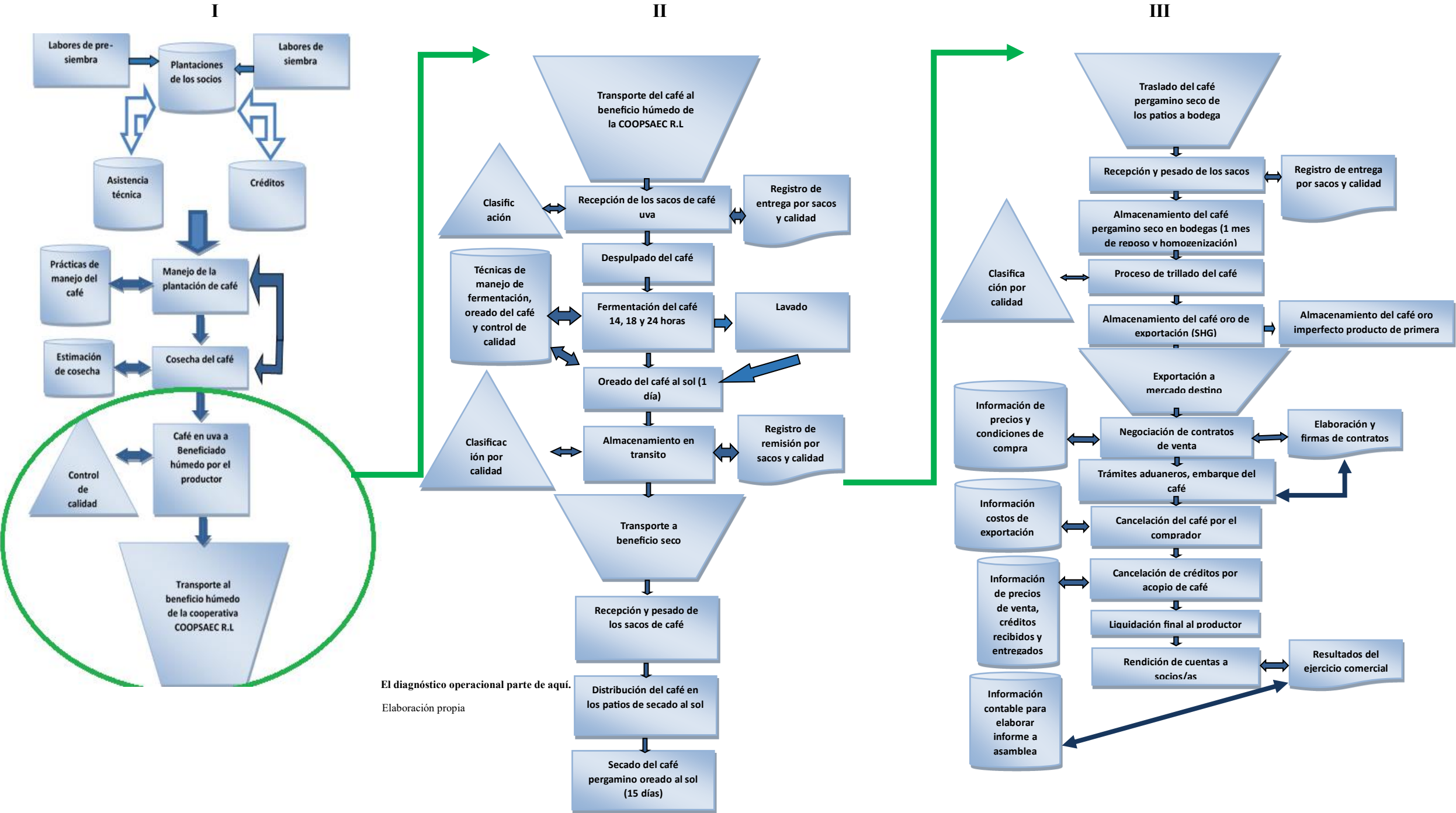
Anexo 4. Organigrama Funcional Actual y Propuesto

Cooperativa de Servicios Agropecuarios de Exportación de Café Pueblo Nuevo R.L (COOPSAEC R.L)



Nota: Elaboración propia, sobre la base de información proporcionada por los encuestados.

Anexo 5. Flujo Integral del Proceso de las Plantaciones de los Productores Asociados, Beneficado Húmedo, Seco y Comercialziacion, hasta la Liquidación de Café a los asociados:



Anexo 6. Matriz Análisis FODA

Perspectivas	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Gobernanza	- Celebran Asamblea General ordinaria. - Cuentan con un Consejo de Administración y delegan sus funciones conforme sus estatutos y la Ley 499. - Cuentan con su Junta de Vigilancia - Cuenta con su Comisión y Promoción del Cooperativismo - Cuentan con su documentación legal y actualizada. - Poseen licencia de exportación.	- No celebran asambleas extraordinarias. - No tienen conformado todos los comités de trabajo necesarios, faltando el Comité de crédito y el Comité de comercialización. - Varios miembros de los órganos de dirección no tienen claras sus funciones conforme la Ley 499. - Solo cumplen con la Ley 499 en 72 % - No cuentan con una planta propia de procesamiento industrial del café.	- Aprovechar las capacitaciones que imparte el órgano de aplicación para capacitarse en el buen funcionamiento de los órganos de dirección y asociados, retroalimentarse con las 40 horas efectivas de capacitación que obliga la Ley 499 a nuevos ingresos.	- Pueden recibir sanciones por el organismo de aplicación, al no encontrar conformados y funcionando todos los órganos de dirección y comités de trabajo.
Rendimientos de producción de café	- Área de café en producción con 777 manzanas en manos de 37 pequeños y medianos productores asociados. - Producción de 11,800 quintales de café oro de calidad exportable. - Variedades de café de alto rendimiento (caturra, Catimor y Parainema).	- Plantaciones en edad avanzada en promedio 50% del área de café en producción que son 388.5 manzanas con edades entre 10 a 20 años. - A nivel de la organización los promedios de producción de café se consideran bajos (15 quintales oro por manzana).	- Los precios actuales del café, con una mejor educación financiera (ahorro), permitirán poder hacer reinversiones en sus fincas (renovación gradual del 50% de las plantaciones en edad avanzada); y pagar mejor salario a los colaboradores para garantizar mano de obra y cumplir con sus planes de producción.	- Escases de mano de obra por emigración. - Altos costos financieros y operativos.

	- Buena densidad poblacional (4,000 plantas por manzana), que las mantienen repobladas. - Edad de las plantaciones en el 50% del área con promedio de 4 años (primera producción comercial).			
Gestión administrativa	- Entusiasmo y disposición. - Visión compartida - Equipos electrónicos - Comunicación constante con el equipo de trabajo.	- Poca información en tiempo y forma - Falta de un medio a utilizar.	- Liderazgo participativo - Estructura interna clara - Automatización de procesos.	- Resistencia al cambio - Cambio del entorno económico - Poca transparencia. - Conflictos internos.
Contabilidad	- Medios para ejercer su labor. - Declaraciones al día. - Área d apoyo. - Tiempo para ejercer gestiones. - Documentos legales actualizados.	- Sistema contable módulos incompletos. - No implementación de manuales administrativos. - Manuales desactualizados.	- Especialización	- DGI
Asistencia técnica agronómica	- Ubicación geográfica de las fincas. - Organización de productores. - Acceso a financiamiento y tecnología. - Acceso a caminos. - Acceso a tecnología.	- Cambio climático. - Inestabilidad en los precios del café y alza en los productos. - Cambio d cultura. - Falta d mano de obra por migración. - Complejo de enfermedades fungosas en el café.	- Nichos de mercado con precio diferenciado. - Demanda de producto con alto estándar de calidad.	- Cambio de cultura en los consumidores. - Nuevos emprendimientos.

	- Apertura en cada productor. - Transferencia de conocimientos.	- Falta d investigación. - Alto número de área asignada -		- Cambio climático.
Proceso industrial del beneficiado húmedo del café	- Equipo nuevo. - Vías de acceso. - Energía eléctrica. - Equipos con seguro de daños. - Fuente de agua. - Café en uva. - Procesamiento se realiza en tiempo y forma. - Buena experiencia del responsable. - Manejo de la pulpa del café.	- Falta de personal especializado. - Carencia de agua. - Falta de digitalización de información actualizada. - Nula área de patio de secado. - Falta de un medio de transporte propio. - Falta de planta de beneficio seco propio. - Falta de personal de seguimiento. - Falta de coordinación y administración. - Falta de coordinación entre órganos de dirección y gerencia para la gestión de proyectos.	- Obtener un vehículo propio. - Curso de catación de café en laboratorio. - Equipos de digitalización de información.	- Poco abastecimiento de café uva. - Contaminación del café. - Café pergamino inadecuado con daño químico.

Nota: Elaboración propia, sobre la base de información proporcionada por los encuestados.

Anexo 7. Estructura de Costo para la Compra de Café en Dólares en Base a 412.5 Quintales de Café Especial SHG EP, COOPSAEC R.L, Ciclo 2023/2024 Contrato No.1/2024 EE. UU

INGRESOS		
I-PRECIO ESTIMADO DE VENTA	260.00	\$107,250.00
Precio FIJADO (EE.UU café especial)	250.00	
Mas: Diferencial fijado	10.00	
EGRESOS		
MENOS:		
II-ACOPIO	2.04	\$841.50
Costo por Acopio (Alquiler de local, agua, luz, internet, teléfono, responsable de	0.24	
Sacos macen de 150 Lbs	0.15	
Amarros macen	0.05	
Transporte a Beneficio Seco	0.65	
Impuesto Municipal (pago de matrícula)	0.40	
Transporte interno	0.45	
Supervisión beneficio seco	0.10	
III-MAQUILA	15.50	\$6,393.75
Trillado,escojido y empacado en sacos de 150 Lbs	13.50	
Sacos de Jute 150 Lbs nuevos	1.50	
Marcado de sacos de Jute	0.50	
IV-GASTOS DE EXPORTACION	5.13	\$2,114.06
Envio de Muestras de Pre-Embarque al comprador	0.08	
Supervision IPSA (Delegación Departamental)	0.06	
Catacion de Muestra de Embarque	0.09	
VUCEN Emision de Poliza	0.07	
Honorarios Aduaneros	0.17	
Envio de Documentos de embarque al comprador	0.12	
Comision Banco Local (USD 0,50% sobre valor embarque)	0.94	
Comision Banco Exterior	0.50	
Emision de Conocimientos de Embarque (B/L)	0.10	
Conatradec	3.00	
V-GASTOS ADMINISTRATIVOS	6.22	\$2,565.75
VI-GASTOS DE VENTA (comisión)	2.00	\$825.00
VII-UTILIDAD ESTIMADA POR QUINTAL	10.00	\$4,125.00
VIII-TOTAL GASTOS + UTILIDAD	40.89	\$16,865.06
IX-PRECIO NETO QUINTAL ANTES DEL IR	219.12	\$90,384.94
X- IR SOBRE PRECIO NETO (1.5% + 0.35 comisión bolsa)*	4.05	\$1,672.12
PRECIO DE COMPRA ESTIMADO AL PRODUCTOR	215.06	\$88,712.82

*Se pretende transar a través de bolsa.

Nota: Elaboración propia, sobre datos estimados.

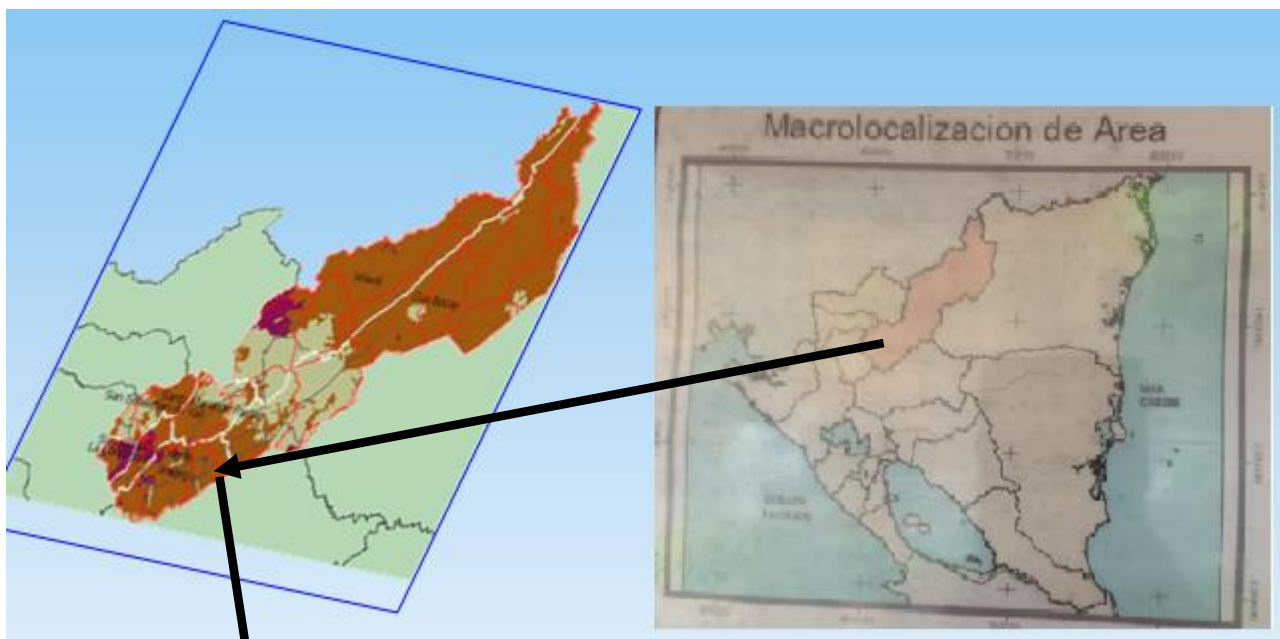
Anexo 8. Fotos: Fachada de las oficinas centrales de COOPSAEC R.L en la ciudad de Jinotega.



Anexo 9. Macro y micro localización del Beneficio Húmedo de Café

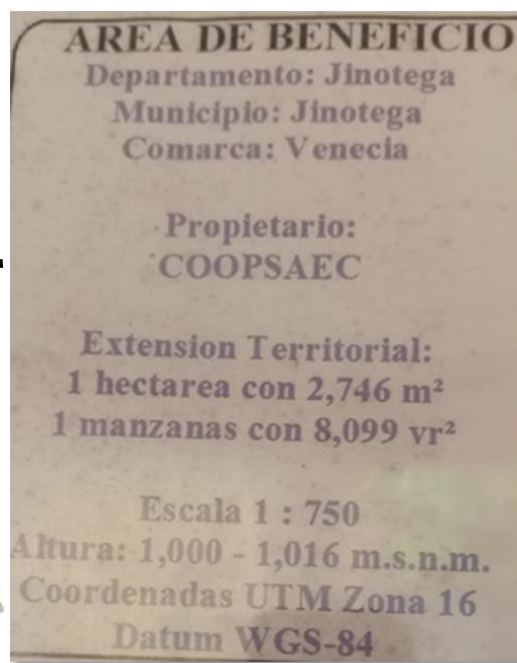
COOPSAEC R.L

Departamento de Jinotega, Municipio



Micro
localización

Sitio del
beneficio
húmedo de
café y sus
instalaciones



Comarca: Venecia, Pueblo Nuevo, Jinotega