

# Evaluación del impacto de las medidas tomadas en el último año a favor de la auto-sostenibilidad de la APPDR



El Rama, 24 de Julio de 2015

**Autor:**  
Clara Cagigós  
Núria Font

**Nota introductoria:**

En el año 2012 se aprobó una nueva ley con el nombre de “Ley de concertación tributaria”, de cumplimiento en toda Nicaragua, que obliga a las empresas a cerrar sus estados financieros a 31 de Diciembre. Hasta el momento la APPDR realizaba el cierre del ejercicio anual el 30 de Junio de cada año. Realizando sus cuentas según el año fiscal de 1 de Julio a 30 de Junio del año siguiente. En 2012 se cerraron los estados financieros a 30 de Junio de 2012 como se había venido haciendo tradicionalmente. Y, posteriormente, por primera vez y en acuerdo con la nueva ley, se volvieron a cerrar a 31 de diciembre de 2012.

A partir de este año se han tenido en cuenta los estados y cuentas de resultados de los años fiscales 2013 y 2014 del 1 de Enero a 31 de Diciembre. Aún así hay que tener en cuenta que los años anteriores se rigen por la antigua ley fiscal. En la mayoría de casos se ha ampliado la información hasta la fecha disponible (31 de Mayo o 30 de Junio) para ver la proyección del año en curso.

<b>0. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Objetivo del informe .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Los orígenes de la APPDR.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Análisis de la Oficina de Crédito.....</b>	<b>11</b>
3.1. Evolución de los fondos y la cartera.....	11
3.1.1. <i>Evolución consolidada de los fondos recibidos por APPDR.....</i>	<i>11</i>
3.1.2. <i>Evolución detallada de los fondos colocados por Euskal Fundoa.....</i>	<i>16</i>
3.1.3. <i>Fondos actuales de la APPDR.....</i>	<i>20</i>
3.1.4. <i>Cartera actual de créditos de APPDR.....</i>	<i>23</i>
3.1.5. <i>Evolución de los créditos con asignación monetaria de Euskal Fundoa.....</i>	<i>49</i>
3.1.6. <i>Evolución de la Autocartera.....</i>	<i>55</i>
3.1.7. <i>Destino de fondos capitalizados por la Oficina de Crédito a otras áreas de negocio.....</i>	<i>58</i>
3.2. Análisis financiero y económico de Oficina de Crédito.....	59
3.3. Recomendaciones.....	65
<b>4. Análisis de Radio Dignidad .....</b>	<b>73</b>
4.1. Historia de Radio Dignidad .....	73
4.2. Programación.....	74
4.3. Organización .....	75
4.4. Análisis de los Ingresos y Gastos.....	76
<b>5. Plan de Viabilidad de la Radio.....</b>	<b>81</b>
5.1. Situación actual.....	81
5.1.1. <i>Mantenimiento y Reparaciones.....</i>	<i>81</i>
5.1.2. <i>La competencia.....</i>	<i>81</i>
5.1.3. <i>Posicionamiento.....</i>	<i>82</i>
5.1.4. <i>El Personal.....</i>	<i>82</i>
5.1.5. <i>Modelo de Negocio.....</i>	<i>82</i>
5.1.6. <i>Conclusiones.....</i>	<i>83</i>
5.2. Recomendaciones.....	83
<b>6. Análisis de la Tienda Campesina.....</b>	<b>87</b>
6.1. Historia reciente .....	87
6.2. Organización .....	89
6.3. Análisis económico-financiero de la Tienda Campesina .....	92
6.3.1. <i>Análisis Económico.....</i>	<i>92</i>
6.3.2. <i>Análisis Financiero.....</i>	<i>97</i>
<b>7. Revisión del Plan de viabilidad de la Tienda Campesina .....</b>	<b>102</b>
7.1. Análisis de Stakeholders de la Tienda Campesina .....	102
7.2. Análisis de las cifras de la Tienda Campesina .....	104
7.3. Verificación de las medidas propuestas.....	107
7.3.1. <i>Producto, Precio, Promoción y Distribución.....</i>	<i>107</i>
7.3.2. <i>Operaciones: Gestión de Proveedores, Inventario y Crédito.....</i>	<i>108</i>
7.3.3. <i>Personal.....</i>	<i>110</i>
7.3.4. <i>Posibilidades de Financiación.....</i>	<i>111</i>

7.4. Recomendaciones.....	111
<b>8. Recomendaciones Generales APPDR .....</b>	<b>113</b>
8.1. Cambio de Estatutos/ Reglamento Electoral .....	113
8.2. Actualización de los manuales.....	114
8.3. Estructura Organizativa .....	115
8.4. Junta Directiva.....	118
8.5. Equipo.....	118

## 0. Introducción

Hace 25 años se fundó la Asociación Por la Paz y el Desarrollo del Rama (APPDR) con el fin de fomentar el desarrollo del Municipio y sus alrededores. Desde aquel momento hasta la actualidad ha aumentado considerablemente su actividad hasta convertirse en una organización con un alto impacto económico y social sobre la población. La Asociación ha estado acompañada desde sus inicios por Euskal Fondoa que, a través de donaciones periódicas, le ha permitido ir aumentando su capital.

A fin de dar continuidad al informe presentado en agosto de 2014 “*24 años trabajando para el desarrollo*” y para dar a conocer la evolución de APPDR y su situación actual tanto a los miembros de la Asociación como a Euskal Fondoa (*Asociación de Entidades Locales Vascas Cooperantes*), se ha elaborado el presente informe con la colaboración entre Euskal Fondoa, APPDR y la Escuela de Negocios ESADE de Barcelona.

Desde de 2003, ESADE lleva a cabo el programa SUD (Servicio Universitario para el Desarrollo) que se plantea como una estrategia educativa que contribuya a la formación integral de los estudiantes participantes, mediante su participación solidaria en proyectos de desarrollo que realizan instituciones locales latinoamericanas (universidades, cooperativas, ONG, etc.). En concreto, el presente informe ha sido elaborado por las graduadas en Administración y Dirección de Empresas, Clara Cagigós Poch y Núria Font Cunill, que continúa por quinto año consecutivo con la colaboración entre el programa SUD de ESADE y la APPDR.

Este documento está dividido en ocho grandes acápites. En el primero se presentan los objetivos del estudio. El segundo acápite expone los orígenes de APPDR. En tercer lugar se expondrá el análisis de la Oficina de Crédito, analizando por un lado la evolución de los Fondos y la Cartera y los créditos concedidos con asignación monetaria de Euskal Fondoa, y el análisis económico-financiero de la misma. Como cuarto y quinto acápites se expone el análisis de Radio Dignidad con su respectivo plan de viabilidad. En el sexto, se analiza la Tienda Campesina y en el séptimo se revisa el plan de viabilidad del año anterior. Finalmente, en el último punto se dan recomendaciones generales para la APPDR de cara al futuro.

Este proyecto ha sido uno de los más retadores y gratificantes en los que hemos trabajado. Hemos aprendido mucho del equipo del APPDR tanto a nivel personal como profesional, en especial de Samuel Mejía y su familia. Por ese motivo quisiéramos agradecer a SUD ESADE la asignación del proyecto y a Aitor Joseba Landa, representante de Euskal Fondoa por la confianza brindada desde el primer día. También al equipo del APPDR por su apoyo y la rapidez con que nos han prestado ayuda. Por último nombrar a nuestros compañeros que ya colaboraron en el APPDR, Esther Mas, Paula Ferrer, María Galí, Cristina Culleré y Victor Alcón puesto que nuestro trabajo no hubiera tenido sentido sin el suyo.

## 1. Objetivo del informe

El objetivo del presente informe es analizar la evolución de la actividad económica de la APPDR y si los medios de trabajo y el personal son los adecuados para alcanzar la meta de la auto-sostenibilidad. Para ello se hará especial hincapié en la eficiencia del manejo interno de la APPDR y en el análisis de los estados financieros.

En segundo lugar, y teniendo en cuenta el trabajo de nuestros compañeros en los pasados años, este informe incluye el plan de viabilidad de la Radio Dignidad para convertirla en un ente autónomo y también auto sostenible.

En consecuencia, se dividirá dicho informe en los siguientes puntos:

- Revisión y actualización del informe de la Oficina de Crédito del año anterior.
- Revisión y actualización del informe de la Tienda Campesina del año anterior.
- Análisis de la situación actual de la Radio Dignidad y elaboración de un plan de viabilidad.

## 2. Los orígenes de la APPDR

La Asociación por la Paz y el Desarrollo de la Ciudad del Rama (APPDR), ubicada en el Centro de la Ciudad de El Rama, en la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS), se fundó en Abril de 1990 como una Asociación civil sin fines de lucro, sin credo político, ni religioso, ni afiliación partidaria, no gubernamental, no sectaria, no discriminatoria, de utilidad pública y de carácter permanente, y obtuvo su personería jurídica el 23 de Junio de 1993.

APPDR tiene tres dependencias:

Oficina de Crédito, Tienda Campesina y Radio Dignidad, todas ellas con una visión social.

En primer lugar, desde la Oficina de Crédito se fomenta el desarrollo del Municipio del Rama y otros municipios vecinos, como Muelle de los Bueyes y Kukra Hill, mediante la cesión de pequeños

créditos a personas de bajos recursos que no tienen acceso al

sistema de crédito oficial. En segundo lugar, la Tienda Campesina fomenta el acceso a productos veterinarios y agrícolas, así como granos básicos y productos para el consumo, a la población campesina, a través de un espacio adaptado a sus características culturales donde se les ofrece un trato más personal y próximo. Por último, Radio Dignidad actúa como medio de comunicación comunitario tanto a nivel urbano como rural, motivando la alfabetización de la población en los espacios de educación, transmitiendo comunicados de los campesinos a sus familiares y amigos, e induciendo valores esenciales para la conducta humana, siempre manteniendo un enfoque ecológico y de igualdad de género como base fundamental en el equilibrio de la justicia social.



Oficina de Crédito

Se trata de tres dependencias interrelacionadas, que se complementan unas a otras. Así pues, la Asociación brinda el servicio de comunicación a través de la Radio que a la vez publicita a la Tienda Campesina y a Oficina de Crédito. Tienda Campesina realiza compra y venta, así como, trueques de productos que van en pago de la

Oficina de Crédito y a la vez la Oficina entrega créditos en productos que utilizan los clientes. Tanto la Tienda como la Oficina subsidian a Radio Dignidad.

### **MOTIVACIÓN:**

Asociación por la Paz y el Desarrollo de El Rama se funda a inicios de la década de los noventa con el objetivo de ofrecer atención económico-social a personas de escasos recursos que, fruto de la guerra de los años ochenta, se vieron afectadas en sus medios de producción y requerían de organizaciones que les apoyaran para su reinserción a la vida económica del Municipio. Además, la APPDR surge por la necesidad de mantener el vínculo internacional de solidaridad.

Bajo las necesidades de este sector de la población, surge como primera empresa de la Asociación, la Oficina de Crédito, posteriormente Radio Dignidad y, finalmente, la Tienda Campesina. La Oficina de Crédito nace con el objetivo de brindar atención con pequeños créditos a desplazados de guerra y afectados por el huracán Juana, a fin de lograr su incorporación a las labores productivas y su reinserción a la vida social de sus comunidades.

La iniciativa para fundar esta organización se basó principalmente en dos elementos:

- a) El aumento de la solidaridad internacional hacia Nicaragua. En aquella época hubo un cambio de gobierno de izquierda hacia otro de derecha y, fruto de ello, cayó el apoyo solidario de amplios sectores socialistas y comunistas. Por ese motivo, la comunidad internacional destinó recursos en ayudar al desarrollo del país.
  
- b) El amplio sector existente en el Rama que luchaba y continúa luchando por un cambio social.

### **MISIÓN:**

Promover el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPYMEs) facilitando el crédito bajo condiciones justas que permitan aumentar la competitividad y mejorar en el nivel de vida de las familias, la comunidad y los Municipios que conforman la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS).

### **VISIÓN:**

Ser una empresa de microfinanzas organizada, registrando sus operaciones con tecnología punta, accediendo a los mercados financieros bajo estándares de calidad y promoviendo el desarrollo empresarial y humano en los municipios que conforman la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS).

### 3. Análisis de la Oficina de Crédito

#### 3.1. Evolución de los fondos y la cartera

##### 3.1.1. Evolución consolidada de los fondos recibidos por APPDR

La Asociación por la Paz y el Desarrollo del Rama nació gracias al acompañamiento solidario de la comunidad internacional. Los líderes de distintos países del mundo continuaron aportando fondos al país aunque en 1990 se hubiera cambiado de gobierno, puesto que en Nicaragua aún quedaban revolucionarios con principios tales como: solidaridad, equidad, respeto y lucha contra la exclusión social y económica.

En 1992, cuando APPDR aún no se había constituido jurídicamente, la asociación recibió los siguientes fondos:

Institución donante	Cantidad donada
Aachen Alemania	\$ 16.430
Newport, Bélgica	\$ 1.000
Austria	\$ 30.000
Comité C.A., Holanda	\$ 2.700
New México, Estados Unidos	\$ 800
País Vasco	\$ 4.300
Holanda	\$ 50.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 105.230</b>

Los fondos iniciales, juntamente con posteriores aportaciones de la comunidad internacional, se destinaron a proyectos de carácter social como el muelle Municipal, el taller de reparación de motores, la tecnificación del proyecto Teca, la reforestación de Ciudad Rama, la compra de la casa donde actualmente funciona la Farmacia Hierba Buena, la cancha multiuso del Recreo, la Casa de cultura, la biblioteca y la construcción de 30 viviendas en el barrio Villa Austria. Muchas de estas aportaciones

fueron puntuales, únicamente el Fondo Vasco y Holanda (apoyando a la Radio) siguieron acompañando a la Asociación a lo largo de los años.

El 23 de Junio de 1993 APPDR obtiene la personalidad jurídica. La Asociación Por la Paz y el Desarrollo de Rama se definió como una asociación civil sin fines de lucro, sin credo político, ni religioso, ni afiliación partidaria, no gubernamental, no sectaria, no discriminatoria, utilidad pública y de carácter permanente.

El 3 de Enero de 1994 se recibe un fondo de \$ 28,064.29 de parte de Rabobank (banco cooperativo holandés) que se destina a la concesión de crédito. En ese momento es cuando nace la Oficina de Crédito. Cuatro años más tarde, Holanda deja de colaborar con APPDR puesto que Holanda enviaba fondos de la alcaldía de Maastricht a la alcaldía de El Rama y APPDR no quería trabajar con la alcaldía de El Rama porque quería ser considerado un organismo políticamente independiente. Actualmente, Holanda colabora con la alcaldía de El Rama y con el MINED (Ministerio de Educación).

Como reflejo de la confianza que la gente del municipio mostraba hacia la Asociación, durante un período de tiempo que va desde Noviembre de 1999 a Diciembre de 2005, se recibieron depósitos de los socios y otras personas externas a cambio de un interés que podía ser del 10%, 8% y 6%. Esta práctica se abandonó porque no se cumplían los requisitos legales ya que APPDR no es una cooperativa de ahorro y de crédito.

APPDR también ha recibido a lo largo de los años donaciones del Instituto de Acción Social Juan XXII (el año 1997 hizo una donación de C\$ 508,573.37 (equivalente a \$US 20,387.79) que se destinó a créditos y a la Tienda Campesina), de Holanda (sus donaciones se destinaron básicamente a Radio Dignidad) y principalmente de Euskal Fonda, que ha acompañado a la Asociación hasta la actualidad y que veremos en más detalle en el próximo apartado.

El 18 de noviembre del año 2000 se firmó un acuerdo bilateral entre APPDR y Organización Revolucionaria de Discapacitados por el cual la Oficina de Crédito sería la encargada de la administración de los fondos de la ORD. En el convenio se acordó que los beneficiarios pagarán el capital en calidad de fondo revolvente más un 15% anual el cual será distribuido de la siguiente manera: el 9% para APPDR para cubrir gastos de administración y el 6% para la ORD. Desde entonces en adelante, el fondo

gestionado ha ido aumentando hasta llegar a los C\$401,30.89 (equivalentes a \$US 15,397)<sup>1</sup>.

En Noviembre de 2007 y Marzo de 2008, APPDR recibió créditos del FCR (Fondo de Crédito Rural) por un valor total de C\$8,218,380.00 (equivalentes a \$US 433,687.6) para frijoles (C\$5,716,440.00) y terneros en desarrollo (C\$2,501,940.00). A diferencia de los fondos recibidos anteriormente, el capital recibido en esta ocasión debía ser devuelto al FCR, más los intereses correspondientes (9%) y una comisión (1%). En Agosto de 2011 se recibieron dos nuevos préstamos de FCR de C\$2,441,340 (equivalente a \$US 108,000) y C\$2,452,534 (equivalente a \$US 108,495.2), con un interés corriente de 5,45% y 6,20% respectivamente y con vencimiento a septiembre de 2015. Desde la concesión de este crédito hasta la fecha la APPDR no ha recibido ningún otro crédito por parte de la FCR.

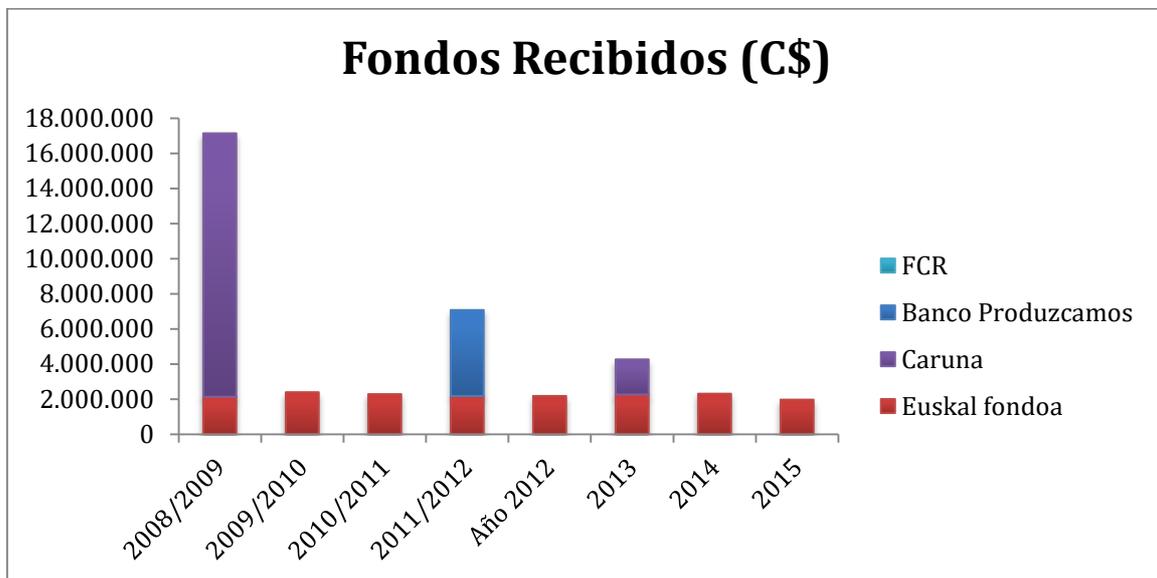
En Octubre de 2008 y Junio de 2009, APPDR consiguió crédito del Fondo Caruna por C\$15,000,000 (equivalente a \$US 601,322.91) para vaquillas en desarrollo (C\$10,000,000 equivalente a \$US 400,881.94 USD) y frijoles (C\$5,000,000 equivalente a \$US 200,440.97 USD), respectivamente. El capital recibido de Caruna debía ser devuelto más unos intereses del 5% en el caso de los fondos destinados a vaquillas en desarrollo y del 8% en caso de los fondos destinados a frijoles. Este crédito se canceló en Diciembre de 2011. El 14 de enero de 2013, se contrató otro crédito con el Fondo Caruna por valor de C\$2,000,000 (equivalente a \$US 80,176.39) para vaquillas. Dicho crédito conllevaba un interés anual del 8% sobre el saldo a pagarse dentro de dos años, más los intereses contados a partir de la firma del contrato, que venció el 11 de enero de 2015.

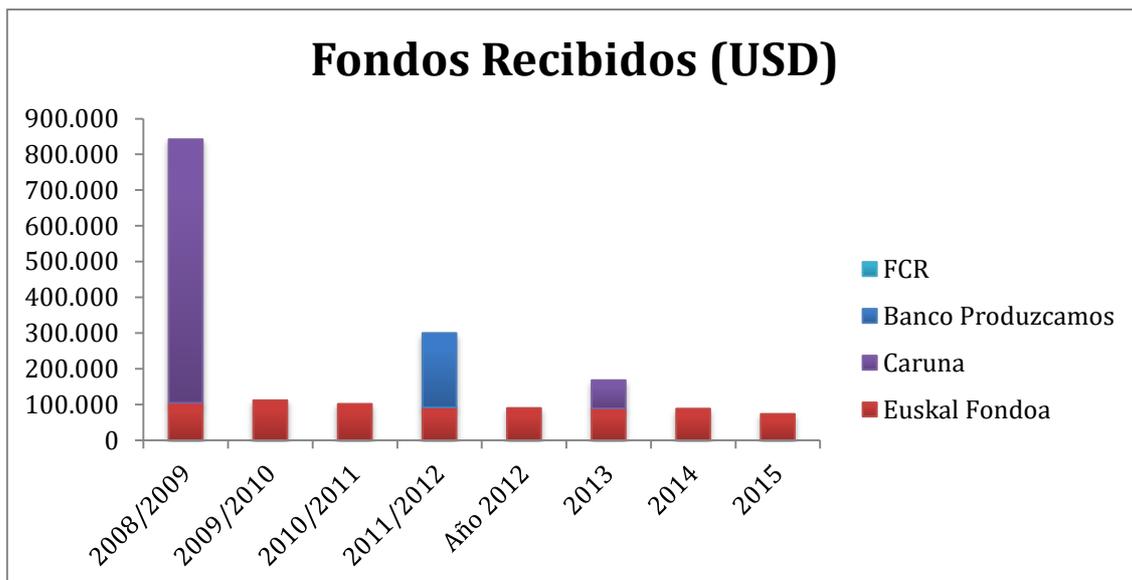
A fecha de hoy la asociación no cuenta con ningún otro fondo que no sea propio o proveniente de las donaciones de Euskal Fondoa. Los créditos con Caruna y FCR se han liquidado, y el crédito con el Banco Produzcamos tan sólo queda por pagar \$ US5,500.

A continuación se presenta la tabla resumen y el gráfico de los fondos recibidos a lo largo de los últimos siete años fiscales:

<sup>1</sup> Todas las equivalencias se calculan con los tipos de cambio históricos según el Banco Central de Nicaragua. El tipo de cambio aplicado para Junio es de 27.25 C\$/.\$.

Fondos RECIBIDOS (C\$)	2010/2011	2011/2012	Año 2012	2013	2014	2015
Euskal fondoa	2,280,065	2,173,272	2,173,272	2,258,431	2,303,964	1,965,545
Caruna				2,000,000		
Banco Produzcamos		4,893,874				
FCR						
<b>TOTAL Fondos Recibidos</b>	<b>2,280,065</b>	<b>7,067,146</b>	<b>2,173,272</b>	<b>4,258,431</b>	<b>2,303,964</b>	<b>1,965,545</b>
<b>ACUMULADO C\$</b>	<b>34,201,155</b>	<b>41,268,301</b>	<b>43,441,574</b>	<b>47,700,005</b>	<b>50,003,969</b>	<b>51,969,515</b>
<b>ACUMULADO USD</b>	<b>1.553.415</b>	<b>1.853.634</b>	<b>1.947.460</b>	<b>2.116.954</b>	<b>2.207.529</b>	<b>2.281.120</b>





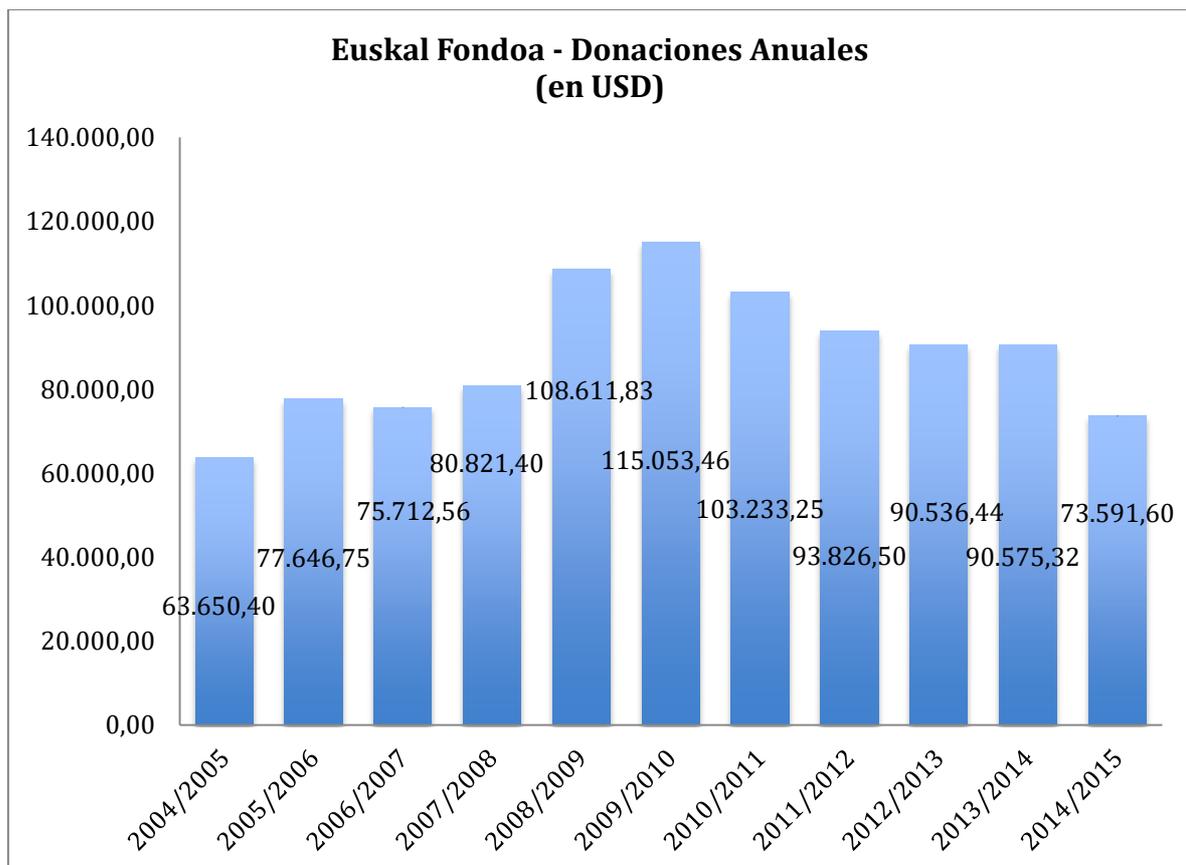
En el anterior gráfico se pueden ver los fondos recibidos por la APPDR hasta la actualidad. En él, se puede apreciar que Euskal Fondoa es la única institución que ha dado fondos a la asociación de forma constante, situándose sus donaciones en los últimos 5 años siempre alrededor de los \$US 90,000. Además, es importante destacar que, de todos los fondos recibidos, los de la organización vasca son los únicos que vienen libres de intereses.

Así pues, con el conjunto formado por el capital aportado al inicio por la Asociación (1,263,313.43 C\$ o \$US 50,643.95), las donaciones acumuladas año tras año de Euskal Fondoa y otros donantes, y los resultados acumulados de los ejercicios de cada dependencia, se configura el patrimonio consolidado (o Fondos Propios) de la APPDR.

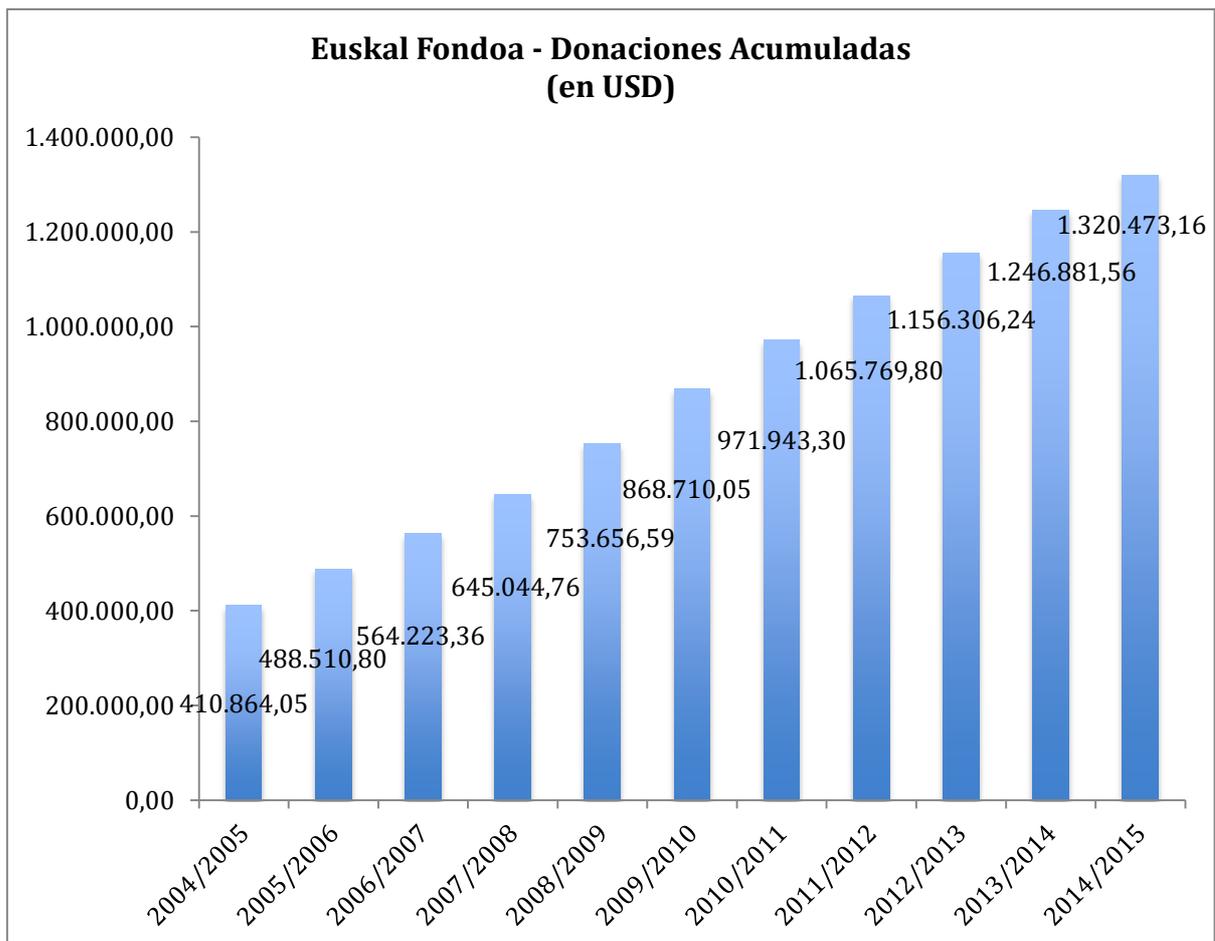
### 3.1.2. Evolución detallada de los fondos colocados por Euskal Fondoa

Euskal Fondoa como asociación de entidades locales vascas, es un instrumento de cooperación al desarrollo enfocado en el desarrollo local de los municipios a los que dirige su colaboración. En el caso de la APPDR, Euskal Fondoa se ha convertido en un socio de la asociación desde su fundación por representar esta un referente de oportunidad para el desarrollo económico local, especialmente para la población más excluida de los cauces habituales de obtención de crédito. Con este espíritu comenzó la colaboración en los años 90 y de la misma manera se mantiene vivo el compromiso compartido de ambas instituciones sobre la base de una finalidad común: brindar oportunidades de desarrollo a las personas más desfavorecidas del municipio.

Es así, que desde sus inicios Euskal Fondoa ha apoyado a APPDR con donaciones periódicas (de uno a tres desembolsos anuales) que *se han dedicado a la concesión de créditos mayoritariamente*. La primera aportación, de \$US 4,300 tuvo lugar en 1992.



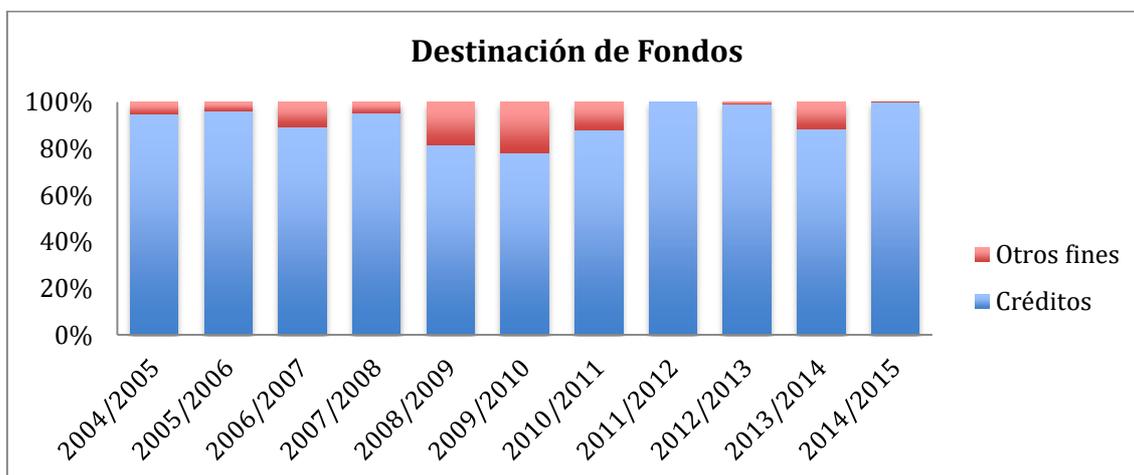
Fruto de las aportaciones de Euskal Fondoa y de otras instituciones como Juan XXIII y el fondo Holandés, en Junio de 2004 las donaciones acumuladas de la APPDR ascendían a un monto de a \$US 410,846. A partir de esa fecha hasta el 30 de junio de 2012, las aportaciones anuales de Euskal Fondoa permitieron que el fondo de donaciones acumuladas siguiera creciendo hasta superar el millón de dólares. En enero del 2015 la APPDR recibió la donación correspondiente al 2014 por valor de \$73,592 (alrededor de C\$ 1,962,759).



Así pues, sumando las donaciones anuales y fondo que se había acumulado el capital donado acumulado hasta el equivalente a \$US 1,320,728.16. Con el capital donado se cubren los resultados negativos acumulados a lo largo de los últimos ejercicios. Cabe destacar que cada vez que Euskal Fondoa hace una aportación, el monto pasa directamente a formar parte del patrimonio de la APPDR.

Históricamente, los fondos aportados por Euskal Fondoa se han dedicado a la concesión de créditos, así como a la financiación de Radio Dignidad y otros proyectos de carácter social externos a APPDR. Este hecho implica que los desembolsos destinados a la Radio y a proyectos puramente sociales se convertían en fondos muertos y sólo la parte destinada al crédito representaba un fondo revolviente. Sin embargo, como se puede apreciar en el siguiente gráfico, la mayor parte de los fondos aportados se han dedicado al crédito, de manera que año tras año se ha intentado ampliar el fondo revolviente que ha permitido seguir dando crédito y aumentar el número de familias beneficiadas.

En general, la parte de las donaciones destinada a la concesión de créditos ha representado siempre más del 90% del total, con excepción de los dos años fiscales 2008/09 y 2009/10 cuando la compra de equipos de radio y la construcción de la segunda planta del nuevo edificio requirieron de una financiación superior. La donación del 2014 estaba constituida únicamente por fondos destinados a crédito por un valor total de \$80,000 USD. Sin embargo, debido a que las previsiones de la fluctuación cambiaria que se hicieron en su momento fueron muy cautelosas, la asociación disponía de \$ 10,525,32 USD extra que se invirtieron en la Tienda Campesina, con la aprobación de Euskal Fondoa.



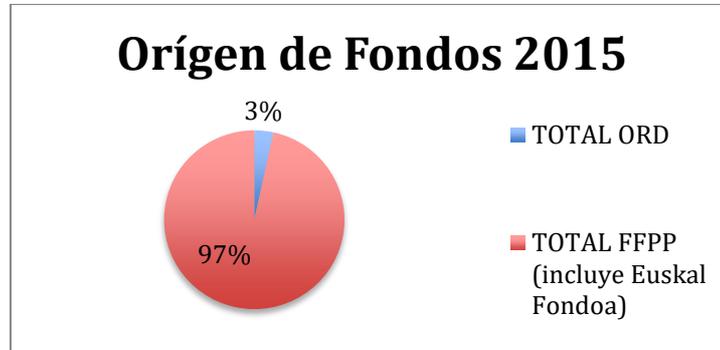
Hasta el período 2013/2014, la parte de los fondos anuales destinada a otros fines corresponde principalmente a la financiación de Radio Dignidad (reparación de la primera planta en 2006, construcción de la segunda planta en 2010 y compra de equipos para la Radio como un transmisor, un transformador de energía y una antena, entre otros), así como a la financiación de otros gastos administrativos y de funcionamiento de APPDR. Finalmente en 2014 se destinó a la Tienda Campesina. A

Junio de 2015 no hay cuantía de fondos relevantes prevista para destinar a otras actividades que no sean otorgar créditos.

Cabe destacar que Euskal Fondoa también ha financiado otros proyectos de carácter puramente social que no se encuentran reflejados en el gráfico anterior por no formar parte de ninguna de las tres dependencias de la APPDR. Algunos ejemplos de estos proyectos serían el comedor infantil de la comunidad Julio Buitrago y un proyecto de agua potable.

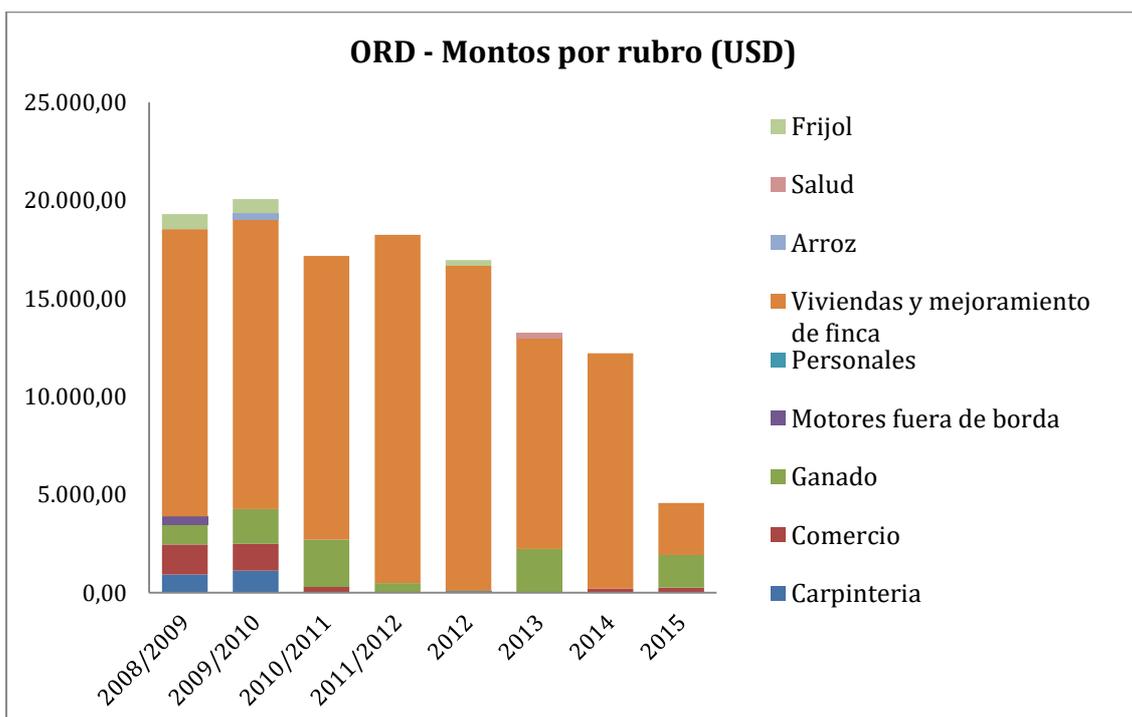
### 3.1.3. Fondos actuales de la APPDR

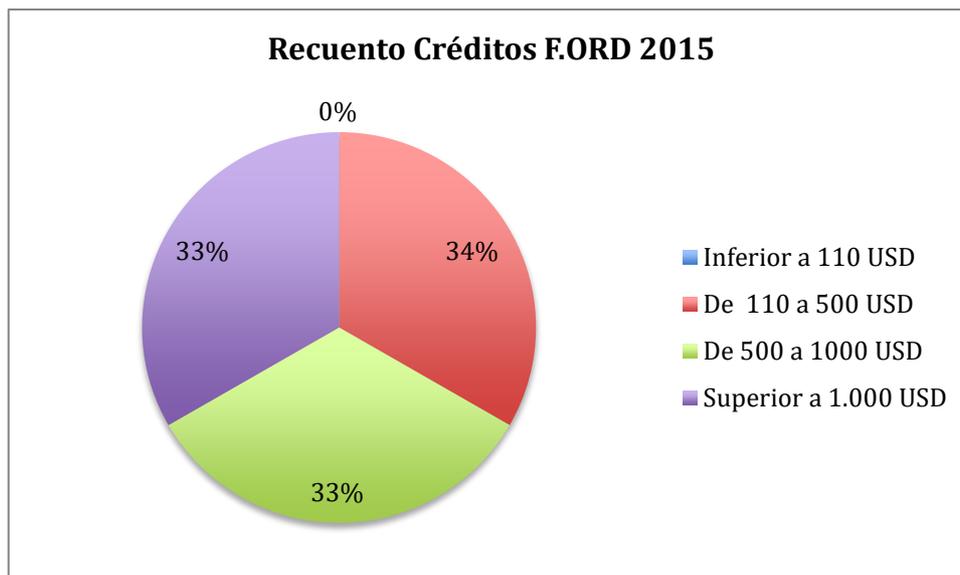
A continuación, se procede a analizar los créditos colocados hasta Jun 2015 según los diferentes fondos de crédito. En la actualidad tan sólo provienen de ORD y de FFPP.



#### 1. ORD:

Para empezar, los fondos de ORD gestionados por APPDR se han destinado en el 2015 a crédito para la vivienda y el mejoramiento de la finca así como el ganado. Dichos créditos son otorgados a las personas quienes la ORD decide bajo sus criterios y la APPDR se dedica tan sólo a gestionarlos y obtener una ganancia por dicha tarea. El 34% de los créditos han sido concedidos por importes de entre \$US 110- \$US 500, otro 33% a créditos de \$US 500- \$US 1000 y el 33% restante a créditos superiores a \$US 1,000.

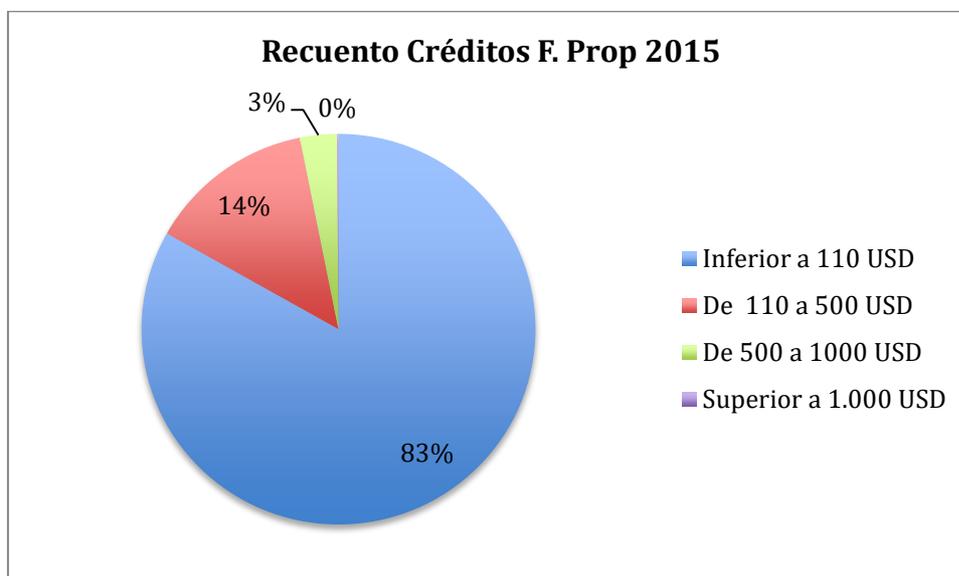
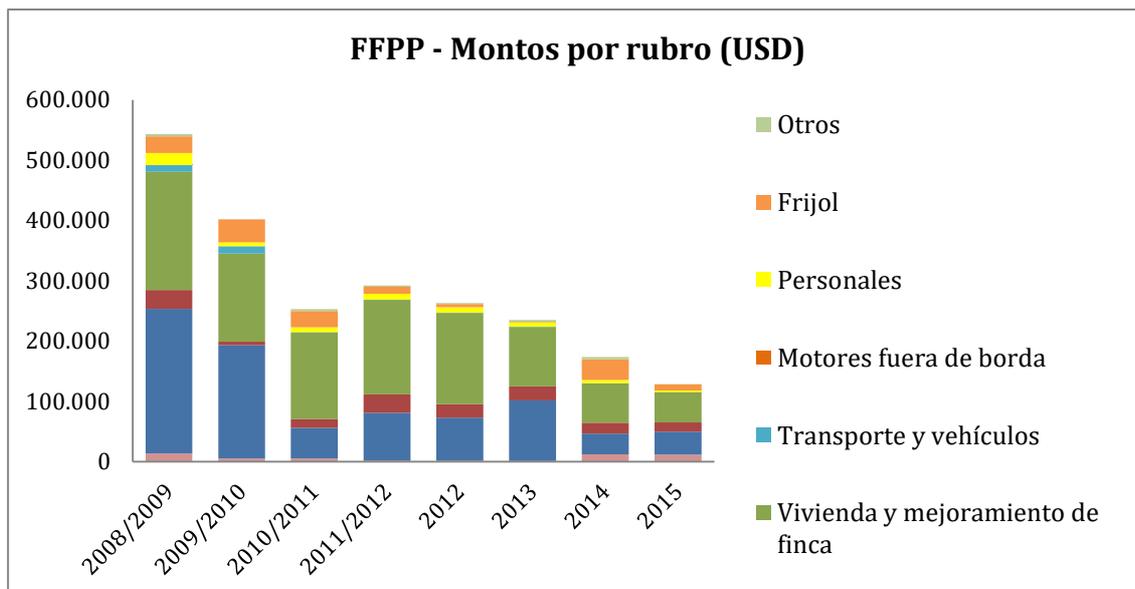




## 2. FFPP: Fondos Propios

Finalmente, los fondos propios de la Oficina de Crédito que se han ido acumulando a lo largo de los años con la capitalización de los beneficios y las donaciones (de Euskal Fundoia principalmente) se destinaron a un gran número de rubros para poder satisfacer todas las necesidades de la gente del Municipio. Aun así, cabe destacar que los dos rubros más importantes siguen siendo otro año “Vivienda y Mejoramiento de finca”, “Ganadería” y “Agricultura”.

El 83% de los créditos concedidos hasta Junio 2015 han sido por importes inferiores a \$US 110 dejando tan sólo un 14% por importes entre \$US 110-\$US 500 .



Note 1: La APPDR ya no recibe fondos de Caruna. El último préstamo solicitado, que se dedicó íntegramente a financiar Vaquillas, fue en 2013 y a día de hoy ya se ha devuelto el valor de este. Aún así queda pendiente cerrar la cuenta corriente en dicha entidad.

Note 2: Queda cancelar la deuda con Banco Produzcamos antes de que vence en Noviembre por importe de \$US 5,500

A Junio de 2015 aún quedan créditos vencidos de Caruna, FNI y Banco Produzcamos cómo veremos más adelante.

### 3.1.4. Cartera actual de créditos de APPDR

A través de la Oficina de Crédito, la APPDR pone a disposición de los potenciales usuarios de crédito, dedicados a la pequeña industria, pequeño comercio, pequeñas empresas de servicios, pequeños agricultores y pequeños ganaderos, una determinada suma de dinero que les genere beneficios, les permita cumplir con el pago de su deuda y puedan alcanzar el crecimiento de sus negocios.

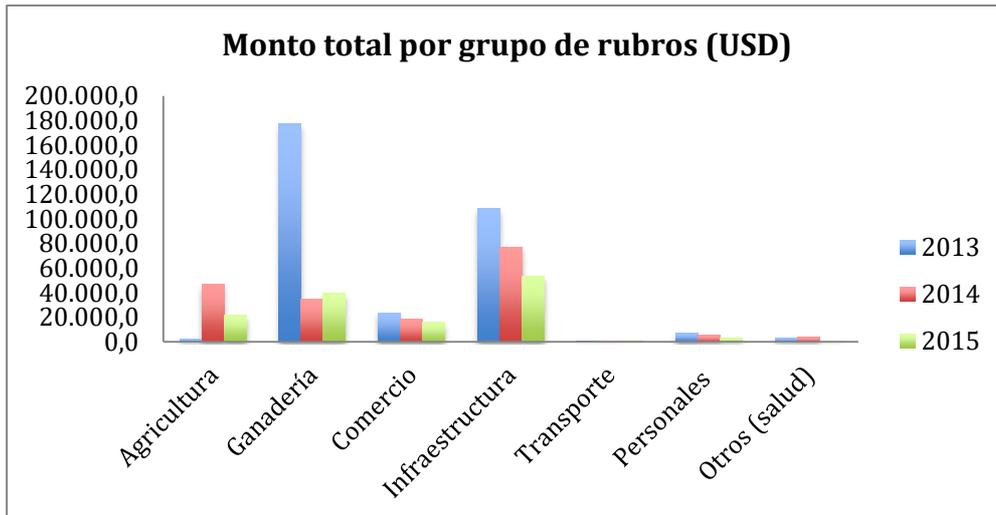
A 31 de Diciembre 2014, la APPDR cuenta con una cartera de crédito por valor de C\$ 14.650.654,97 (\$US 562.189,37), formada por créditos corrientes por valor de C\$ 10.760.704,34 y créditos vencidos por valor de C\$ 3.889.950,62. Esto implica que actualmente la cartera tenga una mora del 26,5%. Los gastos por incobrabilidad ascienden a C\$ 777.990,13 lo que equivale a un 5,3% de la cartera total.

A 30 de Junio de 2015, la APPDR cuenta con una cartera de crédito por valor de C\$ 14.669.914,97 (\$US 539.446,42), formada por créditos corrientes por valor de C\$ 9.969.472,42 y créditos vencidos por valor de C\$ 4.730.442,55. Esto implica que actualmente la cartera tenga una mora del 32,18%. Los gastos por incobrabilidad ascienden a C\$ 946.008,51 lo que equivale a un 6,4% de la cartera total.

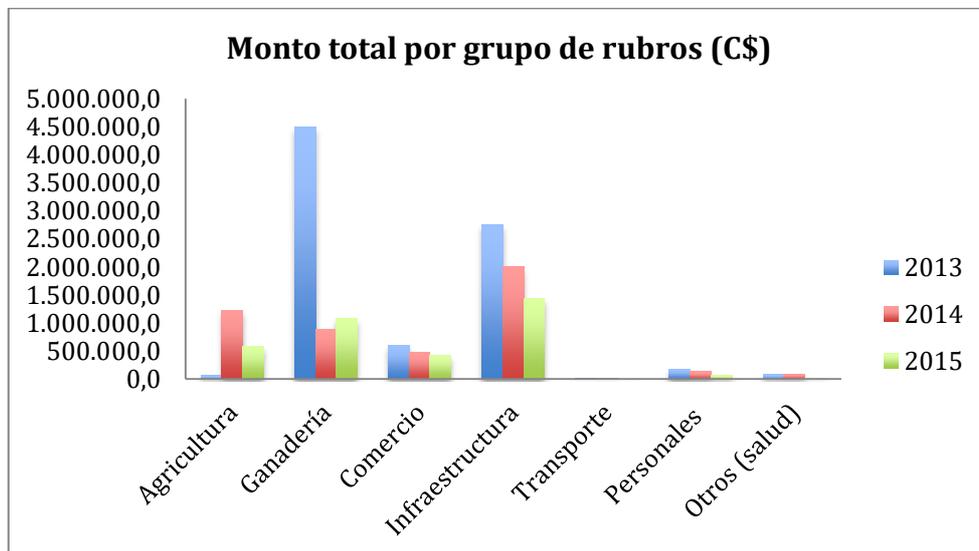
### **COLOCACIONES**

El gráfico presentado a continuación muestran los montos totales colocados por la Oficina de Crédito durante el 2013, 2014 y 2015 (hasta Junio) clasificados por grupo de rubros. Así pues, se observa que los rubros más importantes por lo que respecta al monto asignado son: ganadería e infraestructura.

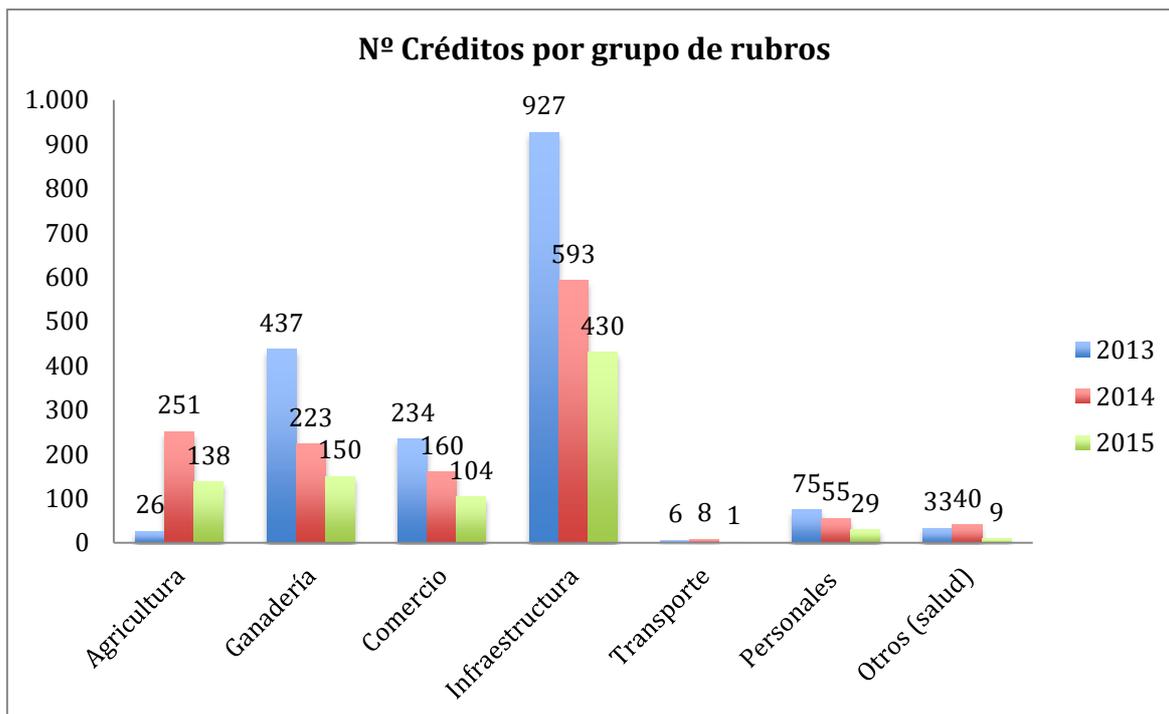
El grupo de infraestructura descendió del 2013 al 2014, para este 2015 va en camino de acabar el año con valores próximos a los del 2014. Por otro lado, Ganadería está lejos de llegar a los niveles del año 2013 ya que para dicho rubro se disponían de fondos de Caruna para subvencionar Vaquillas. Debido a no disponer más de dicha subvención el monto otorgado en Ganado descendió en el 2014 pero está incrementando en 2015.



Nota: 2015 tan sólo hasta Junio.



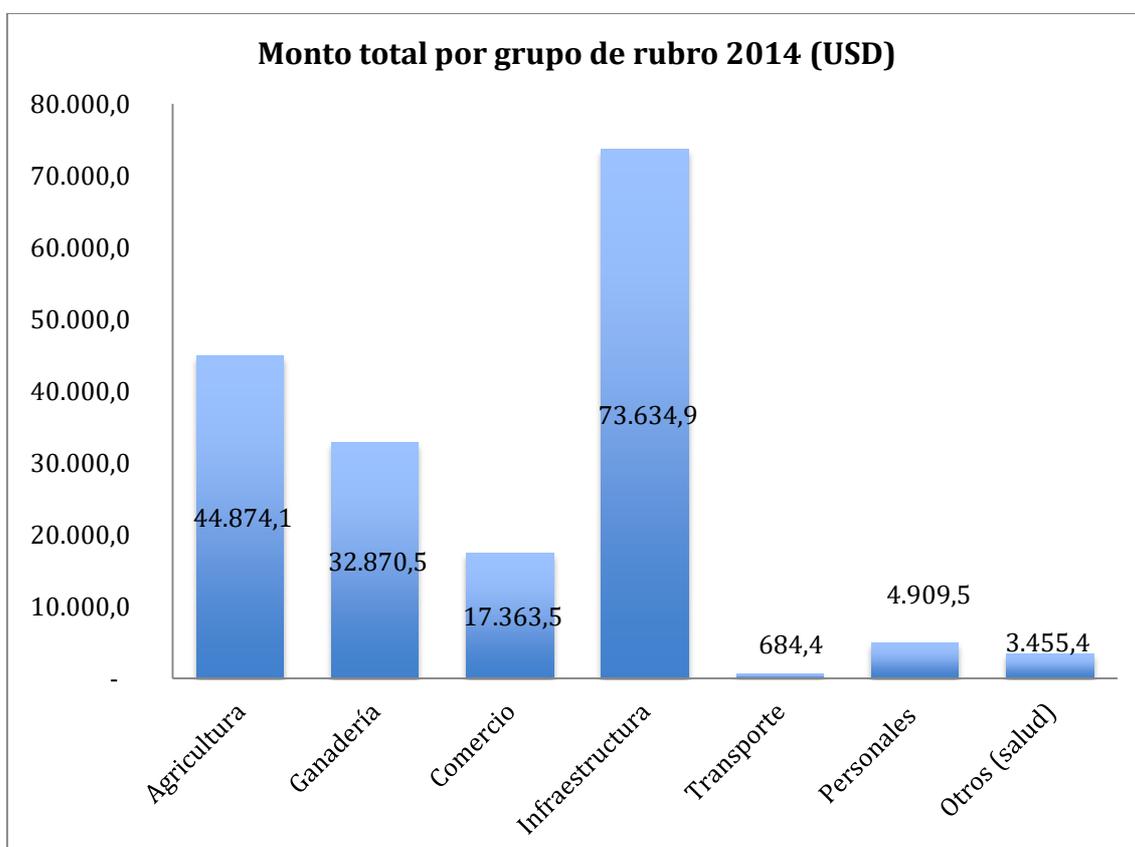
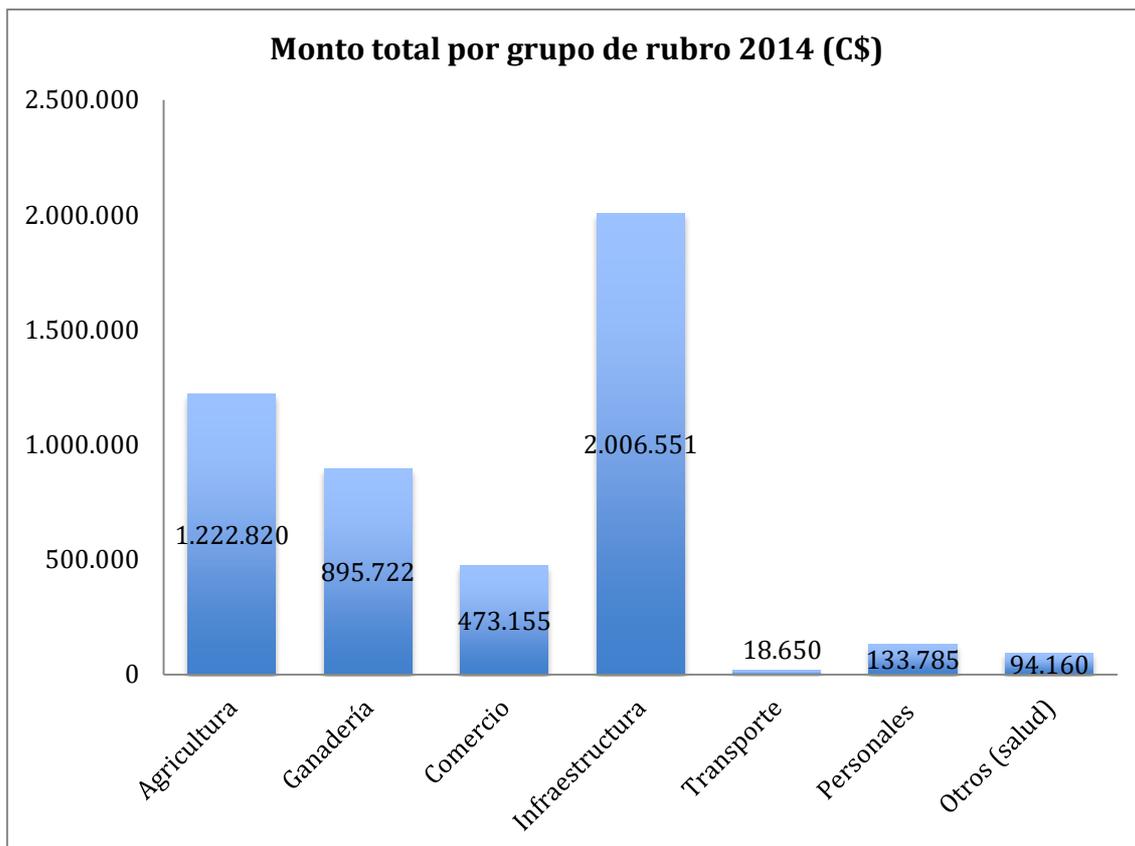
Nota: 2015 tan sólo hasta Junio.



Nota: 2015 tan sólo hasta Junio.

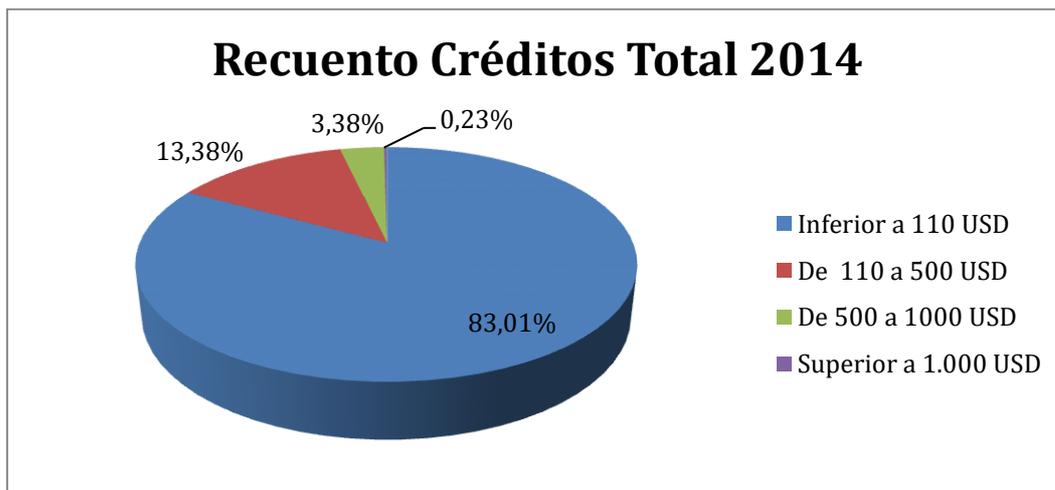
El gráfico superior muestra la evolución del número de créditos por rubro a lo largo del 2013, 2014 y hasta Junio de 2015. Se puede ver cómo el número de créditos desciende en todos los rubros a excepción de la Agricultura de 2013 a 2014. El descenso es generalizado del 2014 al 2015. El rubro con mayor número de créditos es el de infraestructura seguido de la ganadería, agricultura y el comercio.

Año 2014	Nº Cred	Monto Total C\$	Media Monto C\$	Media días	%M
ARROZ	1	2.500	2.500	183	100%
CARPINTERIA	1	2.500	2.500	276	0%
COMERCIO	118	291.440	2.470	186	74%
FRIJOL	172	899.160	5.228	181	44%
GANADO MAYOR	26	398.292	15.319	699	62%
GANADO MENOR	123	309.580	2.517	278	55%
HORTICULTURA	1	2.500	2.500	273	0%
MAIZ	73	308.560	4.227	182	49%
MEJORAMIENTO DE FINCA	318	1.025.255	3.224	462	39%
PEQUEÑA INDUSTRIA	39	171.635	4.401	337	82%
PERSONALES	55	133.785	2.432	182	58%
PLATANO	1	2.600	2.600	365	100%
QUEQUISQUE	3	7.500	2.500	365	33%
SALUD	40	94.160	2.354	183	60%
SASTRERIAS	2	7.580	3.790	273	100%
TERNEROS EN DESARROLLO	73	185.300	2.538	365	45%
TRANSPORTE	8	18.650	2.331	239	25%
VAQUILLAS	1	2.550	2.550	365	100%
VIVIENDAS	275	981.296	3.568	436	52%
<b>TOTAL</b>	<b>1.330</b>	<b>4.844.843,08</b>	<b>3.642,74</b>	<b>339</b>	<b>51%</b>
<b>\$ USD</b>		<b>177.792,41</b>	<b>133,68</b>		



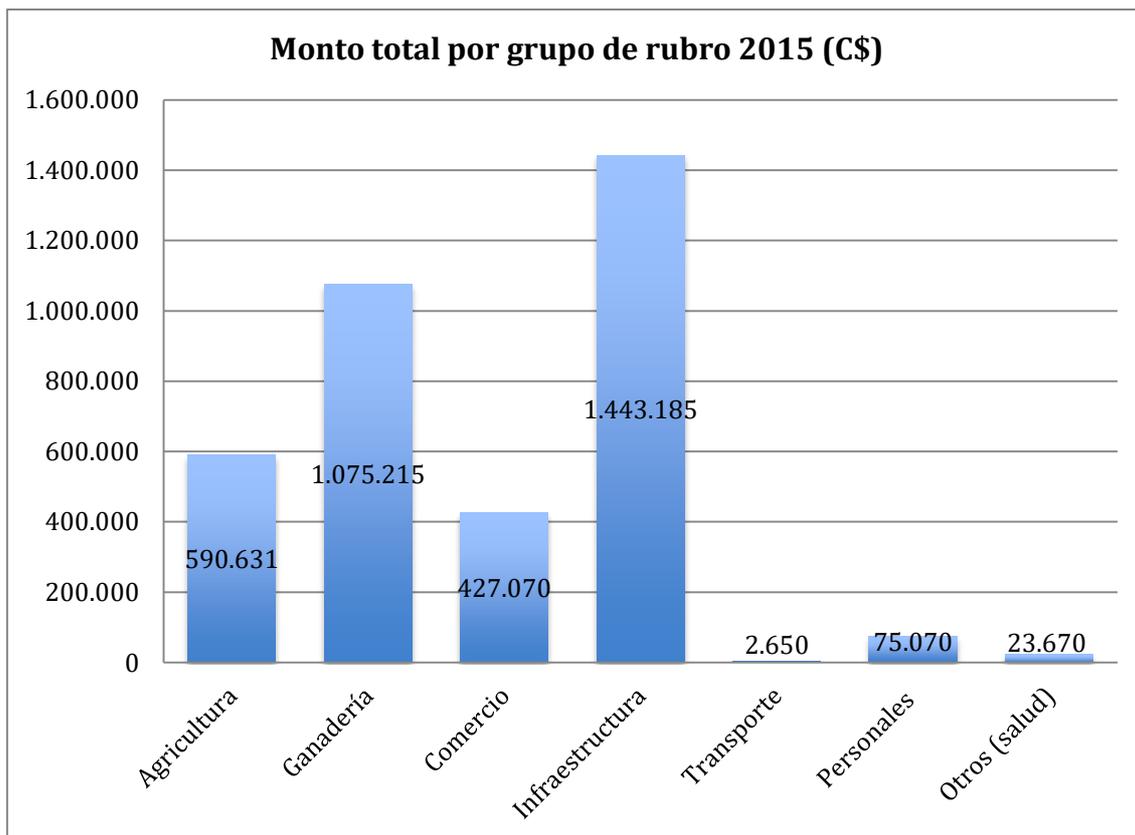
Durante el 2014 se habían concedido un total de 1330 créditos por un total de C\$ 4,844,843.08 (\$US 177,792). Estos créditos se han concedido especialmente para los rubros de Infraestructura con un Monto Total de C\$ 2,005,551. Dentro de este rubro vemos que Mejoramiento de Finca (318 créditos por un Monto Total de C\$ 11,25,255) y Vivienda (275 créditos por un Monto Total de C\$ 981,296) son los sub rubros con nº de créditos y montos mayor. El segundo rubro con mayor monto es el de agricultura con C\$ 1,222,820 otorgado. Desglosando este rubro vemos que para Frijol se han dado 172 créditos por un total de C\$ 899.160 , y que junto con el Maíz con C\$ 308.560 en 73 créditos son los rubros de mayor importancia dentro de la agricultura. El tercer rubro más importante es la Ganadería con C\$ 895,722 principalmente otorgados en Ganado Mayor (C\$ 398.292 en 26 créditos) y en Ganado Menor (C\$ 309.580 en 123 créditos). Finalmente el Comercio, motivos personales, Salud y transporte son los rubros con menor importancia.

Continua sorprendiendo la escasa importancia de las Vaquillas en comparación con la cartera total. Este fenómeno se debe a que los créditos para Vaquillas se han financiado hasta el momento con fondos del Banco Produzcamos y del Fondo Caruna, de los que no se han dispuesto fondos para colocar en este 2015, así cómo tampoco se dispusieron para el 2014. El monto medio por rubro es de C\$ 3,642 (\$US 133) y los beneficiarios disponían de una media de 339 días hasta la fecha de vencimiento. Por último, el 51% de los créditos fueron concedidos a mujeres.

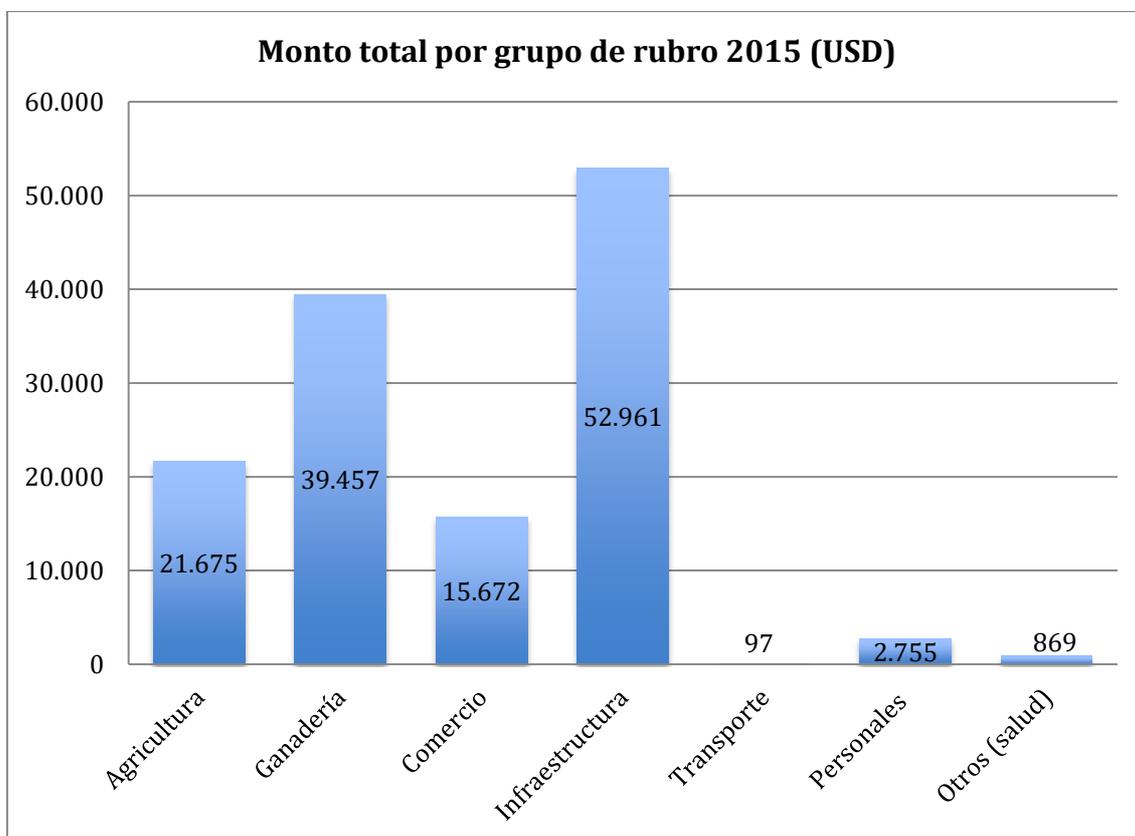


Al analizar el monto de los créditos, 1,104 créditos tuvieron un valor inferior a \$US 110, lo que representa más de un 80% del total. Por otro lado, solo se han concedido 45 créditos de más de \$US 500 y solo 3 por valor superior a \$US 1,000.

<b>Junio 2015</b>	<b>Nº Cred</b>	<b>Monto Total C\$</b>	<b>Media Monto C\$</b>	<b>Media días</b>	<b>%M</b>
<b>ARROZ</b>	2	5.400	2.700	183	50%
<b>COMERCIO</b>	59	159.950	2.711	182	85%
<b>FRIJOL</b>	61	267.448	4.384	182	39%
<b>GANADO MAYOR</b>	42	770.565	18.347	720	52%
<b>GANADO MENOR</b>	82	218.050	2.659	278	50%
<b>HORTICULTURA</b>	1	1.550	1.550	184	0%
<b>MAIZ</b>	70	305.533	4.365	183	44%
<b>MEJORAMIENTO DE FINCA</b>	255	863.965	3.388	380	40%
<b>PEQUEÑA INDUSTRIA</b>	44	259.110	5.889	339	82%
<b>PERSONALES</b>	29	75.070	2.589	183	55%
<b>PLATANO</b>	3	8.000	2.667	366	33%
<b>QUEQUISQUE</b>	1	2.700	2.700	366	0%
<b>SALUD</b>	9	23.670	2.630	182	56%
<b>TALABARTERIAS</b>	1	8.010	8.010	366	0%
<b>TERNEROS EN DESARROLLO</b>	26	86.600	3.331	376	62%
<b>TRANSPORTE</b>	1	2.650	2.650	183	0%
<b>VIVIENDAS</b>	175	579.220	3.310	481	52%
<b>TOTAL</b>	<b>861</b>	<b>3.637.490,55</b>	<b>4224,73</b>	<b>356</b>	<b>51%</b>
<b>\$ USD</b>		<b>133.485,89</b>	<b>155,04</b>		



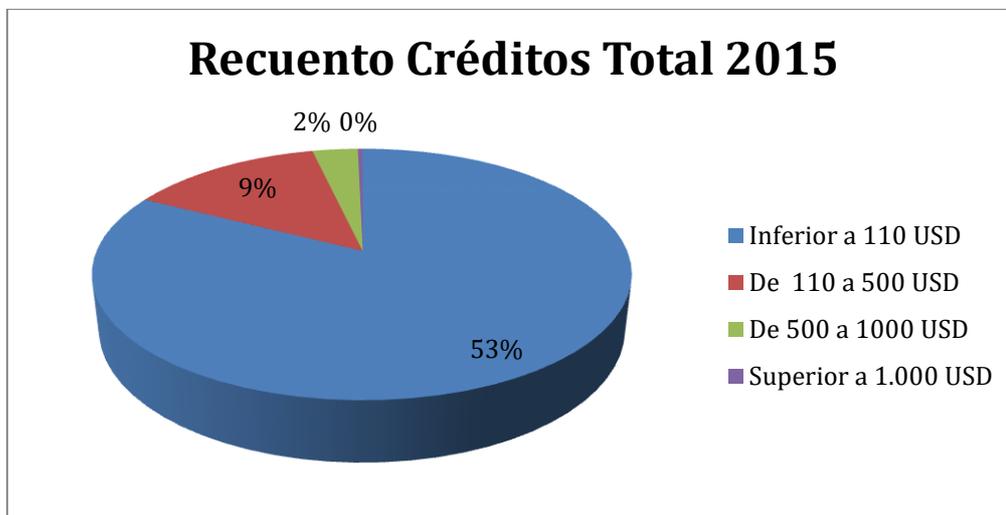
Nota: 2015 tan sólo hasta Junio.



Nota: 2015 tan sólo hasta Junio.

Hasta Junio de 2015 se han concedido un total de 861 créditos por un total de C\$ 3,637,490.55 (\$US 133.485,89). Estos créditos se han concedido especialmente para los rubros de Infraestructura con un Monto Total de C\$ 1,443,185. Dentro de este rubro vemos que Mejoramiento de Finca (255 créditos por un Monto Total de C\$863,965) y Vivienda (175 créditos por un Monto Total de C\$ 579,220) son los sub rubros con nº de créditos y montos mayor igual que en 2014. El segundo rubro, a diferencia de 2014 que era la agricultura, es la Ganadería con un monto total de C\$ 1,075,215. Desglosando este rubro vemos que de Ganado Menor se han dado 82 créditos por importe total de C\$ 218,050 y de Ganado Mayor 42 créditos por importe C\$ 770,565. En tercer lugar se encuentra la Agricultura con los rubros de Frijoles (61 créditos) y Maíz (C\$ 305,533) de mayor importancia. De muy cerca le sigue el Comercio con especial importancia los créditos dados a la pequeña industria con un monto total de C\$ 259,110. Finalmente los motivos personales, de Salud y Transporte son los rubros con menor importancia tal y cómo sucedía en 2014.

En 2015 ya no se han concedido créditos para Vaquillas cómo se observaba ya en 2014 la disminución de la importancia de este rubro. El monto medio por rubro es de C\$ 4,224.73 (\$US 155.04) y los beneficiarios disponen de una media de 356 días hasta la fecha de vencimiento. Por último, el 51% de los créditos fueron concedidos a mujeres.



Nota: 2015 tan sólo hasta Junio.

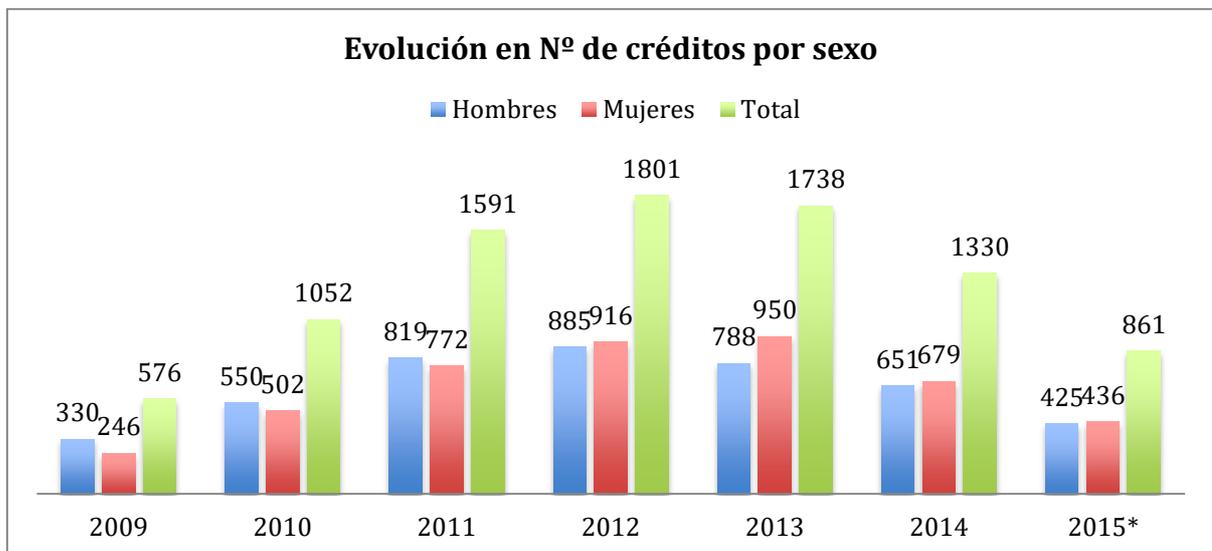
Al analizar el monto de los créditos, 711 créditos tuvieron un valor inferior a \$US 110, lo que representa un 53% del total. Por otro lado, solo se han concedido 119 créditos por valor de entre \$US 500 y \$US 1000 y solo 3 por valor superior a \$US 1,000.

## PERFIL DEL RECEPTOR DEL CRÉDITO

La Oficina de Crédito otorga pequeños créditos a un gran volumen de personas del Municipio del Rama y de otros municipios vecinos que de no ser por APPDR no tendrían acceso a él a través del sistema oficial de crédito.

Al analizar la evolución de la cartera de créditos por sexo, históricamente se daba un mayor número de créditos a los hombres que a las mujeres, puesto que la cultura era machista y era el hombre quien tenía propiedades a su nombre para dejarlas como garantía. Con el paso de los años APPDR se ha dado cuenta de que las mujeres son mejor pagadoras que los hombres y, por este motivo, si la propiedad es mancomunada se prefiere dar crédito a la mujer. Además, las mujeres suelen sacarle mayor rentabilidad a la inversión debido a su mayor responsabilidad al llevar a cabo la gestión del dinero.

Debido a ello, desde el 2012 el número de créditos colocados a mujeres es mayor que el colocado a hombres con un porcentaje del 50%, 55%, 51% y 51% en el 2012, 2013, 2014 y 2015 hasta Julio respectivamente.

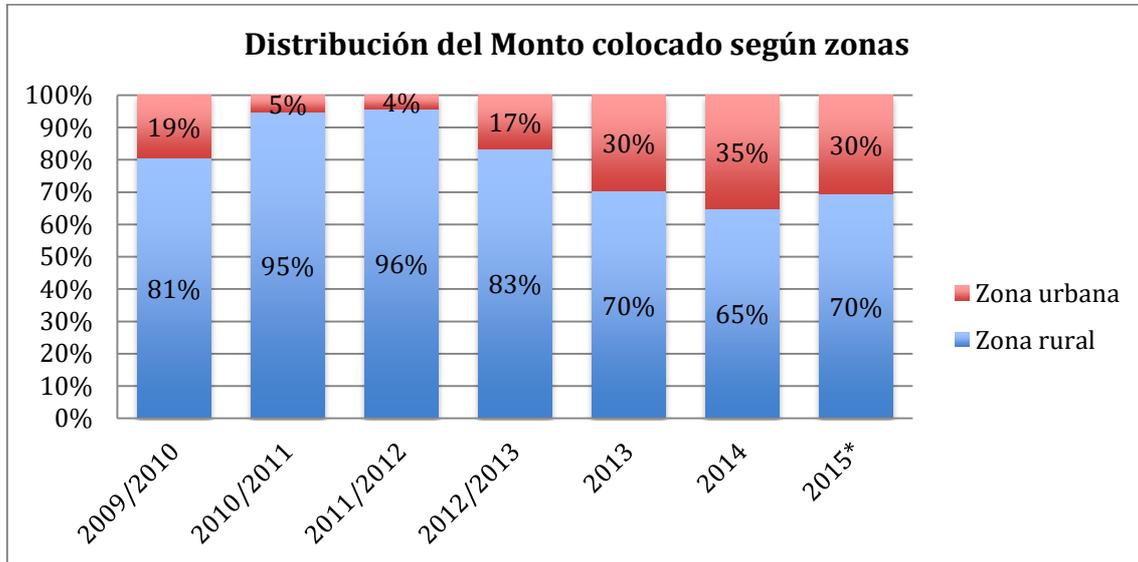


Nota: 2015 tan sólo hasta Junio.

Si clasificamos los montos colocados según la zona (rural/urbana) donde se han otorgado, vemos que la mayoría de los fondos se destinan a proyectos en la zona rural. Cabe destacar que existe un margen de error del 5% puesto que la clasificación por zona geográfica se ha hecho a partir de los rubros.

La clasificación que se ha llevado a cabo ha sido la siguiente pudiendo modificar datos de informes de años pasados:

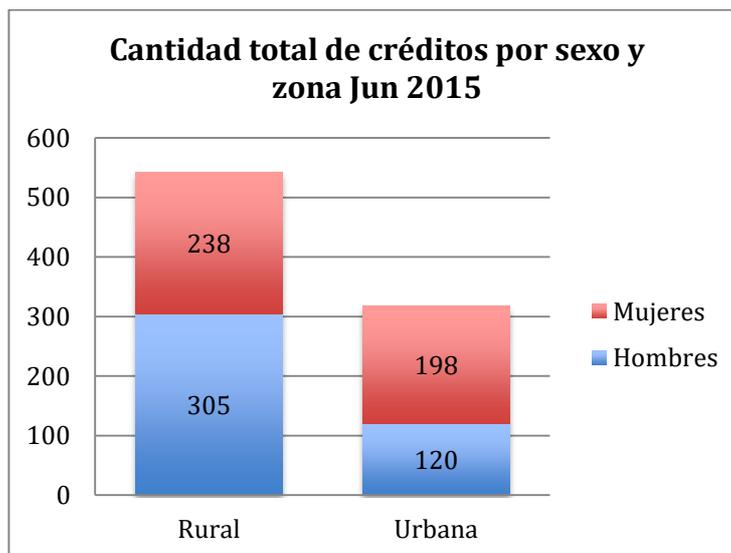
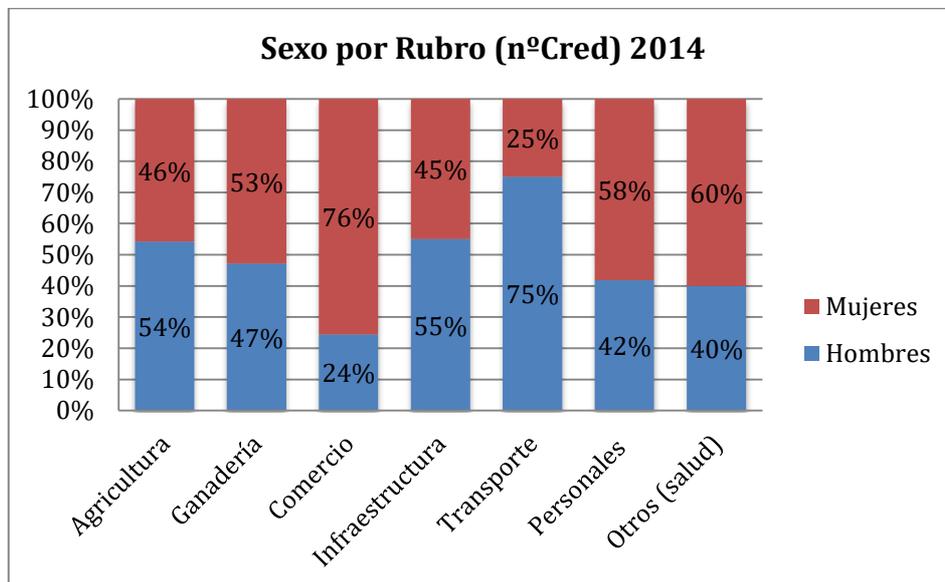
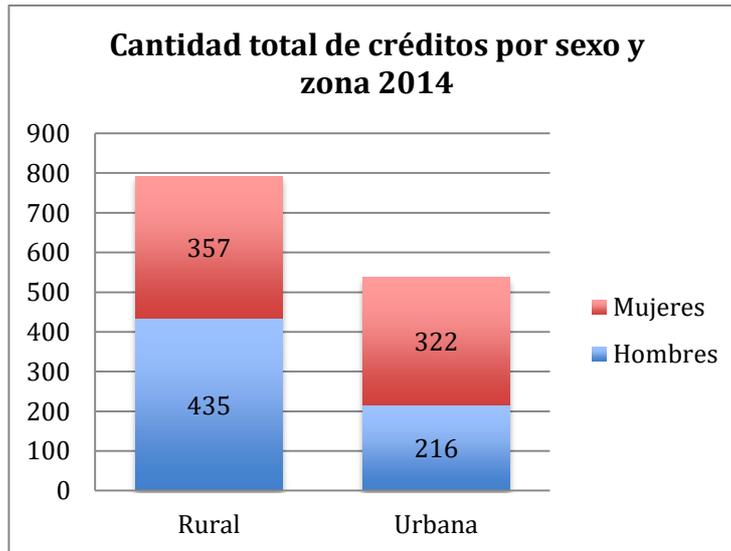
- Rural: Agricultura, Ganadería, Mejoramiento Finca
- Urbana: Viviendas Comercio, transporte, personal, salud

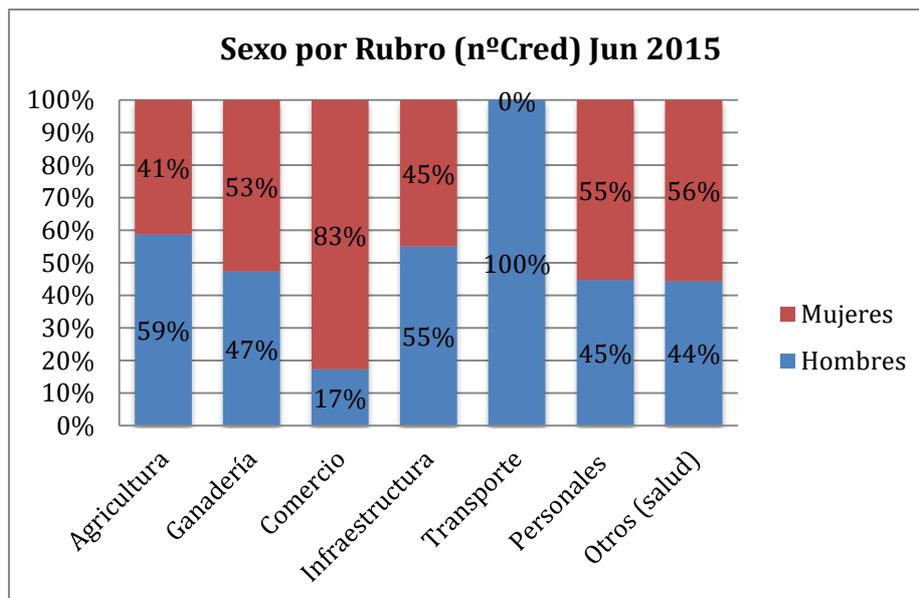


Nota: 2015 tan sólo hasta Junio.

Se puede observar cómo la zona urbana ha ido tomando importancia a lo largo de los años, en especial a partir de 2012 y la tendencia se mantiene a día de hoy con un 70% en zona rural y un 30% en zona urbana en lo que va de año 2015.

A partir de los créditos otorgados en los años 2012, 2013, 2014 y hasta Julio del 2015 se han cruzado los datos de créditos por sexo y zona geográfica. Se ha elegido el año 2014 y el año 2015 hasta Junio. A continuación se presentan los gráficos resultantes del estudio:





Al analizar estos gráficos se pueden obtener interesantes conclusiones. Una de ellas es que los hombres siguen dominando los créditos rurales (425 vs 357 de las mujeres en 2014) (205 créditos a hombres en zona rural vs 238 a mujeres en zona rural en 2015) y estos se centrados en agricultura, las mujeres por el contrario tienen pequeña ventaja en la ganadería. En cambio, en las zonas urbanas, donde los créditos se centran en vivienda y comercio, hay una notable diferencia a favor de las mujeres en número total de créditos (216 hombres vs 322 mujeres en zona urbana en 2014) (120 créditos a hombres vs 198 créditos mujeres en zona urbana 2015). Las mujeres además llevan pequeña ventaja en la obtención de créditos para Aspectos Personales o de Salud. Las mujeres destacan por ser quienes solicitan más créditos para el comercio y los hombres son quienes más demandan créditos para el transporte. Como se ha comentado anteriormente, se ve una tendencia a dar más créditos en el área urbana.

## **INTERESES**

Del mismo modo en que APPDR debe pagar unos intereses y comisiones por sus préstamos con otros bancos, los clientes de la Asociación también deben hacer frente a unos intereses y comisiones por los créditos solicitados. La tasa de interés que deben atender los clientes debe ser razonable y accesible, a fin de que no represente un factor desestimulante de la innovación y la competitividad, pero tampoco puede ser altamente subsidiada ya que esta tasa de interés debe ser suficientemente alta como para cubrir: 1) los intereses que debe pagar APPDR a sus proveedores de fondos, 2) los gastos administrativos de la operación y 3) los gastos operativos de la Asociación. Además, y no menos importante, una tasa excesivamente reducida estimularía la desviación del crédito hacia fines especulativos e induciría a las empresas a destinar el capital propio a otras actividades y sustituirlo con fondos del crédito. Esta es la razón también por la que la asociación debe evitar otorgar créditos a personas que los puedan conseguir de otras instituciones crediticias.

Así pues, en función de los intereses pasivos (los que APPDR debe pagar a los bancos de segundo piso que le proveen de fondos) y los costes operativos, se pueden establecer las tasas de interés activas (la que deben pagar los clientes por el crédito) y las comisiones (tasa sobre el monto de cada desembolso). Actualmente la tasa de interés activa es del 15%. (+6% de ajuste monetario)

Cabe destacar que la tasa de interés activa para los beneficiarios de la ORD (Organización Revolucionaria de Discapacitados) es también de un 15% pero se distribuye de la siguiente manera: el 6% para la directiva de la ORD y sólo el 9% para APPDR para cubrir gastos de administración, puesto que se trata de un fondo revolvente que no hay que devolver a ninguna institución financiera.

Las comisiones que los beneficiarios del crédito deben pagar se mueven entre el 2% y el 5% dependiendo del monto:

Monto del crédito	Comisión
Hasta 100 USD	5%
De 101 USD a 1.500 USD	3%
De 1.501 USD a 20.000 USD	2%
Más de 20.000 USD	4%

A los créditos de más de y \$US 20.000 se les aplica una comisión superior para cubrir los gastos del abogado, necesario para aceptar una solicitud de crédito de este monto.

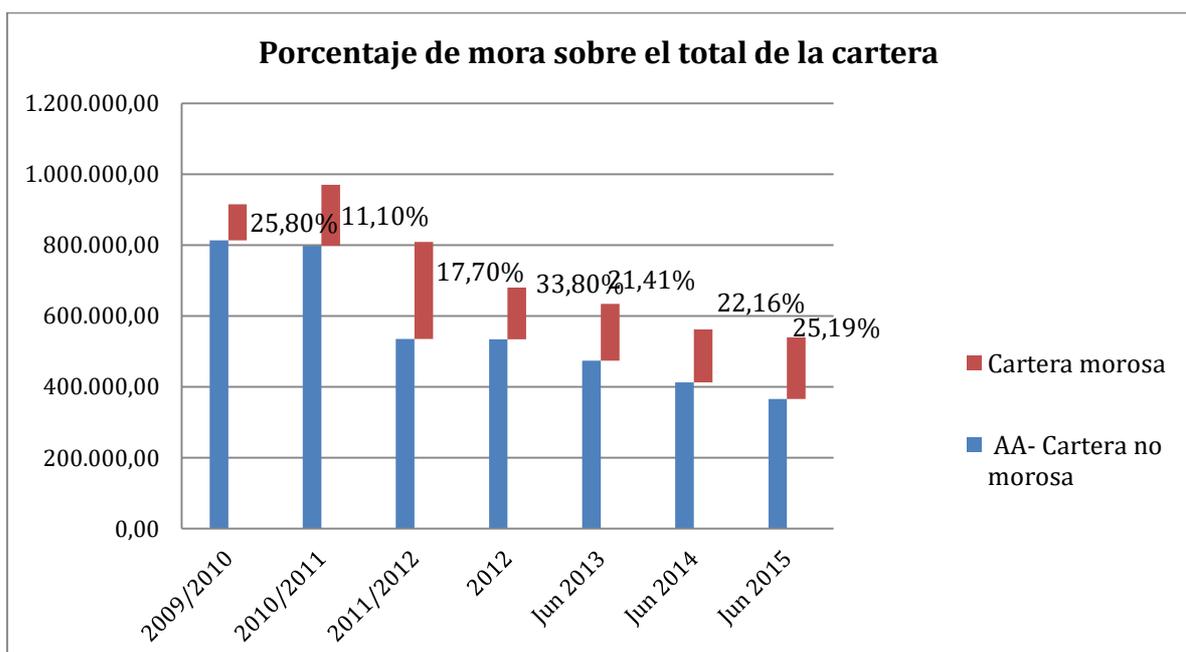
Finalmente existe una tasa moratoria que se les aplica a los clientes que caen en mora cuando se trata de créditos otorgados con fondos de los bancos (nunca en el caso de créditos provenientes de las donaciones, fondos propios o de la ORD). Esta tasa corresponde a la mitad de la tasa de interés a la que está sujeto el crédito, es decir, en el caso general la tasa de morosidad sería del 7,5% y que se sumaría a la tasa de interés general del 15%.

## LA MORA

APPDR considera un crédito atrasado a partir de la primera cuota que no es pagada en la fecha de su vencimiento, es decir, a partir del primer día de atraso. Según los días de atraso, los créditos son clasificados en las categorías “A, B, C, D, E”, es decir, de menos a más riesgo (de menos a más días de atraso). Cabe destacar que, en coherencia con la visión social de APPDR, la Oficina de Crédito actúa bajo unas políticas mucho más flexibles que los bancos comerciales en cuanto al trato de la mora. Así pues, los clientes que incurren en mora tienen más facilidad para solicitar una reestructuración del crédito obteniendo la posibilidad de atrasar el vencimiento.

En el siguiente gráfico se puede comprobar el índice de mora de la APPDR en los últimos 7 años fiscales. Lo primero que salta a la vista es ver como la cartera ha ido reduciendo su tamaño a lo largo de los años. Pese a que el monto de la cartera ha ido disminuyendo constantemente, se puede observar como el nivel medio de mora de la asociación casi siempre se sitúa por encima del 20%. Si bien es cierto que en los periodos del 2009/2010 y del 2010/2011 el índice de mora era del 11% y del 17% respectivamente, hay que tener en cuenta que ese porcentaje no reflejaba la realidad. Durante esos periodos se declararon incobrables créditos por valor de C\$ 7,701,599.42, montos que no se tienen en cuenta al calcular la mora y que reducen sustancialmente el índice de mora de un año determinado.

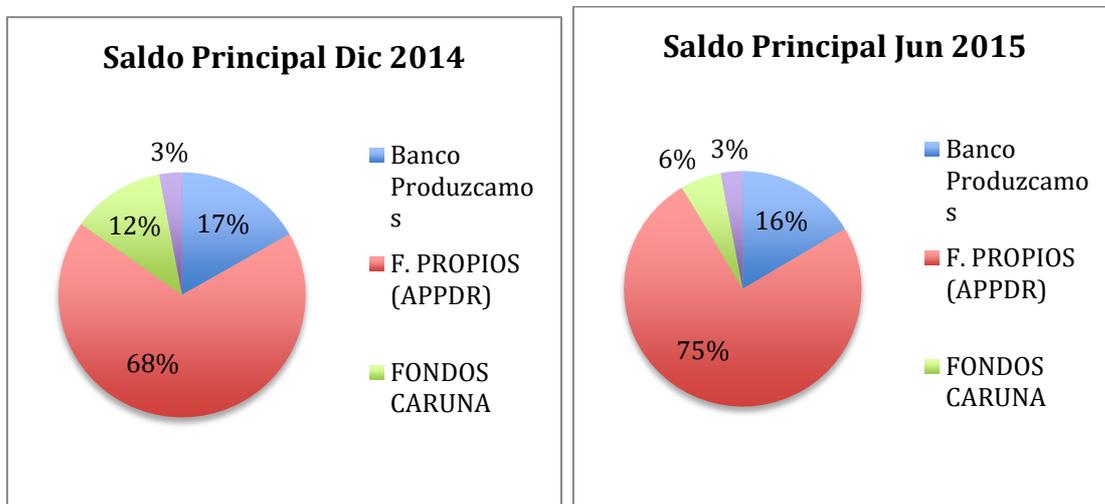
A partir del año 2012, la mora alcanza otra vez el 20% e incrementa rápidamente hasta el 22.16% en Julio y 25.19% en Diciembre del 2013. Por último, a Junio de 2014 parece que la mora se ha estabilizado alrededor del 25%.



### **MORA: Según Fondos**

Anteriormente se obtenían los fondos para financiar los créditos de diferentes fuentes: APPDR, ORD, CARUNA, BANCOPRODUZCAMOS y FNI. Los 3 últimos han dejado de ser fondos, ya que se han liquidado los créditos con las entidades.

A día de hoy, a pesar de ya no obtener créditos de CARUNA, FNI o Banco Produzcamos aún existen algunos créditos que fueron dados en su momento y que a pesar de ser vencidos aún no han sido abonados, por lo que se pasan a ser mora. A continuación se encuentra un gráfico que muestra el % de mora según fondo para el 2014 y 2015.



En el siguiente gráfico se puede observar como la mayoría de créditos en mora provienen de los Fondos Propios de la APPDR en 2014 (9.336.581,49 C\$; 358.272,51 USD; 68%). En 2015 (10.234.661,10 C\$ ; 375.583,89 USD; 75%). Es importante destacar que no todos los fondos se destinan a los mismos rubros. Los créditos realizados a través de fondos de fondos obtenidos de Fondo Caruna y Banco Produzcamos se destinan exclusivamente al financiamiento de vaquillas, hecho que repercute en que tengan un porcentaje de mora menor, como se verá más adelante.

En cuanto a los fondos que no son los de la APPDR cabe mencionar que el % de mora de el Banco Produzcamos se ha reducido 1% del 2014 al 2015 en valores relativos. Así mismo, los créditos en mora dados con fondos CARUNA han pasado de un 12% a un 6% en valores relativos también.

Cómo se venia comentando al inicio de este documento, no preocupa demasiado el 3% de mora relativa de los créditos de ORD, ya que con esta entidad tan sólo otorgamos los créditos pero no corremos en riesgo de impago.

Para ver la evolución de la mora por fondo en valores absolutos debemos observar la siguiente tabla. Se puede ver que todos los fondos a excepción del fondo propio (APPDR) han disminuido su mora.

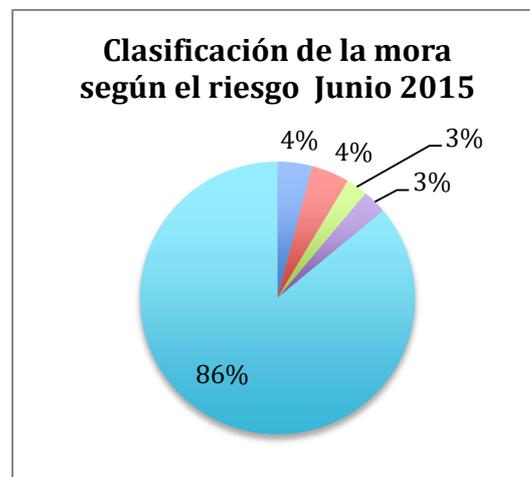
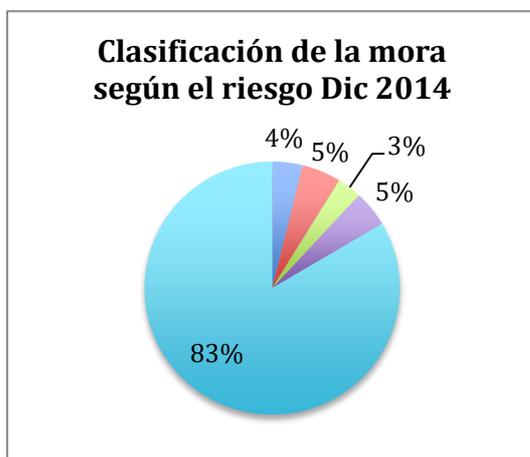
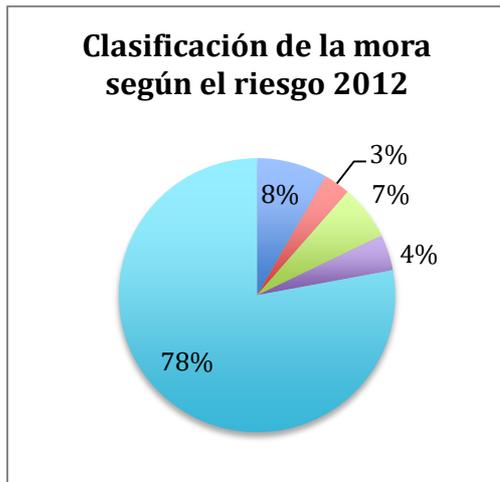
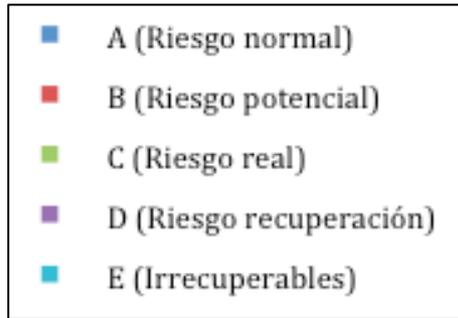
	2014	Jun 2015	Variación
<b>Banco Produzcamos</b>	2,296,026.85	2,247,317.69	-2,1%
<b>APPDR</b>	9,336,581.49	10,234,661.1	9,6%
<b>CARUNA</b>	1,681,255.06	765,170.39	-54,5%
<b>ORD</b>	404,343.96	403,610.8	-0,2%

### **MORA: Según Riesgo**

Es posible que parte del incremento de la mora que hubo en 2011/2012, donde la mora alcanzó máximos históricos, estuviese originada en el movimiento “No pago”, surgido entonces en el conjunto de Nicaragua. Tras la llegada de un nuevo gobierno en 2008 (el mismo que había hecho condonaciones masivas de deuda a finales de la década de los 80), se originó dicho movimiento con la esperanza por parte de muchos deudores de no tener que pagar sus deudas. Este movimiento llevó a la quiebra a importantes entidades tanto en el Rama como en el resto del país, como fue el caso de Banex (Banco del Éxito). A raíz de este movimiento, el gobierno aprobó una nueva ley sobre las deudas de la población con las financieras: se podía renegociar la deuda a un plazo de 4 años y a un interés del 16%. Dado que la APPDR cobraba un interés inferior al impuesto por la nueva ley, no se vio tan perjudicada como otras entidades, pero sí observó cómo su mora incrementaba de manera pronunciada.

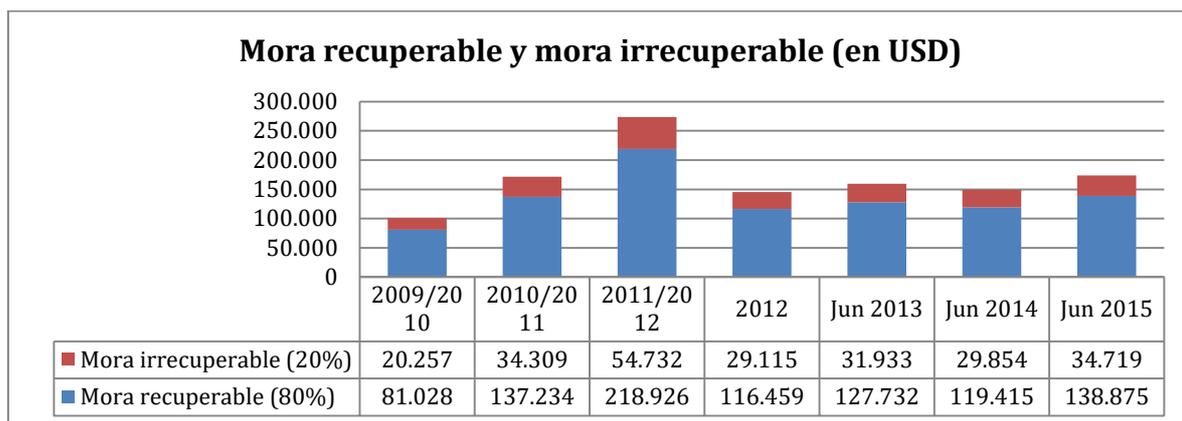
A continuación se presentan gráficos que permiten observar la calidad de la cartera de APPDR a lo largo de los años. Los manuales de gestión de la Oficina clasifican los créditos morosos en función de los días que han transcurrido desde su vencimiento.

<b>Clasificación</b>	<b>Días de mora</b>
<b>AA</b>	0 días
<b>A</b>	1 a 15 días
<b>B</b>	16 a 30 días
<b>C</b>	31 a 60 días
<b>D</b>	61 a 90 días
<b>E</b>	más de 90 días



Con los años de experiencia que tiene la Oficina de Crédito se ha observado que parte de la mora clasificada como tipo E se acaba recuperando. Por este motivo, los administradores estiman que la mora recuperable es el 80% de la mora total y que la mora irrecuperable solamente es del 20% puesto que la organización tiene unas políticas mucho más flexibles que los bancos comerciales y los clientes que incurren en mora tienen más facilidad para solicitar una reestructuración.

De todas formas, este hecho no quita la alarmante evolución de la cartera, donde cada vez hay más créditos que sobrepasan los 90 días de mora. Tradicionalmente, la cartera de categoría de E. En los últimos años la mora de tipo E sólo ha hecho que incrementar siendo de un 78% en 2012 a un 86% en 2015. El porcentaje de mora en recuperación, tipo D, oscila entre el 2%-5% a lo largo de 2012 a 2015 y la mora tipo C ha disminuido de 13% en 2013 a 3% a 2015.



La mora que más debe preocupar es la mora de créditos concedidos con asignación monetaria de bancos de segundo piso, como el F. Caruna, dado que a pesar de que los beneficiarios de estos créditos incurran en mora, APPDR debe hacer frente a sus obligaciones con los bancos al llegar el vencimiento. En caso de no disponer de esa cantidad se ven amenazados los fondos propios. A Junio de 2014 la mora irrecuperable era de casi C\$ 777,990 (alrededor de \$29,854 USD) y transcurrido un año, a Junio 2015, la mora Irrecuperable es de C\$ 946,088 (\$US 34.719) lo que equivale un tercio de las donaciones anuales de Euskal Fondoa. Esta comparación nos da una idea de la cantidad de dinero que pierde APPDR por impagos y da un sentido de urgencia a la necesidad de optimizar el proceso de prestación de crédito y del proceso de recuperación de créditos.

### MORA: Por Rubros

La cartera, está distribuida en 22 rubros según el uso que se le da a los créditos. Dichos rubros se pueden clasificar a su vez en 7 subgrupos más grandes:

Dic 2014	Cartera total (C\$)	%total	Cred. Vencidos (C\$)	% Mora
<b>Agricultura</b>	1.355.094,15	9,25%	208.129,71	15,36%
<b>Ganadería</b>	8.894.499,98	60,71%	2.197.763,28	24,71%
<b>Comercio</b>	559.135,74	3,82%	243.585,83	43,56%
<b>Infraestructura</b>	3.596.973,05	24,55%	1.107.581,46	30,79%
<b>Transporte</b>	13.618,47	0,09%	4.273,13	31,38%
<b>Personales</b>	159.406,63	1,09%	99.512,87	62,43%
<b>Otros (salud)</b>	71.926,95	0,49%	29.104,35	40,46%
<b>Total</b>	<b>14.650.654,97</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.889.950,63</b>	<b>26,55%</b>

Junio 2015	Cartera total (C\$)	%total	Cred. Vencidos (C\$)	% Mora
<b>Agricultura</b>	1.136.041,08	7,73%	403.405,66	35,51%
<b>Ganadería</b>	8.499.570,62	57,82%	2.864.373,95	33,70%
<b>Comercio</b>	838.355,20	5,70%	284.501,28	33,94%
<b>Infraestructura</b>	3.981.681,68	27,09%	1.046.083,61	26,27%
<b>Transporte</b>	8.952,29	0,06%	2.704,53	30,21%
<b>Personales</b>	180.735,24	1,23%	98.282,82	54,38%
<b>Otros (salud)</b>	54.578,86	0,37%	31.090,70	56,96%
<b>Total</b>	<b>14.699.914,97</b>	<b>100,00%</b>	<b>4.730.442,55</b>	<b>32,18%</b>

Como se puede observar, los grupos de ganadería e infraestructura (vivienda y mejoramiento de finca) son a los que pertenecen la mayoría de los créditos. Entre los dos grupos de rubros mencionados suman más del 80% del total de la cartera tanto para el 2014 como para 2015. También cabe destacar que la mora es muy diferente entre los diferentes grupos, siendo la agricultura con un 15,36% junto con el ganado con un 24,71% los rubros con un índice de mora menor en 2014. Por el contrario, el rubro con un porcentaje de mora mayor en 2014 fue Personales con un 62,43%. En lo que va de año 2015 la mayoría de rubros rondan sobre el 30% a excepción de los

Personales junto con Salud que están alcanzando niveles parecidos a los de 2014 con unos % de mora del 54% y 56% respectivamente.

Dic 2014	Cartera total (C\$)	% Morosidad		
		Rubro	%Mora/total	%Cartera total
ARROZ	11.710,00	93,0%	0,28%	0,08%
CARPINTERIA	3.264,63	21,0%	0,02%	0,02%
COMERCIO	307.899,19	49,5%	3,92%	2,10%
FRIJOL	1.010.794,39	17,2%	4,47%	6,90%
GANADO MAYOR	1.597.605,11	25,6%	10,51%	10,90%
GANADO MENOR	435.812,35	39,7%	4,45%	2,97%
HORTICULTURA	1.156,18	0,0%	0,00%	0,01%
MAIZ	302.966,52	4,3%	0,33%	2,07%
MEJORAMIENTO DE FINCA	1.630.923,28	31,1%	13,04%	11,13%
PEQUEÑA INDUSTRIA	216.137,19	30,6%	1,70%	1,48%
PERSONALES	159.406,63	62,4%	2,56%	1,09%
PLATANO	2.631,12	0,0%	0,00%	0,02%
QUEQUISQUE	23.515,63	43,9%	0,27%	0,16%
SALUD	71.926,95	40,5%	0,75%	0,49%
SASTRERIAS	7.537,09	0,0%	0,00%	0,05%
TALABARTERIAS	24.297,64	100,0%	0,62%	0,17%
TERNEROS EN DESARROLLO	1.328.999,86	79,8%	27,26%	9,07%
TRANSPORTE	13.618,47	31,4%	0,11%	0,09%
VACAS PARIDAS	316.367,46	48,4%	3,94%	2,16%
VAQUILLAS	5.215.715,20	7,7%	10,34%	35,60%
VIVIENDAS	1.966.049,77	30,5%	15,43%	13,42%
YUCA	2.320,31	0,0%	0,00%	0,02%
<b>TOTAL</b>	<b>14.650.654,97</b>	<b>26,55%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Junio 2015	Cartera total		% Morosidad	
	(C\$)	Rubro	%Mora/total	%Cartera total
ARROZ	17.399,98	64,1%	0,24%	0,12%
CARPINTERIA	700,90	100,0%	0,01%	0,00%
COMERCIO	368.058,78	44,3%	3,45%	2,50%
FRIJOL	679.722,85	45,8%	6,58%	4,62%
GANADO MAYOR	2.059.110,16	14,8%	6,46%	14,01%
GANADO MENOR	465.649,06	36,9%	3,63%	3,17%
HORTICULTURA	2.741,75	43,2%	0,03%	0,02%
MAIZ	404.630,39	17,1%	1,47%	2,75%
MEJORAMIENTO DE FINCA	1.941.910,55	19,8%	8,12%	13,21%
PEQUEÑA INDUSTRIA	429.381,63	21,8%	1,97%	2,92%
PERSONALES	180.735,24	54,4%	2,08%	1,23%
PLATANO	10.792,97	0,0%	0,00%	0,07%
QUEQUISQUE	18.573,45	57,0%	0,22%	0,13%
SALUD	54.578,86	57,0%	0,66%	0,37%
SASTRERIAS	7.231,67	34,2%	0,05%	0,05%
TALABARTERIAS	32.982,22	75,5%	0,53%	0,22%
TERNEROS EN DESARROLLO	1.333.403,72	84,7%	23,89%	9,07%
TRANSPORTE	8.952,29	30,2%	0,06%	0,06%
VACAS PARIDAS	330.390,45	48,1%	3,36%	2,25%
VAQUILLAS	4.311.017,23	25,5%	23,22%	29,33%
VIVIENDAS	2.039.771,13	32,5%	14,00%	13,88%
YUCA	2.179,69	0,0%	0,00%	0,01%
<b>TOTAL</b>	<b>14.699.914,97</b>	<b>32,18%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

En la anterior tablas se pueden observar los 22 rubros y se confirma lo que ya se intuía al analizar la tabla según los grupos de rubros anterior. La vivienda y el Mejoramiento de finca tienen un 15,43% y 13,04% respectivamente, que junto con el Ganado Mayor con un 10,51% y las Vaquillas con 10,34% son los rubros con mayor % de mora en el 2014. Además de ser los rubros con mayor % de mora coinciden en ser aquellos con mayor peso de la cartera total: Vaquillas (35,60%), Ganado Mayor (10,90%), Mejoramiento de Finca (11,13%), Vivienda (13,42%). Para el 2015 los

rubros con mayor peso sobre la cartera total así cómo los rubros con el % de mora mayor se mantienen respeto al 2014.

**MORA: Grandes Créditos**

Nombre	Fecha Venc.	Principal C\$	Total a Pagar C\$	Días mora	Total pagar en USD
Gilberto Baez Castro	29/4/13	869.123,50	1.315.407,80	800	48.271,85
Gilberto Baez Castro	8/7/15	235.738,50	302.586,33	0	11.104,09
Arsenio Polanco Cruz	26/10/12	764.184,58	1.450.136,19	*	55.638,80
Pedro Francisco Martinez Castillo	1/7/16	549.404,64	511.824,57	0	20.250,44
Blanca Isabel Mendoza Solando	7/7/15	311.110,00	394.865,45	0	14.510,74
Edmundo Policarpo Gutierrez	22/1/16	224.999,91	246.088,72	0	9.030,78
Erika Josefa Castillo Chow	16/7/15	166.744,38	256.712,43	0	8.598,55

Nota: el crédito concedido a Pedro Francisco Martinez fecha de Julio 2015 cuando asumió la deuda que tenía su madre, no constando pues en las colocaciones, pero si constando en los datos de la autocartera.

Entre todos los grandes créditos destaca el de Gilberto Báez quien supone un alto % de mora de los fondos de la APPDR. Dicho deudor lleva más de 800 días de mora ascendiendo esta a \$US 48,271. El total de estas grandes 8 moras asciende a un total de C\$ 4.477.621,49 (\$US 167.405,25)

El resto de créditos no tienen días de mora a fecha de 30 de Junio. Hay 3 créditos que vencen en Julio de 2015 de las siguientes personas: Gilberto Baez Castro (US\$ 11.104,09), Erika Josefa Castillo Chow (\$US 8,598,55) y Blanca Isabel Mendoza Solando (\$US 14,510.74).

Ahora veamos caso por caso para poder entender porque existen estos grandes créditos y la situación en la que se encuentran.

- Gilberto Baez Castro esta pendiente de un juicio para poder recuperar su dinero con un deudor personal para poder devolver el crédito que fue concedido el 29/04/2013 por importe de C\$ 869,123.50. La APPDR tiene sus

propiedades en garantía. Están siendo pacientes antes de embargar dichas propiedades pero ya han tomado las medidas para si no recupera el dinero. Ya se ha mandado a hipotecar en el registro su propiedad.

- Gilberto Baez Castro crédito para cubrir una cuota del crédito de mayor monto.
- Arsenio Polanco Cruz es un retirado del ejercito (ya falleció). La Oficina está en proceso de hablar con los herederos par que devuelvan el crédito que asciende a un total de \$US 55,638.80 a pagar. Es el segundo mayor deudor.
- Alejandrina Castillo Miranda su deuda ha sido asumida, previamente reestructurada a un año, por su hijo Pedro Martínez. La APPDR tiene sus propiedades en garantía depositadas en el Banco Produzcamos.
- Blanca Isabel Mendoza Solando debe un total de 14.510,74 que vencen en Julio de 2015. La APPDR tiene sus propiedades en garantía en el Banco Produzcamos.
- Edmundo Policarpo Gutierrez pidió el crédito cuando él era directivo de la construcción de un camino rural. Al salir él de la dirección incremento la dificultad por recolectar los ingresos para devolver el crédito. Se esta trabajando sobre el tema.
- Erika Josefa Castillo Chow debe un total \$US8.598,55, siendo este el monto más pequeño dentro de los grandes créditos. La APPDR tiene sus propiedades en garantía en el Banco Produzcamos.

### **MORA: Gastos de Saneamiento**

				2º sem.			
	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012	2013	2014	2015
<b>GASTOS SANEAMIENTO DE</b>							
<b>INGRESOS FINANCIEROS C\$</b>	7,701,599.42	-	-	2,794,692.96	45,247.56	1,127,404.05	0
<b>GASTOS SANEAMIENTO DE</b>							
<b>INGRESOS FINANCIEROS USD</b>	360,730.65	-	-	115,866.21	1,786.32	43,261.86	0

### **MORA: Créditos en Cobro Judicial**

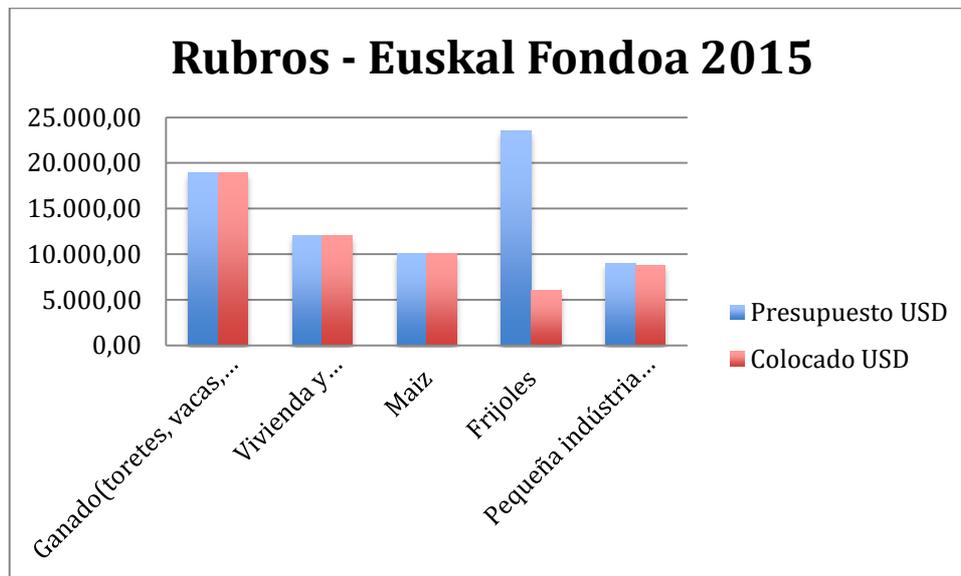
Actualmente 153 créditos se encuentran en situación de cobro judicial, lo que representa un monto total de C\$ 4,331,361 (USD 158,949.03). Del mismo modo, se ha recuperado un total de C\$ 1,242,602 (USD 45,600). Por otro lado, hay que tener en

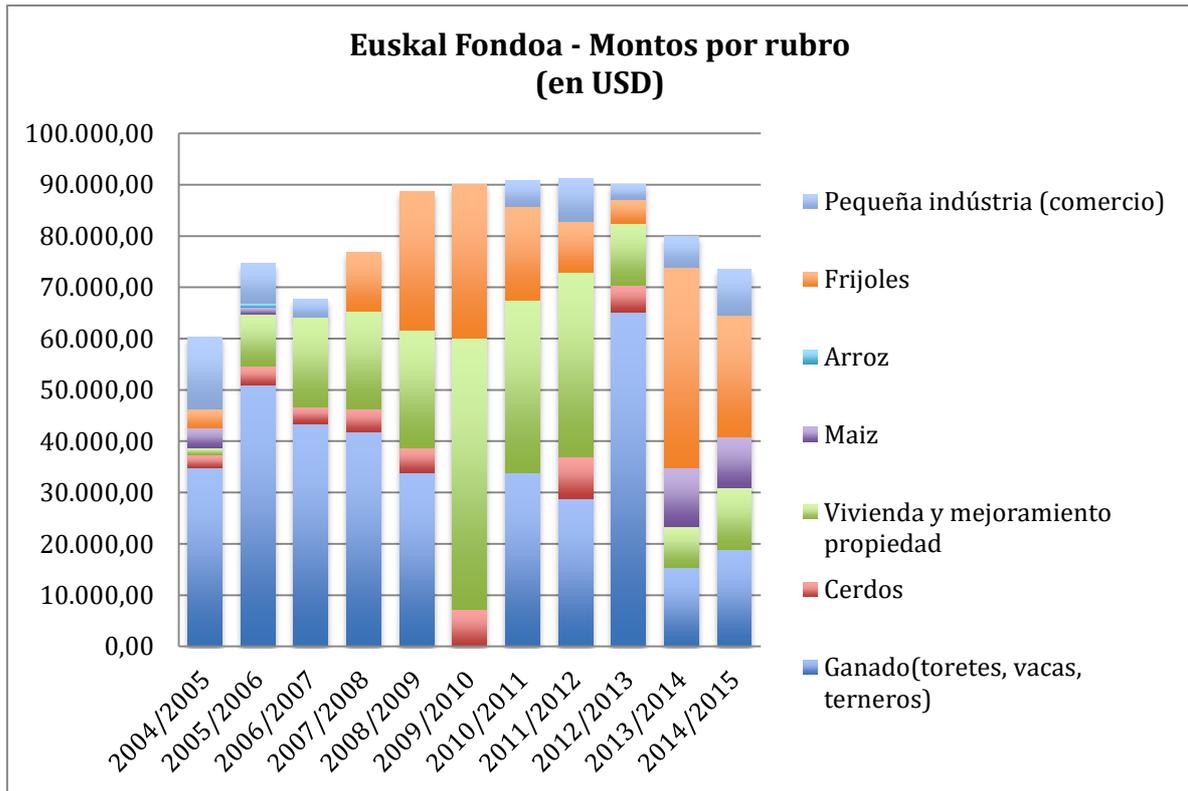
cuenta que muchos de los créditos que se encuentran en cobro judicial fueron declarados como incobrables hace más de 2 años, ya que durante el 2013 y el 2014 solo se sanearon C\$ 45,247 (USD 1,660) y C\$ 724,280 (USD 26,579) respectivamente y que a Junio de 2015 aún no se ha saneado ninguno, y que otra parte aún siguen en estado de crédito vencido.

### 3.1.5. Evolución de los créditos con asignación monetaria de Euskal Fundoa

Cabe destacar que, a diferencia de las otras instituciones de las que se obtienen fondos, Euskal Fundoa tiene unas políticas mucho más abiertas a la hora de asignar los créditos según rubro. De modo que el empleo de los créditos lo propondría la misma APPDR en función de la demanda y no de la oferta, es decir, en función de las necesidades de los clientes y no en base a los intereses de la institución o banco que presta a APPDR. En el caso del presente año, hubo un malentendido en cuanto a la fecha de la donación.

Ya se ha ejecutado el 75% del presupuesto. Tan sólo queda ejecutar \$US 17,516.60 de créditos de Frijoles y \$US 246.63 de pequeña industria.

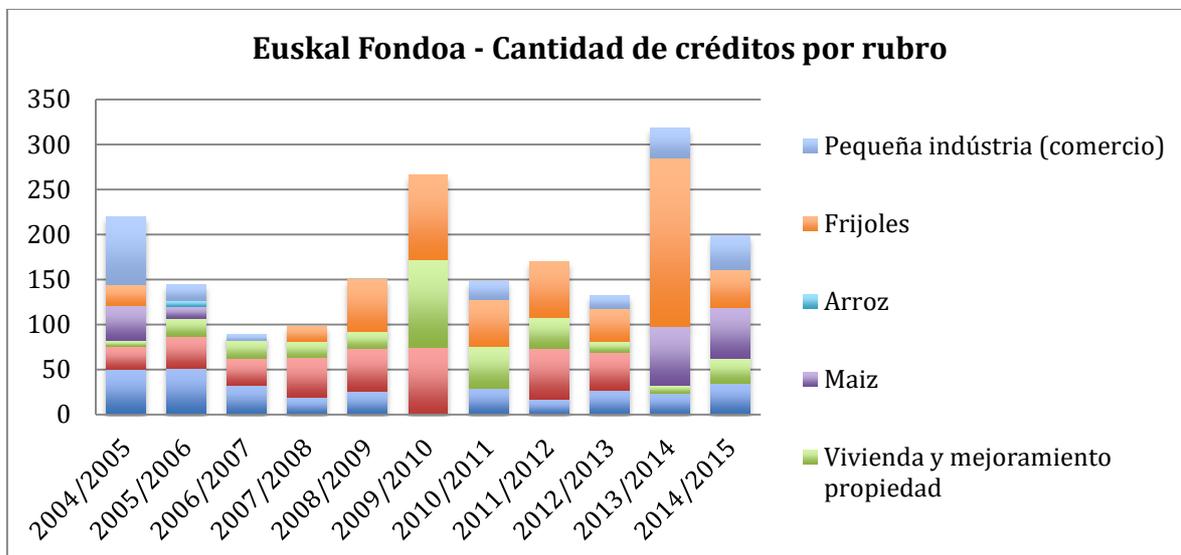




En el anterior gráfico se puede ver los montos que se han invertido en los diferentes rubros los últimos años. También se puede apreciar cómo se ha decidido otorgarle la mayor parte del monto a un rubro como el del Frijol (\$US 23,541.60), que tradicionalmente no obtenía grandes recursos, seguido de Ganado (\$US 18,920) y Vivienda (\$US 12,000). Los fondos destinados al Frijol representaban casi el 50% de los fondos donados por Euskal Fondoa en 2014 y en 2015 representan el 32%. Se trata de un rubro con más riesgo que otros, puesto que depende mucho de las condiciones meteorológicas y de la oferta en el momento de la venta (si hay mucha oferta el precio es muy bajo y es preferible esperar a que se reduzca la oferta para vender a mejor precio). Sin embargo, el frijol es un grano básico para la dieta alimenticia de todos los nicaragüenses y los productores generalmente son personas de escasos recursos.

Sin embargo, si observamos el gráfico de la cantidad de créditos otorgados por rubro, se puede observar como la cantidad de créditos otorgados empezó a reducirse en 2005 y no fue hasta el 2009 cuando se recuperó y se superaron los niveles de 2004. Además, se observa como en el año fiscal 2010/2011 se volvió a reducir la cantidad de créditos otorgados y que, aunque en el siguiente año volvieron a aumentar, en los dos últimos años ha seguido disminuyendo. Hay que recordar que aún quedan

muchos créditos por conceder en el 2015 y más si se tiene en cuenta que la mayoría de fondos por distribuir son de frijoles y el monto medio para este rubro es de 150. Si tomamos dicha media se podrían dar aún 116 créditos alcanzando pues niveles cercanos a los del 2014.



Esto se debía a la relación inversa entre los montos y el número de créditos, es decir, cuando mayores son los montos, menor es la cantidad total de créditos otorgados, y viceversa. Así pues, mientras el monto de los créditos a pequeña industria (que predominaban en 2004) era de C\$ 1,600 (con excepción de algún monto de más de C\$ 16,000), los créditos para vacas y toretes rondaban las C\$ 26.000 (en 2007 ya se alcanzaban las C\$ 55,000) y, en consecuencia, la cantidad de créditos para pequeña industria era mayor a pesar de representar un monto total menor.

En 2005 y 2006 la cantidad total de créditos otorgados disminuyó debido a que se redujeron los créditos a la pequeña industria (de pequeños rubros) en favor del rubro vivienda, para el que se otorgaban créditos de elevados montos (entre C\$ 8,000 y C\$ 26,000).

En 2007, se volvió a apostar por el frijol, pero algunos de los créditos ascendían a un monto de C\$ 55,000 limitando la capacidad de dar crédito a más personas.

En 2008 se logra un cambio de tendencia a causa de la reducción y estandarización de los montos por rubro: los créditos para frijol se estabilizaron en pequeños montos

de C\$ 2,000 a C\$ 12,000, la vivienda en montos de C\$ 2,000 a C\$ 30,000 y los cerdos siguieron financiándose con créditos de hasta C\$ 2,000.

En 2009 el incremento fue muy pronunciado debido a la eliminación del rubro “Toretas, Vacas y Terneros” (que pasaba a ser financiado por fondos Caruna), por el cual se otorgaban créditos de montos muy elevados, además del mantenimiento de la estrategia de 2008 (reducción de montos).

En 2010 se vuelve a los niveles de 2008 debido principalmente a la concesión de créditos para ganado nuevamente, con elevados montos de C\$ 28,000 y C\$ 38,000, y a una subida de los montos para la financiación del frijol (créditos de C\$ 8,500) y la vivienda (de C\$ 10,000 a C\$ 35,000).

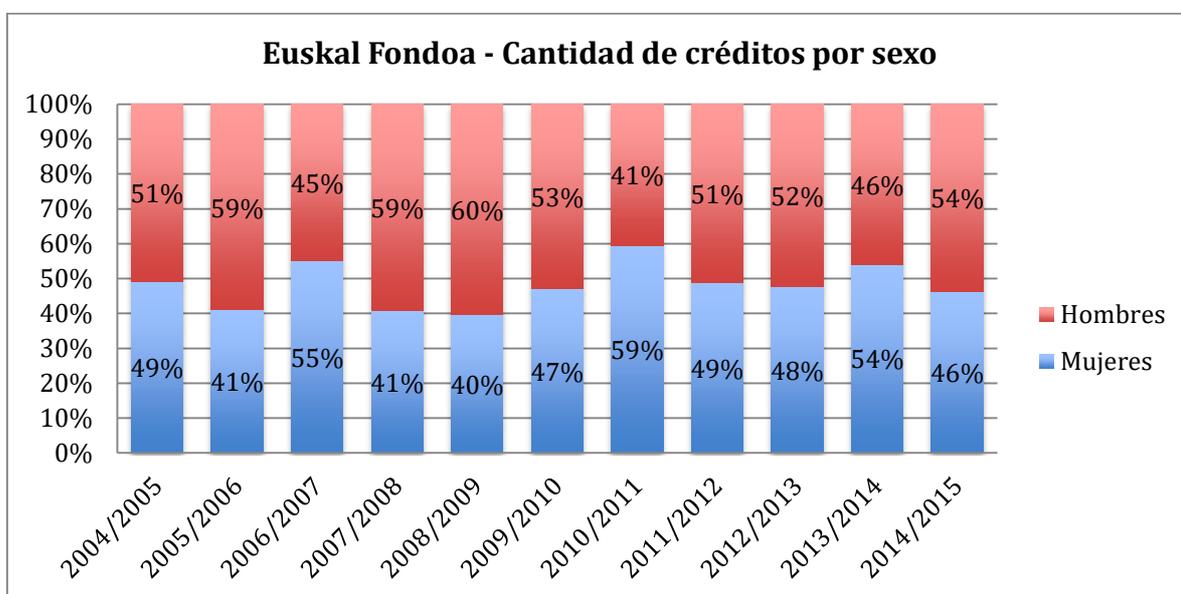
En el año 2011/12 los créditos a vivienda continúan siendo montos elevados, de C\$ 35,000 la gran mayoría. Sin embargo, se ha vuelto a financiar el frijol con créditos de C\$ 2,000 principalmente y los cerdos con montos de entre C\$ 2,000 y C\$ 4,000. También se han reducido los montos de los créditos para ganado, ahora son de C\$ 11,500 mayoritariamente. Observamos pues que, a pesar de que el monto total colocado en crédito durante el año fiscal 2011/2012 es inferior al año anterior, la cantidad de créditos concedidos fue superior.

En el año fiscal 2012/2013 se otorgaron la mayoría de créditos a ganado, rubro al cual se destina un monto importante por crédito, lo que reduce la cantidad de préstamos otorgados con los fondos de Euskal Fonda.

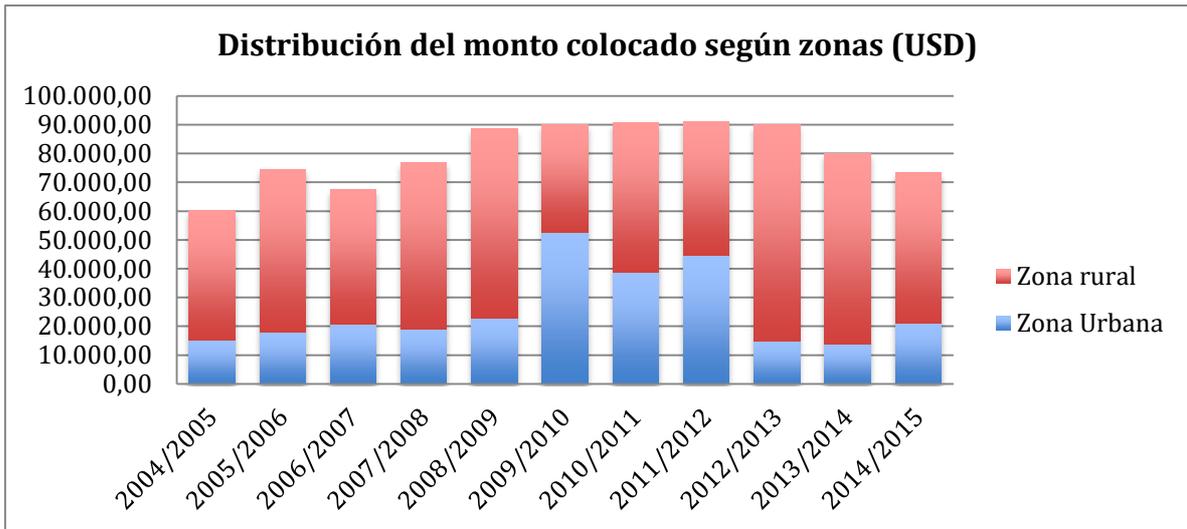
La conclusión de estas explicaciones, así como se dijo en el informe de 2014, es que al otorgar créditos de menor monto se da una cantidad mayor de créditos, beneficiando así a un mayor número de personas.

## PERFIL DEL RECEPTOR DEL CRÉDITO

Tanto APPDR como Euskal Fundoia, aparte de buscar el involucramiento de la población, luchan por la igualdad de género y la equidad. Por esta razón se pretende aumentar la cantidad de créditos otorgados a mujeres año tras año, sobretudo en la zona rural donde el hombre es dueño de la propiedad y las mujeres tienen menos bienes que sirvan de garantías para sus créditos. A pesar de ello, no se puede apreciar ninguna tendencia que se mantenga en el tiempo en cuanto al sexo de los beneficiarios de los créditos por las donaciones de Euskal Fundoia en el gráfico de préstamos según el género, pues depende en gran medida de los rubros a los que se destinan los fondos.



Los beneficiados de estos créditos son habitantes de las comarcas del Rama y también de algunas comarcas de los municipios de Muelle de los Bueyes, Kukra Hill, Nueva Guinea y Bluefields principalmente. Estos municipios incluyen zonas rurales y zonas urbanas. Al clasificar los montos colocados según la zona (rural/urbana) donde se han otorgado, vemos que la mayoría de los fondos se destinan a proyectos en la zona rural. No obstante, podemos observar como en los últimos tres años ha ido ganando importancia la zona urbana. Esto se debe al aumento del monto destinado a créditos para la vivienda y la pequeña industria.



### 3.1.6. Evolución de la Autocartera

A 30 de Junio de 2015 el monto total de la autocartera de los trabajadores supone C\$ 942,408.66, siendo C\$ 371,716 (\$US 13,640.94) de los trabajadores y C\$ 570,692.66 (\$US 20,942.85) de la Junta directiva.

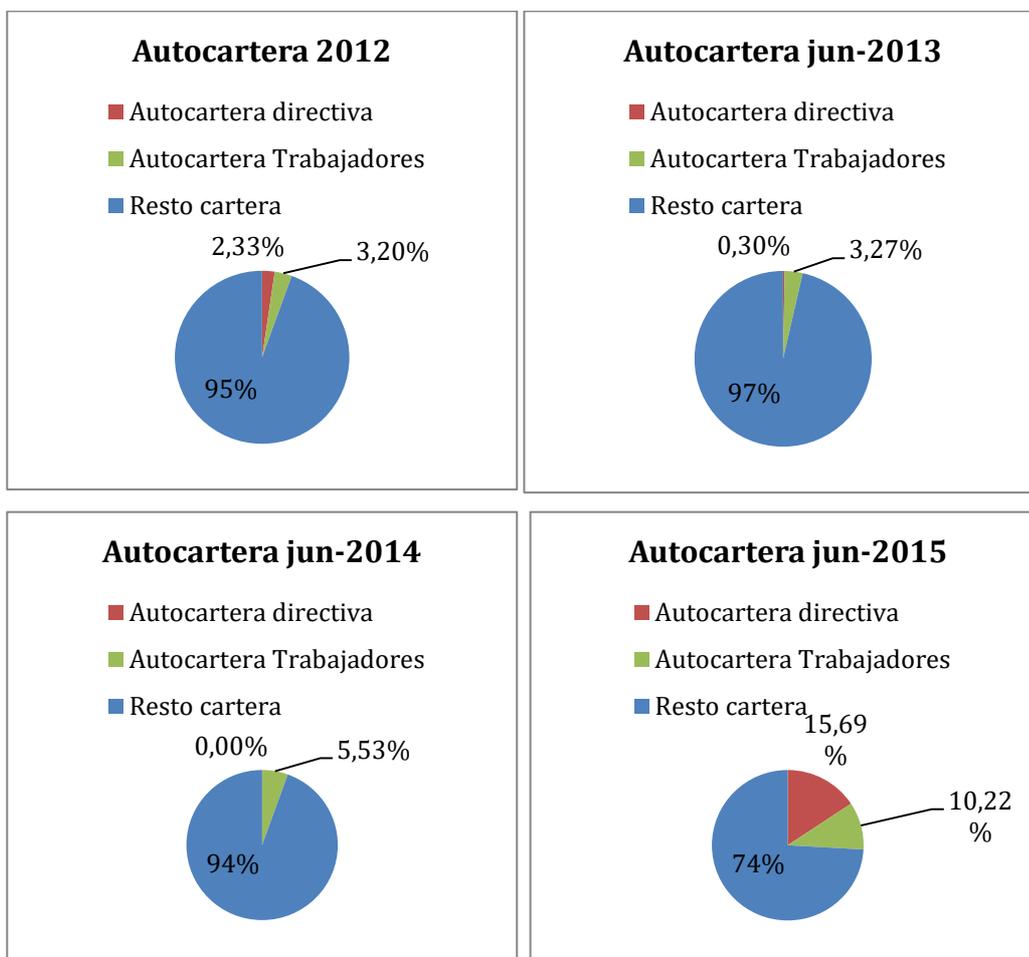
La autocartera es el crédito concedido a los trabajadores de las tres dependencias de la APPDR y a los miembros de la Junta Directiva. El riesgo de incobrabilidad de este tipo de créditos es menor porque el modo de cobro de las cuotas consiste en retener una parte del salario del trabajador, en el caso de los trabajadores de la Oficina de Crédito y de Radio Dignidad. Por este motivo los intereses aplicados son inferiores al del resto de créditos, en concreto habían sido del 8% y del 5% hasta 2012. Ahora, desde 2015 el crédito concedido a los trabajadores ya tiene un interés del 15% igualando los niveles de los créditos ofrecidos al resto de clientes.

En el año fiscal 2010/2011, se dio una subida de la autocartera con la colocación de C\$830,286.98 (equivalente a \$US 33,384.71), los cuales representaban un 8,92% sobre el total de la cartera colocada durante ese año fiscal. Este hecho esconde un coste de oportunidad, puesto que el dinero prestado al personal y a los miembros de la Junta Directiva se ofrece a un interés de como máximo el 8% y, en cambio, el interés general cobrado al resto de prestatarios es del 15%. Por tanto, se está dejando de ganar un 7% en concepto de interés y se deja de asistir a muchos campesinos que pudieran necesitar de un crédito.

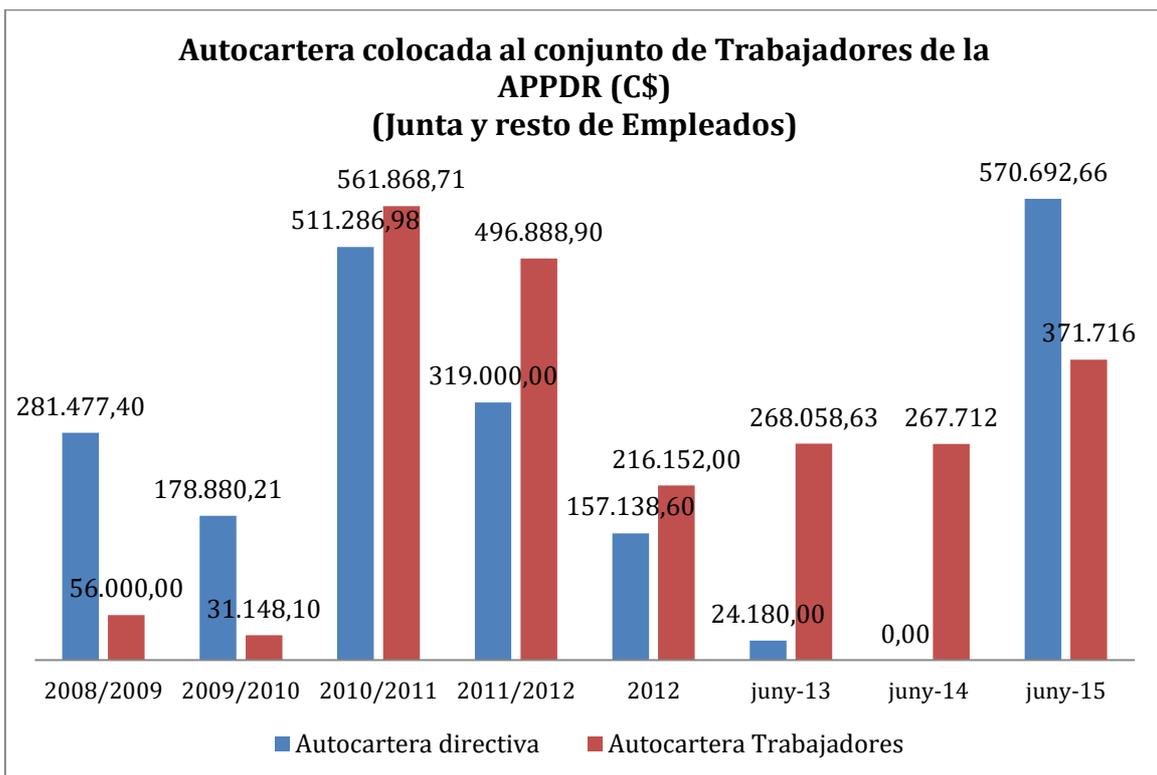
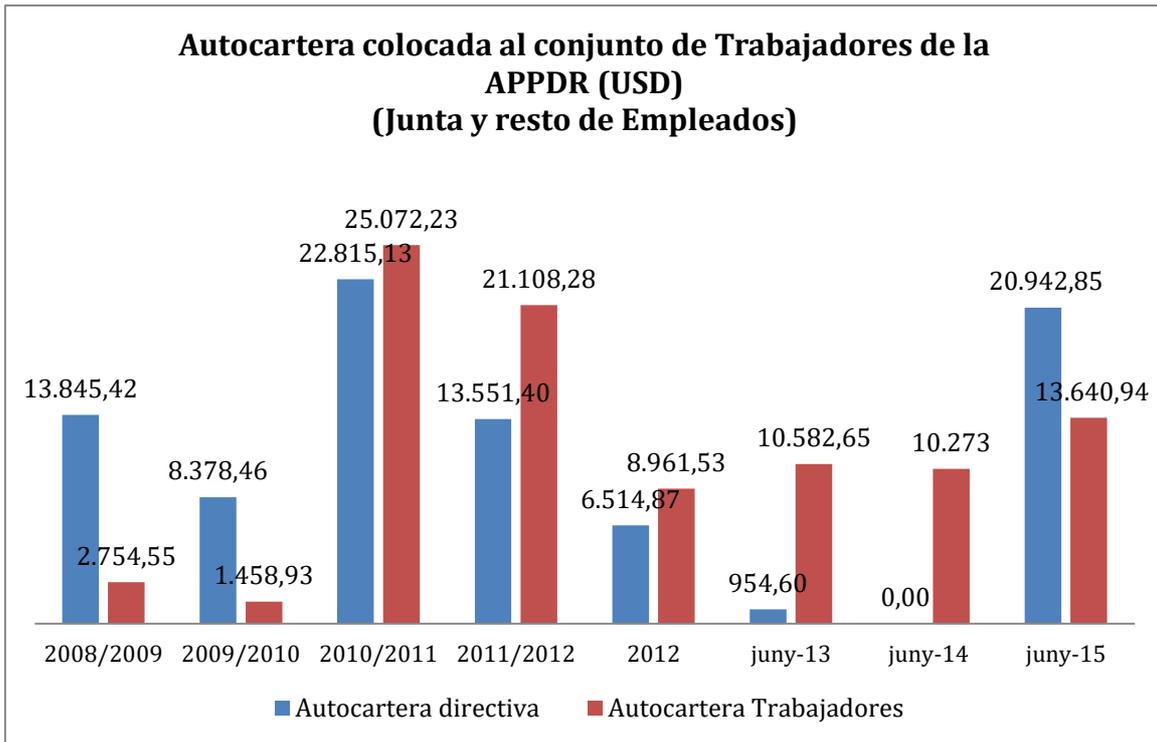
A 2015, de entre los 10 créditos con de los trabajadores de las tres dependencias, tan sólo 1 de ellos es de un trabajador de la tienda (C\$ 11,243.63), 3 de personal de la Radio por importe total de los 3 de C\$ 29,611.17 y los 6 correspondientes a los trabajadores de la oficina suman un importe total de C\$ 330,860.86. Cabe destacar que de entro los 6 créditos de la oficina hay uno por importe de 220,546.92 otorgado por mejoramiento de finca. Estos 10 créditos representan un 10,22% de la cartera total, duplicando el porcentaje respecto al 2014 y casi cuadruplicando el porcentaje respecto los años 2012 o 2013. En resumen, la autocartera de los trabajadores ha ido incrementando progresivamente desde 2012 hasta este año que ha representado un porcentaje mucho mayor a los años previos.

Paralelamente existen 4 créditos de la Junta Directiva que suman un importe de C\$ 570,692.66 (\$US 20,942.85). De entre los 4 créditos hay uno con importe de C\$ 549,404.64 que es supone la mayoría del crédito total concedido a la Junta. A Junio de

2015 la autocartera directiva supone un 15,69% sobre el total de la cartera, siendo este porcentaje muy elevado comparado con el 2,33% en 2012, el 0,3% en 2013 o el 0% en 2014. Aún así el porcentaje del resto de la cartera supone en la actualidad tan sólo un 74%.



A continuación se presenta un gráfico con los montos destinados a la concesión de créditos a los miembros de la Junta Directiva durante los últimos 8 años (los primeros cuatro ordenados de forma fiscal y a partir de 2012 por año natural como indica la nueva ley ya mencionada en la nota introductoria). La Junta Directiva está formada por cinco miembros, pero se debe tener en cuenta que en el APPDR hay 20 trabajadores.



### 3.1.7. Destino de fondos capitalizados por la Oficina de Crédito a otras áreas de negocio

A lo largo de los años se ha llevado a cabo una contabilidad independiente para cada una de las tres dependencias de la APPDR. Sin embargo no se trata de áreas de negocio plenamente independientes puesto que siempre ha existido un flujo monetario desde la Oficina de Crédito hacia la Radio y la Tienda.

Radio Dignidad se fundó el 9 de Septiembre de 1994 con donaciones holandesas. Cuando se dejaron de recibir fondos holandeses se buscó financiación en la transmisión de anuncios por la Radio, pero éstos no eran suficientes para cubrir los costes. En consecuencia, desde entonces Radio Dignidad empezó a ser subsidiada por la Oficina de Crédito. El total de fondos otorgados por la Oficina a la Radio durante los 3 años fiscales que comprende el período 2008-2011 ascendía a C\$ 1,195,522.38 (equivalente a \$US 47,926.33).

La Tienda Campesina pasó a ser dependencia de APPDR el 5 de Abril de 1994. Desde entonces hasta 2014, ha existido un flujo monetario desde la Oficina hacia la Tienda. Sin embargo, a diferencia de la Radio, la Tienda nunca ha estado estrictamente subsidiada por la Oficina de Crédito sino que sólo recibe financiamiento para ciertos desembolsos a los que tiene que hacer frente con urgencia. Es decir, hay momentos en que la Tienda debe pagar sus obligaciones con un proveedor y no tiene efectivo ni cheques, entonces pide un préstamo (sin intereses) a la Oficina que será cancelado en pocos días. Por otro lado, desde Septiembre de 2008 se nombró una Gerencia General y el salario de ésta era desembolsado un mes por la Oficina de Crédito y el otro mes por la Tienda. Los meses pagados por la Tienda se han anotado en las cuentas de la Oficina como “cuentas a cobrar de Tienda Campesina” hasta que no se efectuaba el desembolso efectivo de la Tienda hacia la Oficina. Además compartían otros gastos como las auditorías y la Asamblea General. Sin embargo, después de la restructuración de la Tienda Campesina en 2013 la Oficina de Crédito pasó a hacerse cargo de la totalidad de estos gastos.

A partir de Julio de 2011 las características de estos flujos entre dependencias cambiaron significativamente. En primer lugar, en Julio de 2011 la Junta Directiva tomó la decisión de fusionar la Oficina y la Radio a fin de reducir el pago de tasas en la aduana, fruto de la importación de un nuevo equipo de la Radio. Como consecuencia de la fusión, el flujo monetario entre estas dependencias ha dejado de considerarse.

Por otro lado, cabe mencionar que fruto de esta unión la Oficina y la Radio aparecen como un solo centro de costos y esto dificulta el control de cada una de las dependencias de forma separada.

A partir del año fiscal 2011/2012 ya no se ha traspasado dinero de la Oficina de Crédito a ninguna de las otras dependencias de la APPDR, siguiendo una recomendación del Banco Central de Nicaragua.

### 3.2. Análisis financiero y económico de Oficina de Crédito

En este apartado se realiza un análisis económico-financiero de la Oficina de Crédito para ver cuál es su situación y los factores que le han llevado a esta. En 2011 se decidió fusionar Radio Dignidad con la Oficina de Crédito. De esta manera, el análisis financiero y económico de la Oficina de Crédito también tiene en cuenta la estructura financiera y económica de Radio Dignidad. Al realizarse la unión contable a partir del 2011 y para obtener resultados que se puedan comparar entre sí, solo se estudiarán los balances del 2012, del 2013, del 2014 y hasta Mayo 2015.

#### a) Estructura del balance y del estado de resultados

A continuación, se analiza el nivel de dependencia de la Oficina de Crédito. Es vital que la Oficina aspire a ser autosuficiente, para que con los flujos de la propia actividad dé continuidad al crédito asegurando la viabilidad económica del proyecto a largo plazo.

$$\text{Nivel de dependencia} = \frac{\text{Donaciones}}{\text{Pasivo Total}}$$

En el 2012 el nivel de dependencia por primer año se situó por encima del 100%, concretamente en 108%. Posteriormente, el ratio ha ido aumentando: 125% en 2013, 147% en 2014 y hasta el 152% en mayo 2015. Además, la tendencia alcista del nivel de dependencia que viene sufriendo los últimos años la oficina no parece que pueda cambiar. Las razones que explican el incremento de dependencia en los últimos años son la reducción de deuda en el balance y, principalmente, la acumulación de resultados negativos.

En primer lugar, el hecho que la APPDR haya venido sufriendo pérdidas constantes en los últimos años, ha provocado que el Patrimonio Total se vaya reduciendo. En mayo

2015 por ejemplo, el total de Capital Donado hasta el momento está valorado en C\$ 25.925.423 mientras el Patrimonio tiene un valor de C\$ 14,166,362 y el Pasivo Final de C\$ 17,042,857. Por lo tanto, si no fuera por el saldo negativo de C\$ 12,540,069 de los resultados de otros ejercicios el patrimonio siempre sería superior al Capital Donado y el nivel de dependencia estaría por debajo del 100%.

Por otro lado, la deuda contraída por parte de la APPDR respecto a entidades financieras se ha ido cancelando, ya solamente quedan C\$ 670,003 por pagar a entidades financieras ajenas de los 11,000,000 iniciales en 2010. Pese a que es una política acertada, debido a que la asociación no ha podido asentar sus resultados en torno a cifras positivas y le conviene reducir gastos al límite, reducir el Exigible le da al Patrimonio más peso en el Pasivo Total y se elimina la posibilidad de que las deudas ganen importancia en detrimento de las donaciones. Hay que destacar que el aumento de deuda irracional no es ni mucho menos recomendable.

Para entender de donde viene el considerable monto negativo de la cuenta de “Resultados de Ejercicios Anteriores” se adjunta a continuación una tabla con los resultados a cierre de los anteriores años fiscales actualizados hasta Mayo del 2015.

BDT	2012	2013	2014	may-15
C\$	-1.214.140,71	-86.427,91	-1.161.479,45	139.135,49

Las pérdidas se han venido suavizando en los últimos ejercicios y por el momento a mayo 2015 el resultado es positivo. Este año contable se podría llegar al punto muerto.

Destacan el resultado negativo del periodo 2009/2010, de C\$ -5,086,703.7 (equivalente a \$US -238,243.06). Las pérdidas del año fiscal 2009/2010 incrementaron considerablemente superando el monto de las donaciones de ese año de modo que se produjo una descapitalización de la Oficina (su patrimonio disminuyó un 24%). La causa principal del aumento de las mencionadas pérdidas corresponden principalmente a los “Gastos por saneamiento de ingresos financieros” (correspondiente a aquella mora irrecuperable que pasa a tratarse como un gasto y se saca del balance) y a los “gastos por incobrabilidad de créditos y otras cuentas por cobrar” (correspondiente a las dotaciones que debe hacer la Oficina por si no se cobraran parte de los créditos concedidos y se incurriera en pérdida, aunque de momento no son un flujo de salida efectivo) que en conjunto ascendían a C\$ 10,627,666.40 (equivalentes a \$US 497,762). Justamente son estos gastos por

“Saneamiento de ingresos financieros” los que colaboraron a bajar la mora ese mismo año fiscal como ya se había comentado.

Los siguientes años, el nivel de pérdidas volvió a reducirse aún más y ya en el periodo fiscal del 2011/2012 se consiguió subir del millón negativo de córdobas. En 2012 se volvió a incurrir en gastos por saneamiento de ingresos financieros, por un importe total de C\$ 2,794,692.96 (equivalente a \$US 112,034.19) siendo éste el gasto más elevado de todo el año. El 2013 la Oficina obtuvo el mejor resultado en los últimos años debido a que se obtuvieron unos ingresos extra por la venta del edificio de la radio, que provocaron que la asociación obtuviera unos ingresos por encima de los normal. En 2014 parece que los resultados obtenidos fueron de C\$ -1,161,497, volviendo a los niveles de 2012. Estos resultados se explican otra vez por la cuenta de “gastos por saneamiento de ingresos financieros”, que en el 2014 alcanzaron un valor de C\$ 1,127,404. (\$US 41,372).

#### b) Cartera

Si bien este informe ya incluye un estudio en profundidad de la cartera, a continuación se hará un breve análisis de la importancia de la cartera en el Balance y su relación con el Estado de Resultados. En los últimos tres años el peso de la Cartera Total entre el Activo Neto ha oscilado entre el 89% y el 91%. En 2012 representaba el 89.4%, en 2013 el 91% y en el 2014 vuelve a equivaler al 89% de los activos otra vez. En 2015 es del 84%

En cuanto a su relación con el Estado de Resultados, la principal cuenta de ingresos, como es obvio, son los ingresos financieros por créditos corrientes. Dicho rubro representaba un 43%, 50% y 35% del total de los ingresos en el 2013, 2014 y mayo 2015 respectivamente. Este año ha habido una recuperación de C\$ 1,242,602 aunque los gastos de incobrabilidad que han conllevado han sido C\$ 1,180,130.

En cuanto a los gastos, los “gastos de incobrabilidad” han oscilado del 10.11% en el 2013 al 5.47% del 2014 y del 7.74% hasta mayo 2015 (anualmente serían de más del 18% una cifra preocupante). Sin embargo, los gastos de incobrabilidad son provisiones que se realizan teniendo en cuenta la mora y la evolución de la cartera y no se pueden controlar directamente. Por último, los “gastos de saneamiento, que si dependen de una decisión de un comité especial dentro de la asociación, representaron un 17% del valor total de la cartera en 2012, mientras que en el 2013

fueron un 0.28% del total y en 2014 ya representan un 7.68%. Este año, por el momento no se han dado tales gastos.

c) Solvencia

La solvencia es la capacidad que tiene la Oficina de Crédito de garantizar con sus bienes las deudas que tiene en su pasivo. Al analizar las masas patrimoniales, se observa que los Fondos Propios (o patrimonio) representan un 64% y un 74% del activo total en el 2013 y 2014 respectivamente. Durante el cierre de los años fiscales anteriores, los Fondos Propios suponían menos del 50% pero las donaciones recibidas y el descenso del nivel de deuda han aumentado la importancia del Patrimonio. En el último tramo del año 2015 se ha mantenido al alza esta tendencia llegando al 83% en mayo. Así pues, más de tres cuartas partes de los activos está cubierta por el patrimonio de la Oficina, el cual estaba totalmente sustentado por el capital donado que representaba el 152% de este patrimonio.

Por otro lado, si analizamos con más detalle el pasivo exigible, observamos que el exigible a corto plazo representa alrededor del 77% del total del Exigible en mayo 2015. Aunque se ha reducido el Exigible a largo plazo en un 62% lo cual reduce el riesgo operativo general.

El Fondo de Maniobra es una sobre garantía que tiene una empresa en caso de impuntualidad de pago del exigible a corto plazo.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

En el caso de la Oficina de Crédito, el Fondo de Maniobra era de C\$ 5,479,878 (\$US 223,668) en 2012. Durante el 2013 aumentó C\$ 230,000 córdobas más, en el 2014 se sitúa en C\$ 6,159,814 y en 2015 a 8,394,468 (\$US 308,053.90). Al ser positivo, significa que la asociación tiene capacidad líquida para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Cuanto mayor el Fondo de Maniobra mejor, puesto que el Activo Circulante puede ir disminuyendo (por ejemplo, clientes incobrables, se quitan de balance y se pasan a pérdida) y esto acarrearía problemas de impuntualidad de pago para la Oficina, puesto que con el Activo Circulante no se podría hacer frente al creciente Pasivo Circulante. Dicho de otra forma, con un Fondo de Maniobra positivo, los Capitales Permanentes de la Oficina (Fondos Propios y Exigible a L.P.) financian

parte del Activo Circulante. Para calcular el Fondo de Maniobra se ha restado los créditos a l/p junto con los Activos Fijos al Patrimonio y Exigible a l/p.

d) Indicadores de Rendimiento y Rentabilidad

En primer lugar, la Rentabilidad Económica o ROA (Return On Assets) mide la generación de beneficios como consecuencia del despliegue de los activos sin considerar la forma en que éstos han sido financiados, es decir, el rendimiento que se ha obtenido como resultado de la inversión en Activo.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Resultado de explotación (BAIT)}}{\text{Activo Total Neto}}$$

La APPDR no ha presentado resultados positivos en los últimos cinco años y por lo tanto, no se ha obtenido ningún rendimiento ni del Activo ni del Patrimonio. Este resultado negativo es debido a que los ingresos operativos no son suficientes para cubrir los costes operativos (variables y fijos) de manera que se obtiene un resultado de explotación (BAIT) negativo.

En segundo lugar, la Rentabilidad Financiera o ROE (Return On Equity) permite visualizar el retorno obtenido por los fondos propios (patrimonio) invertidos en la asociación y equivale al coste de oportunidad de los fondos que se invierten en la Oficina de Crédito. Se calcula dividiendo el beneficio antes de impuestos (BAT) entre los recursos propios, los cuales han servido para financiar la actividad que ha generado dicho beneficio.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{BAT}}{\text{Recursos Propios}}$$

Al calcular este ratio se obtiene por primera vez en los últimos años un resultado positivo ya que los beneficios (BAT) son positivos, gracias a las aportaciones de Euskal Fonda. Así pues, operativamente la oficina de crédito y la radio aún no son rentables, pero podrían llegar a serlo en el próximo año contable.

A continuación se puede ver el progreso de ambos ratios durante los últimos tres años:

	2012	2013	2014	may-15
<b>ROA</b>	-7,08%	-3,33%	-9,82%	-0,55%
<b>ROE</b>	-13,73%	-0,74%	-9,61%	0,98%

e) Indicadores de coste

El porcentaje que representan los costes operativos (fijos y variables) sobre el volumen de la cartera total es un indicador de eficiencia ya que nos indica el coste de cada dólar colocado en créditos. Los costos operativos son los gastos que surgen de las actividades actuales de la Oficina. Representan lo que le cuesta dar crédito: los salarios de los trabajadores, la electricidad de la Oficina, el transporte de los técnicos, etc.

En 2010/11 los costes representaban el 26% del volumen de la cartera, poniéndose a la altura de la media de las organizaciones micro-financieras nicaragüenses que en ese momento era del 28%. Sin embargo, en el 2012 el volumen de la cartera de créditos disminuyó pero los costes operativos aumentaron, representando estos un 37% sobre el volumen de la cartera. En el 2013 los gastos operativos fueron del 39% sobre la cartera y en 2014 representan el 43% de la cartera. Gracias a los esfuerzos para reducir gastos, hasta mayo 2015 se ha logrado que los gastos operativos se vean reducidos al 19%. Se esta logrando el objetivo del año anterior, aunque no se debe bajar la guardia, la reducción de gastos no ha terminado. Puesto que se estan dando unas pérdidas operativas del 4% ya que los créditos se conceden al 15% de interés.

En conclusión, la situación económico-financiera de la Oficina de Crédito es débil ya que apenas esta empezando a tener resultados positivos. Así, la rentabilidad económica (ROA) es negativa. A pesar de ello, el fondo de maniobra es positivo y esto significa que tiene solvencia a corto plazo para hacer frente a sus obligaciones.

Sin embargo, la evolución de la Oficina de Crédito puede estar en el buen camino. Se ha llegado al punto muerto y hay que seguir trabajando para que los gastos operativos sean menores al 15%.

La reducción de la cartera se debe a todos los créditos declarados incobrables y a la disminución de endeudamiento por parte de la asociación. No hay que endeudarse si no se reciben las condiciones adecuadas y, por lo tanto, un descenso de deuda no

tiene por qué ser malo. De todas formas, la cartera volvería a recobrar un volumen aceptable si se recuperarán los créditos ya saneados que están en proceso de cobro judicial.

El monto total de créditos en proceso judicial es de 4,331,361. Por suerte, este año no ha habido reestructuración de ningún crédito (Junio 2015).

Además, los gastos operativos aunque han disminuido aún quedan lejos de estar por debajo del interés que se cobra. Este fenómeno es consecuencia de la reducción del valor de la cartera por un lado y por el otro que el gasto sigue siendo alto.

Por último, en referencia al aumento de los gastos operativos destaca la partida de “Sueldos y Beneficios al Personal” que no solo siguen aumentando cada año sino que ya suponen una cuantía mayor de lo que supone los “ingresos financieros por créditos corrientes”.

### 3.3. Recomendaciones

El informe del pasado año marcaba dos caminos muy claros para asegurar el futuro de la APPDR: aumentar ingresos y reducir gastos. Parece que se ha tomado un rumbo adecuado aunque hay que seguir en esa línea puesto que aún no se han logrado ni la reducción de gastos ni el aumento de ingresos necesario.

#### AUMENTAR INGRESOS:

- **Aumentar los intereses de los créditos.** Actualmente la oficina cobra unos intereses del 15%, incluido en este 15 % más una comisión del 3%. El resto de micro-financieras de Nicaragua cobran un interés que oscila entre el 16% y el 48%. Aunque no se ha optado por esta opción en el pasado año, es razonable pensar en un aumento del 1% o 2% de los intereses. Dicho aumento no debe ser tan sólo para ganar más sino para compensar el incremento en el IPC y en los gastos fijos que asume la asociación año tras año y de los cuales no se incurre ninguna parte al cliente. Este incremento debe ser progresivo y por rubros (cada rubro tiene sus peculiaridades y debe ser tratado acorde a estas). A continuación se muestra una propuesta en base al % de mora del rubro en 2014 y en base al % que representó dicho rubro sobre la cartera total en 2014. Se ha hecho una estimación para iniciar en 2016 y un sucesivo incremento (pendiente de revisión al

finalizar el 2016 en base a los resultados y aceptación que estos hayan obtenido) para el 2017.

Rubro	% de Mora (2014)	% Cartera total (2014)	Subida % Interés 2016	Subida de 1% - Interés 2017
ARROZ	93,00%	0,05%	2%	3%
CARPINTERIA	21,00%	0,05%	1%	2%
COMERCIO	49,50%	6,02%	2%	3%
FRIJOL	17,20%	18,56%	*2%	3%
GANADO MAYOR	25,60%	8,22%	1%	2%
GANADO MENOR	39,70%	6,39%	2%	3%
HORTICULTURA	0,00%	0,05%	1%	2%
MAIZ	4,30%	6,37%	*2%	3%
MEJORAMIENTO DE FINCA	31,10%	21,16%	2%	3%
PEQUEÑA INDUSTRIA	30,60%	3,54%	*2%	3%
PERSONALES	62,40%	2,76%	2%	3%
PLATANO	0,00%	0,05%	1%	2%
QUEQUISQUE	43,90%	0,15%	2%	3%
SALUD	40,50%	1,94%	2%	3%
SASTRERIAS	0,00%	0,16%	1%	2%
TERNEROS EN DESARROLLO	79,80%	3,82%	2%	3%
TRANSPORTE	31,40%	0,38%	2%	3%
VAQUILLAS	7,70%	0,05%	1%	2%
VIVIENDAS	30,50%	20,25%	2%	3%

Para 2016:

Créditos con riesgo (mayoritariamente agricultura): tipo de interés elevado del 2% el primer año para compensar el riesgo asumido por la APPDR.

Créditos con % de mora mayor al 25% :

- **Planificar el monto total de créditos que se colocaran anualmente.** Es importante saber cual es el monto total que dispone la asociación, con independencia de los fondos que se reciban por parte de otras instituciones, para planificar cuales serán las colocaciones que se podrán realizar en ese ejercicio. En base a los históricos se puede asignar un % estimado del monto anual a colocar a cada uno de los rubros, asignado un % mayor a aquellos rubros con mayor retorno y menos riesgo. Para ello hace falta ver que rubros se devuelven más rápido, la edad del acreedor que menos se dilatan a pagar, en que zonas se encuentran, a que riesgos están expuestos, etc. En definitiva, encontrar el perfil óptimo de crédito de la APPDR y equilibrarlo con otros rubros con fines más sociales. De esta manera se aseguraría cubrir gastos y los Estados de Resultados no serían imprevisibles a finales de año. (Se ha hecho una primera aproximación de un posible presupuesto en base a la cartera disponible a Junio de 2015, documento Excel adjunto “Estimación de Presupuesto”).
  - Importante saber cuanto dinero se dispone realmente al inicio de año.
  - Diversificar el riesgo entre el campo y la ciudad.
  - Vigilar con la autocartera. La misión de la APPDR no es conceder créditos a sus trabajadores, quienes podrían conseguirlos en otras instituciones financieras. Esos fondos se podrían dedicar para conceder créditos para gente que lo necesitara más.
  - Mantenerse en la línea del microcrédito: no dar créditos de más de \$US 500.
  - Estudiar cómo se podría ser más eficiente para realizar todo el proceso de dar un crédito, reduciendo pues la media actual de una hora y simplificar el tener que pasar por 5 etapas diferentes. (Gerente → Técnica → Cartera → Auxiliar de contabilidad (cheques) → firmas Junta → Caja)
  - Criterios más estrictos por parte de comité de crédito ante el otorgamiento de un crédito: analizar bien la capacidad de pago (ingresos de la familia, deudas dentro y fuera del sistema financiero, garantías) y voluntad de pago (predisposición a colaborar o reputación en la comunidad).

- No dar créditos a los dos conyugues de una familia sino tienen fuentes de ingreso y garantías diferenciadas ni a dos socios para el mismo negocio.
  - Solo aceptar títulos oficiales como garantías que se puedan cobrar al 100% para los créditos de más de \$ 300 USD.
  - Recoger mucha más información del acreedor. Actualizar el sistema para poder obtener información más información de ellos y que conste en el sistema.
  - No prestar a nadie que ya tenga otras deudas, tanto dentro como fuera del sistema financiero, ya que la flexibilidad con la que la APPDR gestiona el cobro de sus deudas permite al beneficiario dejarla en último lugar a la hora de pagar. Además, el objetivo de la asociación es dar crédito a aquellos que no pueden conseguirlo por otras instituciones.
  - Tener en cuenta el pronto pago de créditos anteriores.
- **Reducir la mora.** Esta es una cuestión vital para la supervivencia de la APPDR. Conseguir disminuir la mora supondría un aumento de ingresos y una disminución de gastos (aumentarían los ingresos financieros por créditos corrientes y se reducirían las provisiones por incobrabilidad y los gastos por saneamiento de créditos), con lo que el beneficio sería doble. Este es un problema que la asociación lleva muchos años arrastrando y que al que tendría que encontrar una solución definitiva. Posibles medidas para disminuir la mora:
    - Declararle la guerra a los morosos. Intransigencia en este aspecto. Hay que retomar la senda de la lucha contra la mora empezada años atrás de forma más activa e intentar reducirla al máximo para garantizar la buena salud de las cuentas de la APPDR.
    - El personal que se dedica al cobro de la mora debe estar al 100% centrado en dicha tarea.
      - Técnico: para agilizar su tarea de revisión de los morosos. Debe estar en el campo, encima y haciendo presión constante.
      - Asesor Legal: dedicación completa a los procedimientos judiciales para poder cobrar esos créditos

- Implicar activamente a toda la oficina para cobrar a los morosos
- **No dilatar** en exceso **el cobro de bienes** en caso de morosidad (siempre dentro de lo racional). La APPDR tiene un prestigio de flexibilidad de cobro, pero esa fama no debe poder ser malinterpretada.
- Obtener de forma más rápida y detallada los créditos otorgados y los créditos en mora para su cobro más rápido. Agilizar la revisión diaria de cuales son los créditos vencidos en ese mes, así cómo la informatización de los recordatorios de pago, las cartas de cobro prejudiciales y las cartas de cobro judicial.
  - Opción 1: mejorar el sistema informático para que de un recordatorio mensual de los créditos que van a vencer. Idealmente este podría crear los recordatorios de cobro, las cartas de cobro prejudicial y las cartas de cobro judicial. De esta manera se ahorraría ir uno por uno en la revisión además de tener que firmar muchos papeles. En resumen, la asociación sería más eficiente en llevar a cabo dicho proceso y aprovecharía más el tiempo del personal técnico para ir al campo a dar las cartas y a cobrar los créditos. Idealmente las cartas llevarían incorporadas cuanto es el monto pendiente de pagar, mejorando las cartas actuales en las que tan sólo consta el nombre del acreedor.
  - Opción 2: crear de manera manual una lista de todas las moras de los últimos 8 años junto con las colocaciones de los últimos dos años y filtrar por mes para obtener la información de los créditos. Paralelamente crear una plantilla de las cartas de recuerdo de cobro, dónde tan sólo se tenga que copiar y pegar el nombre del acreedor, con la firma del gerente de la oficina digitalizada. De esta manera tan sólo haría falta imprimir e ir al campo a entregar las cartas. Dicha tarea la podría llevar a cabo tanto la técnica cómo la encargada de cartera. Para eso haría falta una capacitación en Excel a las personas que vayan a desarrollar dicha tarea.

- Involucración activa de los dirigentes de la asociación en el cobro de los créditos morosos, ya que ellos tienen más poder de influencia o intimidatorio que una carta o una visita del técnico.
- **(\*)Conseguir financiación externa.** La APPDR debería moverse para tratar de conseguir donaciones o préstamos a un tipo de interés muy bajo en ONG, municipios o incluso en multinacionales extranjeras que suelen tener una gran partida para donaciones. Averiguar si hay alguna subvención del gobierno o de la alcaldía a la que se pueda tener acceso. De esta manera se podrá aumentar la cartera y cuanto más grande sea el valor de la cartera más cerca estará la APPDR de conseguir el objetivo de auto-sostenibilidad. Evitar endeudarse con entidades financieras.
  - En caso de pedir préstamos para conceder más créditos, la asociación debe ser muy cuidadosa para no tener que responder con su propio capital. Los créditos deberían vencer unos meses antes que el vencimiento del préstamo y se deberían conceder a rubros con una mora histórica baja. En este caso específico, el comité de crédito debe ser lo más riguroso posible a la hora de aprobar los créditos.

## REDUCIR GASTOS

- La cúpula directiva debería estudiar exhaustivamente los gastos y hacer un plan de eficiencia para reducir al máximo los gastos de manera significativa y ver de qué rubros se puede prescindir sin afectar al rendimiento de la asociación.
- Reducir la mora. A continuación se adjuntan los gastos directos del 2013, 2014 y hasta Julio del 2015 por créditos incobrables.

	2013	2014	May 2015
<b>GASTOS POR INCOBRABILIDAD DE CREDITO Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR (C\$)</b>	1,617,015.06	803,535.22	1,180,130.78

<b>GASTOS SANEAMIENTO DE INGRESOS FINANCIEROS (C\$)</b>	45,247.56	1,127,404.05	0
---	-----------	--------------	---

- Los gastos de Sueldos y Beneficios de Personal son excesivos. Como ya se ha mencionado, esta partida ya tiene un valor superior a cuentas como “Ingresos financieros por créditos corrientes” o “Donaciones recibidas Euskal Fonda”. Este hecho hace que la actividad de la APPDR no sea sostenible (con el volumen actual de colocaciones, el numero de trabajadores no la hace sostenible). Hay que tomar medidas al respecto.
  - Opción 1: Reestructuración de la plantilla. En primer lugar, Norman no es una parte activa de la oficina puesto que trabaja a tiempo completo en la tienda. Por lo tanto, hace falta imputar su sueldo a los gastos de la tienda. En segundo lugar, hace falta reducir el personal de la oficina que sigue siendo demasiado para las funciones a realizar. Creemos que el conserje es prescindible puesto que sus funciones las pueden realizar los demás empleados, así como la actividad de la Oficina continuará funcionando cuando la responsable de cartera se vaya por baja maternal (En ese momento cada quien limpiará su zona, puesto que la conserje hará las funciones de caja y la cajera las funciones de cartera). Por último, una posición cuya función no encuentra contraprestación al salario es el de la gerencia. Esta posición no repercute en el día a día de la Oficina y por lo tanto creemos es prescindible. Sus funciones de gestión son sustituidas por otros miembros de la oficina y las funciones de enlace con la junta directiva no encuentran lugar dado que la junta esta formada por empleados de la misma oficina de crédito.

A continuación se muestra una estimación para ver en cuanto se reduciría el valor de la cuenta de Sueldos si se hubieran prescindido de estos 3 salarios en la contabilidad de la oficina en lo que va de 2015. (sin tener en cuenta las indemnizaciones)

<i>(en córdobas)</i>	2014	Mayo 2015
<b>INGRESOS FINANCIEROS POR CREDITOS</b>		
<b>CORRIENTES</b>	2,312,162.64	978,615.02

<b>SUELDOS Y BENEFICIOS AL PERSONAL</b>	3,135,711.44	1,035,961.41
- Sueldos mencionados (Gerente, Conserje, Técnico) (C\$ 35,112.35 x 5 meses)		(175,561,75)
<b>SUELDOS Y BENEFICIOS AL PERSONAL</b>		<b>860,399.66</b>

\*Sin tener en cuenta las indemnizaciones que los despidos supondrían

\*Los datos de Mayo 2015 no incluyen los salarios de la Radio.

- Opción 2: Reducción de sueldos.
- Opción 3: Congelar salarios hasta obtener beneficios.
- Opción 4: Estudiar la posibilidad de pagar salarios en base a Bonus por consecución de objetivos en lugar de un fijo, con incentivo por obtener un resultado positivo. Medida extrapolable al resto de dependencias.

<i>(en córdobas)</i>	2013	2014	May 2015
<b>INGRESOS FINANCIEROS POR CREDITOS</b>			
<b>CORRIENTES</b>	2,426,932.55	2,312,162.64	978,615.02
<b>SUELDOS Y BENEFICIOS AL PERSONAL</b>	2,885,474.04	3,135,711.44	1,229,346.09

- Los Sueldos y Beneficios del Personal incrementan en cada año por culpa del aumento de los salarios mínimos del sector financiero. Sería interesante estudiar si se la APPDR se puede acoger a otra categoría relacionada con las Organizaciones sin ánimo de lucro y aprovecharse de las ventajas concedida a esta categoría. Por otro lado, los sueldos de los cargos ambiguos, como el vigilante de seguridad o el conserje, se podrían congelar declarándolos como trabajadores de la radio.
- Contabilidad separada de la Radio. Esto facilitará la imputación de costes a cada dependencia.

**Sea como fuere, y siguiendo en la línea de las recomendaciones de los últimos años, la Oficina de Crédito y Radio Dignidad deben hacer un esfuerzo para reducir sus gastos para asegurar el futuro de la APPDR.**

## 4. Análisis de Radio Dignidad

### 4.1. Historia de Radio Dignidad

Radio Dignidad nació en septiembre del año 1994 gracias a la cooperación entre la APPDR y Maastricht. Desde Holanda se transmitió experiencia sobre el mercado; ya que en la asociación nadie tenía conocimientos al respecto. Al final, los fondos se acabaron y no hubo más acuerdos entre APPDR y Maastricht. Gracias al apadrinamiento de los municipios del País Vasco a través de Euskal Fundoia, la radio continuó su actividad y ha podido renovar todos sus equipos.

Al principio, el nivel de organización era débil ya que los trabajadores no estaban preparados para asumir un medio de comunicación; además, nadie era periodista ni comunicador. Tras los 20 años de actividad que llevan, han ido aprendiendo poco a poco sobre ello, han ido adquiriendo experiencia de administración y de venta de publicidad; han empezado a conocer costes de producción y de ventas y están siendo capaces de identificar el mercado local y nacional de ventas.

El actual gerente de la asociación Pedro Martínez, ha ido acompañando desde 1997 a la Radio, en excepción de un periodo corto en el que Radio Dignidad quedó en manos de otra compañera de la asociación sin experiencia en comunicación, periodo durante el cual la Radio quedó algo estancada. En 2013, don Pedro volvió a entrar para desarrollar con los locutores un plan de funciones para todos ellos y tratar de mejorar la organización de la radio al mismo tiempo que encontrar nuevos clientes.

Se añadió un plan de evolución continuada de la radio, imponiendo una reunión semanal para evaluar las nuevas medidas tomadas y resultados a lo largo de los siete días. Estas reuniones que pretendían reunir a locutores y al muchacho que se encarga de encender y apagar la radio en el Cerro (además de Pedro el director de la radio o Modesta la contable de la APPDR) no se han dado. El objetivo de las reuniones era proponer estrategias a corto plazo para alcanzar la auto-sostenibilidad.

En Septiembre del 2015, se celebrará el vigésimo primer aniversario de Radio Dignidad.

## 4.2. Programación

De lunes a viernes Radio Dignidad emite desde las 5am hasta las 9pm con la misma programación cada día.

- 5-6h** Amanecer Campesino
- 6-7h** Noticiero
- 7- 8h** Éxitos románticos
- 8- 9h** Iglesia\* / Las calientes de la mañana /
- 9- 10h** Las tres favoritas
- 10-** A quien corresponda
- 11-** Viejitas pero bonitas
- 12-13h** Programa deportivo
- 13-14h** Tarde campesina
- 14-15h** Contacto musical
- 15-16h** La Hora de la Risa
- 16-17h** Ambiental. Buenas prácticas.
- 17-18h** Onda Juvenil (FSNL)
- 18-19h** Le sumba la marimba
- 19-20h** Mano a mano con el campesino \*\*

- De lunes, martes, miércoles y Jueves, de 8 a 8,30 h se compra un programa por C\$ 1,200/mes a la Iglesia.
- \*\* Los viernes hay un programa de la Iglesia Católica de 19 a 20h. “Evangeliza la Iglesia Católica”. Para el cual se pagan C\$ 400/mes.

Durante el fin de semana Radio Dignidad emite de 6am a 7pm sin interrupción. Sábado y domingo, la programación es distinta a la del resto de la semana.

- 6-7h** Programa ranchero
- 7- 8h** Música Nicaragüense
- 8- 9h** Música Variada\*
- 9- 10h** Bacheteando el fin de semana\*

- 10-11h** Ronda infantil\*
- 11-12h** Música al instante\*
- 12-16h** Programación variada\*
- 16-17h** Iglesia Católica\*
- 17-19h** Programación variada\*

\* Este programa sólo se emite el Sábado. El Domingo en esta franja horaria la programación es variada.

### 4.3. Organización

Radio Dignidad tiene una plantilla de tres personas más el director de la radio (Pedro): tres controlistas y locutores y el guarda del Cerro. Éste último es el encargado de abrir la radio cada mañana. Cuando los locutores/controlistas no están en antena deben dedicar su tiempo a realizar gestiones que garanticen más ventas. También deben atender al teléfono para responder a quejas o posibles nuevos clientes en búsqueda de información. Aún así esto no se cumple. Tan solo uno de los locutores se dedica a la venta de activos de radio, esto no sería malo en sí mientras tuviera menos horas de locutor.

La distribución oficial de los horarios es la siguiente para los locutores y controlistas

Nº	Programa (Lunes a Viernes)	Inicio	Fin	Responsable
1	Amanecer Campesino	5:00	6:00	Nain Peralta
2	Noticiero	6:00	7:00	Nain Peralta
3	Éxitos Románticos	7:00	8:00	Nain Peralta
4	Las Calientes de la Mañana	8:00	9:00	Nain Peralta
5	Las Tres Favoritas	9:00	10:00	Nilska Gómez
6	Revista A quien corresponda	10:00	11:00	Nilska Gómez
7	Las Viejitas pero Bonitas	11:00	12:00	Nilska Gómez
8	Programa Deportivo	12:00	13:00	Jerling Espinoza
9	Tarde Campesina	13:00	14:00	Jerling Espinoza
10	Contacto Musical	14:00	15:00	Jerling Espinoza
11	La hora de la Risa	15:00	16:00	Nilska Gómez
12	Programa Ambiental	16:00	17:00	Nilska Gómez
13	Programa político juvenil	17:00	18:00	Nilska Gómez
14	Le sumba la marimba	18:00	19:00	Jerling Espinoza
15	Mano a mano con el Campesino	19:00	20:00	Jerling Espinoza
16	Mano a mano con el Campesino	20:00	21:00	Jerling Espinoza

Nº	Programa (Sábado y Domingo)	Inicio	Fin	Responsable
1	Noticiero	6:00	7:00	Nain Peralta

2	Amanecer Campesino	7:00	8:00	Nain Peralta
3	Algo de lo Nuestro	8:00	9:00	Nain Peralta
4	Música Variada	9:00	10:00	Nain Peralta
5	Bachateando en Fin de Semana	10:00	11:00	Nain Peralta
6	Ronda Infantil	11:00	12:00	Nain Peralta
7	Música Variada	12:00	13:00	Nain Peralta
8	Música Variada	13:00	14:00	Nain Peralta
9	Música Variada	14:00	15:00	Nain Peralta
10	Música Variada	15:00	16:00	Nilska Gómez
11	mensaje a las Comunidades	16:00	17:00	Nilska Gómez
12	Música Variada	17:00	18:00	Nilska Gómez
13	De ranchero a ranchero	18:00	19:00	Nilska Gómez

Según este horario, Nain Peralta trabajaría como locutor 38 horas semanales más las horas que dedica a la gestión, programación y a la venta de activos de radio. En cambio, Nilska Gómez trabajaría 38 horas y Jerling Espinoza trabajaría 30 horas aunque no se dedica a comercial ni administrativo. Aún así todos perciben el mismo salario. También Don Julio López percibe el mismo salario por encender y apagar la antena de radio que un locutor y controlista.

Actualmente, Jerling Espinoza se encuentra de baja maternal con lo que se cubren sus horas con “Voluntarios” que son remunerados en base a los patrocinios que consigan. De estos patrocinios debería quedarse un porcentaje la radio pero en la realidad parece no ser así, puesto que no hay medios de control de estos ingresos.

#### 4.4. Análisis de los Ingresos y Gastos

Radio Dignidad ha sido deficitaria durante los últimos años. Eso significa que los gastos operativos han sido mayores que los ingresos y ha tenido que respaldarse en la Oficina de Crédito para hacer frente a sus pagos. Sin embargo, al unirse la contabilidad de ambas dependencias de la APPDR la ayuda económica que le presta la Oficina no queda reflejada en papel.

Para conseguir beneficios, Radio Dignidad debe intentar aumentar ingresos a través de publicidad, donaciones y avisos, algo muy difícil mientras no se repare la antena. La falta de ingresos sumada a los altos gastos que se han venido dando hacen que la Radio sea deficitaria. Destaca que se añade a la contabilidad la partida Ingresos por

	2011/2012	2012	2013	2014	may-05
Otros Ingresos	0	0	668574,21	14.524,38	0,00
Ingresos Por Cuñas Radiales	248.714,52	348.398,10	356.084,32	416.203,77	150.740,52
Ingresos por Programas Especiales	4.773,92	1.739,13	3.069,58	4.373,95	2.043,45
Ingresos Por Otras Servicios Radiales	58.069,28	72.686,83	27.150,60	20.495,74	5.826,13
Ingresos Por Eventos Deportivos				1.304,38	8.521,75
<b>TOTAL INGRESOS RADIO DIGNIDAD</b>	<b>311.557,72</b>	<b>422.824,06</b>	<b>1.054.878,71</b>	<b>455.597,84</b>	<b>167.131,85</b>

eventos deportivos.

En la tabla anterior destacan los resultados obtenidos en el año 2013, que provienen de la venta del edificio de la radio que quedó reflejada en el rubro Otros Ingresos. De esta forma, si no tuviéramos en cuenta los Otros Ingresos del 2013, el total sería de C\$ 419,859. Esta cifra estaría en línea del año anterior, manteniendo así el aumento de ingresos que se obtuvo con respecto a los años anteriores. En 2014, se mejoraron los resultados de los dos años anteriores. A pesar de la buena tendencia, el hecho que se estropeará la antena ha afectado gravemente a los resultados sumados a los altos gastos de mantenimiento que no han dado resultado para repararla. Por este motivo se prevé regresar a los ingresos de 2011 al finalizar el 2015.

	2013	2014	may-15
Ingresos Cuñas Radiales	356.084,32	416.203,77	150.740,52
Ingresos Programas Especiales	3.070	4.373,95	2.043,45
Ingresos por Otros Servicios Radiales	27.150,60	20.495,74	5.826,13
Ingresos para eventos deportivos		1.304,38	8.521,75
Otros ingresos Radio Dignidad		14.524,38	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>386.304,50</b>	<b>456.902,22</b>	<b>158.610</b>
Sueldos y Salarios	464.184,00	273.789,48	147.361,01
Vacaciones	38.682,00	1.901,32	9.834,12
Indemnizaciones	38.682,00	1.901,32	9.834,11
Aguinaldo	38.682,00	1.901,32	9.834,12
INSS	51.060,24	2.509,74	14.161,14
INATEC	9.283,68	456,32	2.360,18
Cafetería (20%)	3.949,20	3.621,82	5.402,00
Otros gastos de personal (*)	10.000,00	100.439,66	3.143,50
Uniformes (30%)	-	6.939,17	0,00
Viaticos	25.000,00	1.200,00	5.460,00
Gastos Vehículo Radio	17.003,00	21.730,21	0,00
Combustibles y Lubricantes (30%)	38.902,20	901,50	3.164,97
Energía (20%)	36.000,00	24.642,33	14.945,26
Telefonía (20%)	9.600,00	4.154,32	2.444,75
Mantenimiento Equipos Radio	10.154,00	19.315,97	60.956,50
Deprec. Equipos Radio	72.500,00		0,00
Deprec. Vehículo Radio	10.000,00	24.000,00	0,00
Gastos Diversos Radio	56.143,00	100.439,66	46.723,09
Papelería, oficina y fotocopias (10%)	6.700,00	5.603,28	1.735,42
Limpieza (20%)	2.049,60	4.515,43	955,00
Gastos de Transporte			60,00
Internet Radio			0,00
Impuestos Radio			1.650,50
Retención por servicios radiales			943,04
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>938.574,92</b>	<b>599.962,84</b>	<b>340.968,71</b>
<b>Resultado Final</b>	<b>-552.270,42</b>	<b>-143.060,62</b>	<b>-182.358,61</b>

En la tabla anterior, se ha realizado una estimación de los ingresos y gastos de Radio Dignidad. Cabe destacar que se ha ido separando la contabilidad de la oficina de crédito de la de la radio, con lo que cada vez son más precisos los rubros.

En 2013 y 2014 los rubros que aparecen acompañados de un asterisco (\*), se han calculado extrapolando los valores del primer trimestre del 2013 mientras que en los que aparece un porcentaje acompañando al nombre se ha calculado un porcentaje sobre el valor total de la contabilidad de la Oficina de Crédito.

Los ingresos se mantienen más o menos en relación al año pasado teniendo en cuenta la nueva partida de ingresos por Eventos Deportivos. Lo que se dispara son los gastos. Es decir, la radio se hace más insostenible. No solo no se han aumentado las ventas si no que aumenta el Total de Gastos.

Hay que tomar nota que en estos 5 primeros meses del 2015 los gastos son más ajustados a la realidad debido a la separación de la contabilidad y que por ello puedan haber diferencias considerables respecto a años pasados debido a errores al estimar. Aún así, la perspectiva de los sueldos y salarios es de superar el 2014. Cuando en realidad la radio podría sustentarse con 2,5 a 3,5 personas como máximo. Los gastos de cafetería se prevé que se lleven US\$ 475 en el 2015 y telefonía unos US\$ 215 aunque la línea no se ha podido usar puesto que el aparato de teléfono lleva unos 3 meses averiado.

El mayor gasto y el de más difícil justificación es el de mantenimiento de la radio con C\$ 60,956.50 (US\$ 2,237) en lo que llevamos de año sin que se haya podido reparar la antena. Los gastos diversos de radio tampoco se explican que ascenderán a US\$ 4,115 para finales de año a este ritmo. En el informe anterior se atribuían este aumento de gasto diverso a los gastos por Eventos Deportivos que empezaban a retransmitirse, aún así estos eventos deportivos han aportado únicamente US\$ 312 hasta mayo 2015 por lo que es planteable que se suspendan, puesto que la retransmisión de partidos de beisbol nacional no procede a una radio de ámbito local como es Radio Dignidad. La mayoría de estos gastos (C\$ 9,447.71) van destinados a nombre de la Sra. Claudia Alisa Marquez. El gasto de mayor envergadura (C\$ 31,277.76) en concepto de viáticos para traer piezas para la reparación de la radio, entre otros materiales traídos de Managua.

Se explica la disminución en los gastos de energía puesto que la antena no esta funcionando.

Finalmente, se puede comprobar que los resultados finales van a ser peores en 2015 que en 2013 y van a seguir cayendo en picado si se sigue en la misma línea. En 2013 el déficit fue de un valor estimado de \$US 20,500 y en lo que llevamos de 2015 es de \$US 6,692. Déficit que sirve para empeorar los resultados de la Oficina de Crédito:

may-15	Radio	Oficina	Total
<b>Ingresos</b>	158.610,10	2.935.733,33	3.094.343,43
<b>Gastos (sin salarios)</b>	147.584,03	1.578.275,35	1.725.859,38
<b>Sueldos y Salarios</b>	193.384,68	1.035.961,41	1.229.346,09
<b>Resultado</b>	<b>-182.358,61</b>	<b>321.496,57</b>	<b>139.137,96</b>

Los cálculos anteriores muestran el desglose entre la Radio y la Oficina de Crédito de los resultados de Enero a Mayo de 2015 puesto que en este año contable los gastos están mejor separados contablemente y no conviene compararlo con años anteriores.

Vemos que la Oficina de crédito esta obteniendo resultados positivos mientras que la radio tiene pérdidas considerables. Sus gastos sobrepasan en más del doble de lo que ingresa. Se requiere una reestructuración inmediata de los gastos pues.

El objetivo es que Radio Dignidad pueda aportar fondos a la Oficina de Crédito para aumentar su capital e incrementar el valor de la cartera de crédito, pero este objetivo dista de la realidad en que la Oficina esta subsidiando a la Radio.

## 5. Plan de Viabilidad de la Radio

### 5.1. Situación actual

La situación actual es claramente mejorable. Los principales problemas se muestran a continuación:

#### 5.1.1. Mantenimiento y Reparaciones

La antena de la radio sufrió un problema relacionado con el fallo de uno de sus transmisores en Julio 2014 aproximadamente. Desde ese momento la señal de la radio es débil y presenta muchos fallos. Falta potencia y debido a ello el alcance de la señal a disminuido por lo que parece a más del 50% (puesto que no existe información fiable). Antes se llegaba a otros municipios, en la actualidad sólo se llega a Celaya Central. Además la señal depende del tiempo con lo que la mayor parte del tiempo la señal es incluso más débil debido a lluvia, viento, etc. Ante este problema la radio a perdido gran número de clientes.

El nuevo transmisor de la antena debía tener un sobrecoste de C\$ 20,000. Aún así esa reparación que es vital no se ha producido. Los mantenimiento de la radio, que sólo en esta mitad de año han ascendido a 60,956.50 (US\$ 2,236), un 215% más que en el total del año anterior no han conseguido ningún resultado. Aunque el año anterior se recomendó compartir gastos de mantenimiento con las otras dos radios, las negociaciones quedaron en el aire sin resultados palpables.

El teléfono de la radio no funciona desde hace aproximadamente 3 meses aunque la línea se sigue pagando. Además, algunos de los costes estrictamente necesarios de la radio como el Internet, se cubren con patrocinios y no desde el presupuesto general.

#### 5.1.2. La competencia

Existen otras dos emisoras de radio: “La Voz de Celaya” y la de la iglesia cristiana. Ambas radios tienen un mejor alcance que Radio Dignidad, con lo que es difícil conseguir clientes. En el caso de “La voz de Celaya” existe una guerra de precios declarada ya que sus tarifas siempre son menores a las de Radio dignidad, su posicionamiento es de la radio más barata. En cambio en el caso de la iglesia Cristiana se pactan los precios para que sean parecidos, política ilegal.

### 5.1.3. Posicionamiento

La Radio no tiene un posicionamiento claro para los clientes que quieren contratar los anuncios. La inexistencia de esta información hace que Radio Dignidad no pueda posicionarse como una radio de calidad que es a lo que debería aspirar si quiere sobrevivir en el mercado. El tener información sobre nuestra audiencia permitiría establecer tarifas más elevadas y que los clientes estuvieran dispuestos a pagarlas, puesto que habría mayor poder de negociación que en la actualidad.

Por otro lado, se ha olvidado que Radio Dignidad nació para ofrecer servicios radiales a la gente de la Localidad y sus alrededores, en ningún momento se debería aspirar a ser una radio nacional y por lo tanto deben de suspenderse inmediatamente las actividades que no aporten valor a nuestra audiencia, como la retransmisión de partidos de Beisbol u otros deportes a nivel nacional. Para ello ya existen emisoras nacionales que realizan ese servicio y Radio Dignidad no tiene la capacidad económico-financiera para sostener emisiones radiales de ese tipo.

### 5.1.4. El Personal

La organización de los 5 miembros que forman la radio (teniendo en cuenta a Pedro) es irregular e insuficiente debido a una mala organización. Semanalmente se retransmiten 101horas (75 horas a la semana y 26 horas el fin de semana), teniendo en cuenta las 40 horas que dicta la ley serían necesarias 2, 6 personas para manejar la radio sin tener en cuenta aspectos organizativos. Digamos que con 3 a jornada completa sería suficiente. A parte el encendido y apagado que lleva a cabo Don Julio debería poderse repartir entre las 3 radios para que se convirtiera en un gasto y no en un salario de la radio. Para poder cubrir todas las horas de emisión se recurre a “voluntarios” que en muchos casos cobran “patrocinios” por sus servicios. Estos patrocinios en los que en teoría debería ingresa un porcentaje la radio terminan al 100% ingresados por los voluntarios puesto que no se puede regular.

### 5.1.5. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de Radio Dignidad basa sus ingresos en dos fuentes. La primera es el cobro por avisos y saludos a la audiencia. Por ejemplo un centro social

avisa a sus miembros de alguna actividad y este servicio se cobra. Sin embargo, muchas veces estos avisos no se cobran y se dan de forma gratuita sin ningún criterio en especial. Por lo tanto se canibalizan las posibles ventas. Para estos anuncios las tarifas son ridículas y aunque se cobraran no sustentarían la radio de ninguna manera.

Por otro lado, se cobran los anuncios radiales de empresas, que es de dónde procede la mayor parte de los ingresos. Distinguimos entre dos tipos de empresas las locales y las que provienen de Managua. En ninguno de los dos casos hay tarifas orientativas, se cobra lo que le parece a la persona que hace la venta.

Por otro lado se cobran los anuncios radiales de empresas, que es de dónde deberían proceder la mayor parte de los ingresos. Sin embargo, la misma radio canibaliza sus ingresos ofreciendo el servicios de avisos de forma gratuita sin ninguna política clara al respecto. Por otro lado, los mismos locutores tienen la posibilidad de conseguir una comisión sobre el patrocinio que consiguen y en muchas ocasiones se quedan con la cantidad total del contrato sin que haya ninguna forma de controlar este mala praxis.

#### **5.1.6. Conclusiones**

Con la situación actual es imposible que Radio dignidad sea sostenible, es más necesita ejecutar cambios lo antes posible.

Dejando a un lado los problemas relacionados con la antena, se ha perdido la noción de ser una radio local, además del control sobre los ingresos y los gastos que se generan. Se invierte en programas deficitarios y no se sabe con certeza el número de patrocinios que se consiguen.

La radio no tiene un posicionamiento claro y por lo tanto ha perdido el rumbo sobre como y que tarifas debe establecer.

#### **5.2. Recomendaciones**

En primer lugar se debe reparar la antena correctamente, de otra forma son inútiles los esfuerzos que puedan hacerse en cualquier dirección. Una vez se haya reparado vemos necesaria una reducción de gastos y un aumento de los beneficios de acuerdo con las siguientes recomendaciones.

- **Contabilidad:** seguir con la Contabilidad separada de la Radio y la Oficina de Crédito para una información de mayor calidad y más precisa.

#### **PROGRAMACIÓN/AUDIENCIA:**

- **Estudio de Mercado:** hacer un estudio sobre qué tipo de oyentes hay en cada momento para poder hacer programas dedicados a ellos y, si hay un público objetivo claro, será más fácil conseguir contratos de publicidad de empresas que quieran llegar a un público determinado. Por ejemplo, si se descubre que por la mañana, cuando los hombres están trabajando y los niños están en la escuela, son las mujeres las principales oyentes y se hace un programa a su medida, empresas de cosméticas o de cuidado del hogar podrían estar muy interesadas. En cambio en las retransmisiones de beisbol, donde la mayoría de oyentes son hombres, marcas de cerveza o de deportes son las empresas a las que les pudiera interesar. Cuanto más se conozca del oyente, más fácil será ofrecerle los programas que busca y más fácil será conseguir publicidad. (propuesta 2014 que no se ha llevado a cabo).
- **Contabilizar llamadas:** realizar un seguimiento del número de llamadas que se reciben en cada hora/programa del día para tener una medida sobre el número de personas que escuchan/interactúan con la radio.
- **Atraer a los jóvenes:** tradicionalmente los jóvenes se van a dormir más tarde que la gente mayor. Reservar la última hora para programación juvenil, con la música del momento y temática que atraiga a ese perfil de oyente es una buena idea. Incluso si funcionara aumentar las horas de retransmisión nocturnas si generaran buenos ingresos.
- **Posicionamiento:** Radio Dignidad debe posicionarse como una radio de calidad puesto que ya hay una radio dispuesta a posicionarse como radio de bajo coste y un player indeciso en el mercado. Para lograr esta meta es necesario que no sólo la retransmisión sea fiable, sino que también lo sean sus servicios a los clientes. Que disponga de información cualitativa que haga a los clientes optar por esta opción.
- **Publicidad:** Internet puede ser una vía para atraer publicidad de Managua, que es la más atractiva puesto que proviene de compañías grandes con sucursales en El Rama. Para no incurrir en gastos que la radio actualmente no puede sustentar, el APPDR podría incluir un espacio en su web para la información relativa a la

Radio. Dentro de este espacio debería incluirse: la frecuencia en la que se escucha la emisora, el territorio y audiencia al que llega, tarifas, programación, empresas colaboradoras, etc. De esta forma cuando las empresas de mayor tamaño buscaran emisoras en la localidad les sería más fácil contactar con Radio Dignidad. Esto al mismo tiempo ayudaría al posicionamiento de la entidad como emisora fiable y de calidad.

### **INGRESOS:**

- **Cobro de avisos:** la radio ofrece un servicio de avisos de pago aunque el mismo servicio lo realiza de forma gratuita. Se debería institucionalizar el cobro de los avisos y estandarizar el cobro de los mismos, así como peticiones de canciones, etc. Una forma fácil y que generaría buenos ingresos sería la del cobro de la llamada como método de pago de este servicio.
  - Actualmente, tanto la Oficina de Crédito como la Tienda Campesina se benefician de los anuncios de la Radio. Si bien es cierto que una cooperación entre las tres entidades es buena, no es deseable que los anuncios de la APPDR supongan el 66% de los anuncios de la radio sin que se realice ningún pago compensatorio por ello. Se recomienda establecer un cupo de anuncios por día y si no se llega al cupo de cuñas, se pueden incluir anuncios de la Tienda Campesina y de la Oficina de Crédito, pero siempre en las programas de menos audiencia. Las horas de más audiencia estarán reservadas a los clientes que paguen por ellas.
- **Creación de tarifas:** actualmente no existen tarifas horarias. Se recomienda establecerlas para diferenciar las horas de más audiencia de las de menos audiencia y así beneficiarse económicamente de ello. Aunque no existen datos cualitativos fiables para establecer estas tarifas por el momento, si se sabe cuales son las horas más demandadas por los clientes, que son las siguientes:
  - Amanecer Campesino

- Noticiero
- Las Tres Favoritas
- Revista a Quien Corresponda
- Tarde Campesina
- Le Sumba la Marimba
- Mano a mano con el campesino (19 a 20 h)

### **GASTOS:**

- **Compartir gastos de antena:** conseguir tratos para compartir gastos de mantenimiento e inversiones en equipos de radio para reducir costes. Un ejemplo de ello es el sueldo de Don Julio López, que debería convertirse en un gasto compartido o bien reducirse de la forma que fuera. No es posible seguir manteniendo ese salario con los ingresos actuales de la radio.
- **Reorganización de los empleados.** Con dos locutores a tiempo completo y uno a tiempo parcial es suficiente para cubrir las horas de retransmisión. Esta persona a media jornada debería dedicar la otra media jornada a temas de gerencia y venta de los activos de la radio. Es decir, contactar a posibles clientes, asegurarse que se cumplen los contratos, programar, etc. Es recomendable que sea una sola persona puesto que tener a tres personas haciendo el mismo trabajo crea ineficiencias y errores. Esta persona debe ser el responsable máximo de la radio para poder reportar al a junta.
- **No más retransmisiones nacionales de béisbol** o parecidos. La radio nació para ser local y debe seguir en esa línea. Cualquier gasto por encima de 500\$ debe ser aprobado por la junta directiva.

Llevar un control estricto de los ingresos y gastos. Además de controlar a los locutores para asegurar que estos no están recibiendo comisiones extras por sus servicios. Tampoco se pueden dejar a los voluntarios realizando el trabajo solos, siempre debe haber un locutor supervisando a estos para reducir la posibilidad de fraude y conservar la calidad de la radio.

## 6. Análisis de la Tienda Campesina

### 6.1. Historia reciente

Durante el año 2013 se dio la voz de alarma en la APPDR al ver que la Tienda Campesina obtenía resultados negativos por primera vez en muchos años. Además, miembros de la Junta Directiva empezaron a recibir llamadas de proveedores de la tienda que aseguraban llevar meses esperando cobrar sus facturas. En aquel entonces la Junta decidió intentar reducir costes operativos para conseguir que la Tienda Campesina volviera a cosechar beneficios. Sin embargo, dicha estrategia no obtuvo los resultados esperados.

Como consecuencia de la ineficacia de las medidas previamente tomadas, la Junta Directiva se volvió a reunir en Octubre 2013 para analizar con mayor profundidad la situación. Decidieron hacer una comprobación del inventario de la tienda y un estudio de las demás actividades de dicha dependencia. De esta forma se encontraron que en los almacenes había productos dañados, que otros muchos que figuraban en la contabilidad no existían realmente, que los créditos se habían concedido sin ningún tipo de control y que la gestión de la Tienda Campesina en los últimos años no había sido la ideal.

En estas circunstancias, la Junta Directiva decidió cerrar la tienda una semana para hacer un inventario riguroso y establecer una estrategia que permitiera a la Tienda Campesina sobrevivir a dicha situación. De esta forma se pusieron a la venta algunos productos con descuento y los vehículos de la tienda y el garaje para hacer frente a los pagos a proveedores y otras deudas por pagar. A fecha de 23 de Octubre del 2013, dicha deuda había adquirido un valor de C\$ 1,470,999 (\$US 58,608). A estas deudas hay que añadir las indemnizaciones a los trabajadores que se despidieron, ya que se consideraba que la situación de la tienda era fruto de la mala gestión y de acciones mal intencionadas de los empleados. Dichas indemnizaciones alcanzaron la cifra de C\$ 419,325 (\$US 13,630).

Así el total de la deuda ascendía a C\$ 1,890,324 (\$US 75,314) mientras que los Activos de la Tienda Campesina eran de unos \$US 61,684. El de 18 de febrero de 2014 ya se había conseguido pagar \$US 32,000 de esa deuda, gracias a la venta del camión del garaje y del edificio de Radio Dignidad. El resto se ha pagado a través de las propias ganancias de la tienda y de la venta de su inventario.

<b>SITUACION DE LA TIENDA CAMPESINA EN LA FECHA DE INTERVENCION 23-10-2014</b>					
	<b>NIO</b>	<b>USD</b>	<i>tasa cambiaria</i>	<b>NIO</b>	<b>USD</b>
Deudas a proveedores	-1355,327.99	-53,999.07	25.10		
Deudas INSS, impuestos, otras	-115,670.96	-4,608.57	25.10		
Inventario real	1148,215.60	45,747.28	25.10		
<i>Cuentas por cobrar nominal</i>				1251,096.78	49,846.28
<i>Monto no recuperable</i>				851,096.78	33,909.45
Cuentas por cobrar real recuperable	400,000.00	15,936.83	25.10	<b>MONTO NO RECUPERABLE</b>	
Indemnizaciones a trabajadores	-419,325.18	-16,706.78	25.10		
<b>TOTALES</b>	<b>-342,108.53</b>	<b>-13,630.31</b>			
<b>TOTAL DEUDA 23-10-2013</b>	<b>-1890,324.13</b>	<b>-75,314.42</b>			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1548,215.60</b>	<b>61,684.11</b>			
<b>SITUACION 18-2-2014</b>	<b>-369,475.07</b>	<b>-14,720.65</b>	25.0991		

Así pues, una vez se han saldado casi todas las deudas, a la Tienda Campesina se le ofrece una segunda oportunidad empezando de 0 para poder seguir proporcionando a los campesinos del municipio de El Rama productos a bajo precio y generar beneficios para la APPDR al mismo tiempo.

## 6.2. Organización

La Tienda Campesina está dividida entre el negocio propiamente dicho de tienda campesina y la tienda veterinaria, aunque es la misma dependencia. La plantilla de la Tienda Campesina está compuesta actualmente por un total de 4 empleados: dos personas en atención al cliente, una contadora y un vigilante nocturno. A estos se les suma un chico que atiende a la clientela y carga los sacos aunque es cedido de la Oficina de crédito y una persona de la junta directiva diariamente como gerente. Así que en realidad hay 6 personas trabajando en la Tienda.

Cuando un cliente llega a la tienda para comprar un producto éste puede pagar al contado o pedir un crédito para pagar dicho producto por el precio de éste. Estos créditos se conceden únicamente a clientes con expedientes ya abiertos o a clientes que sean buenos pagadores en la Oficina de crédito. Se concede por 15 días o hasta un mes, por el importe total de la compra. Se concede sin aplicar ningún interés, pero al emitirse el cliente firma un pagaré que puede ser válido para presentarse judicialmente como exigencia de cobro. Para poder comprar un producto a crédito es necesario que dicho cliente muestre su cédula y que haya cancelado sus anteriores créditos, pues, si se tiene algún crédito pendiente no se le concede uno nuevo.

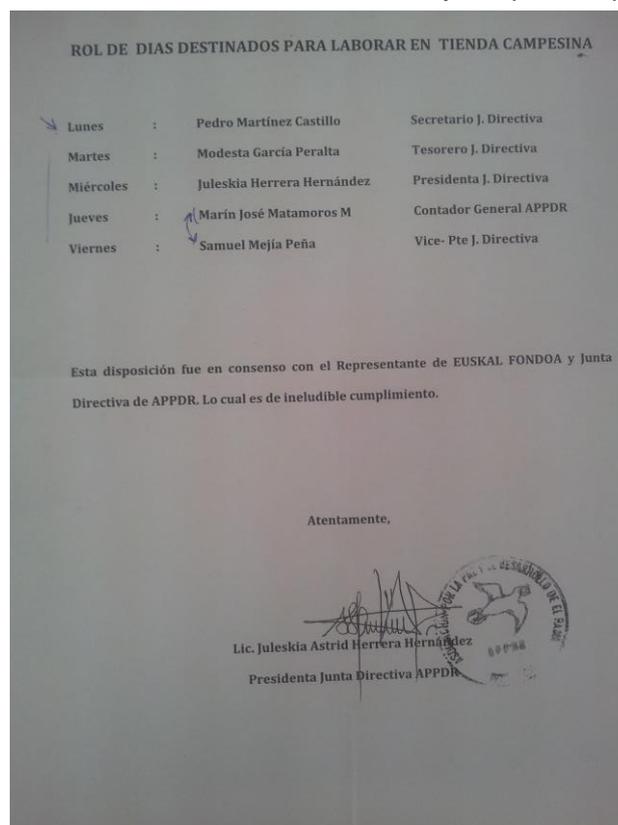
Existe un control de los clientes deudores de un crédito a la tienda así como de su importe, el día que se concedió y de si se ha devuelto; pero no existe control estricto sobre la mora de los créditos.

La distribución de la tienda se cambió después de los incidentes de Octubre de 2013. Ahora todos los productos se encuentran detrás de la barra mostradora y la caja está más cercana a la puerta. Además, la reducción de personal ha obligado a que la función de cajera y de cajera de crédito puedan ser llevadas a cabo por la misma persona. No hay un rol determinado para las empleadas y el personal de la junta directiva que esté presente un día determinado es el responsable de ese día, sin existir un último responsable para la tienda. Esto supone un problema puesto que nadie sabe que se esta controlando y que no. A diferencia del año pasado el almacén se ha repuesto de existencias y no se sufren roturas de stock continuas como solía suceder. Se hace inventario una vez al año entre Diciembre y Enero. La distribución de los productos esta establecida y ordenados. Las condiciones de limpieza e higienes son aceptables, aunque no impecables.

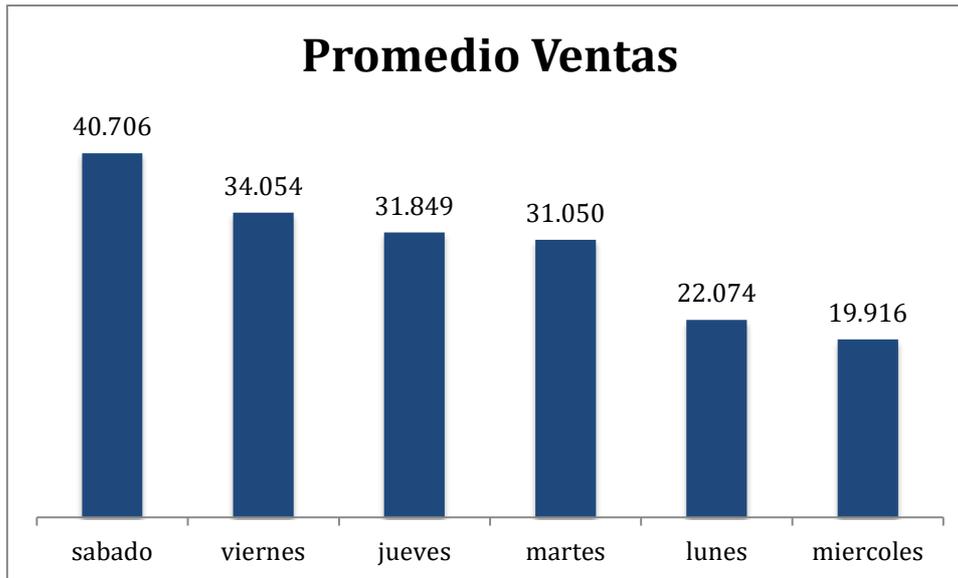
Los productos siguen sin estar etiquetados, aunque en la estantería esta indicado el precio. Cabría indagar si se cobran correctamente. Los precios de los productos se fijan añadiendo un 15% al precio de coste. Los productos se venden a un precio similar a los de la competencia.

En Setiembre de 2014 la junta directiva firma un acuerdo para dar apoyo a la Tienda Campesina con un día completo a la semana cada uno, de forma que siempre haya un encargado en la tienda además de los trabajadores usuales para poder atender correctamente a los clientes. Aún así, este acuerdo no se ha cumplido por todas las partes. Algunos directivos van hasta 2 veces por semana, mientras que otros no van nunca. Esto supone, que no existe la figura de un encargado de tienda y que por lo tanto no se puedan pedir responsabilidades a nadie, además de una sobrecarga de trabajo para algunos miembros de la junta que dejan de atender sus obligaciones en la Oficina de Crédito.

A continuación se muestra el documento de acuerdo y las partes que lo contrajeron.



En este año se ha ampliado el horario de venta al público a los sábados por la tarde. A continuación se muestra un gráfico con los días de más venta. Estos representan las ventas de los últimos tres meses, se ha hecho una estimación teniendo en cuenta que la mitad de lo que se vende el sábado se factura los lunes.



Vemos que efectivamente, los sábados son los días de mayor facturación en contraposición a los miércoles que es el peor día de la semana.

## 6.3. Análisis económico-financiero de la Tienda Campesina

### 6.3.1. Análisis Económico

En cualquier empresa, lo que más interesa es obtener un Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAIT) muy potente, ello demostrará que la actividad de la empresa funciona bien y además servirá de cojín para poder absorber el resto de costes que nada tienen que ver con la actividad propia de la empresa: éstos son los gastos financieros y los resultados atípicos o extraordinarios.

En el caso de la Tienda Campesina, el BAIT empezó a ser negativo en el segundo semestre de 2012. El resultado obtenido a final del año fiscal 2012/2013 fue de C\$ - 633,281.56 (equivalente a \$US -26,337.35USD). Esta es una situación completamente diferente a la que se había dado hasta el año fiscal 2011/2012, año en el que el BAIT obtenido no sólo era positivo, sino que era suficiente para cubrir los gastos financieros y extraordinarios, generando beneficios. Fue ese cambio radical de tendencia en los resultados de la Tienda Campesina lo que alertó a la Junta Directiva, empujándola a realizar la reestructuración que se ha efectuado desde Octubre de 2013.

A continuación se hará un breve análisis económico y financiero para conocer la situación de la tienda hasta Mayo de 2015. Obviamente, se verá únicamente la tendencia del 2015 respecto el 2014 para ver si las mejoras están dando resultados.

#### - Rentabilidad económica:

La rentabilidad económica o ROA (Return On Assets) mide la generación de beneficios como consecuencia del despliegue de los activos sin considerar la forma en que éstos han sido financiados, es decir, el rendimiento que ha obtenido La Tienda como resultado de su inversión en Activo. Se refiere al beneficio de explotación (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos, BAIT, así se elimina la influencia de las distintas formas de financiación) con el que se han de remunerar a todos los capitales puestos a disposición de la Tienda. Da una medida de la eficiencia de la inversión.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{BAIT}{AT}$$

El 2014 cerró con un ROA negativo de 3,1%, sin embargo a mayo 2015 el ROA se muestra positivo de 4,2% con lo que se va en buen camino. El ROA positivo se explica por el aumento de ingresos, pero especialmente a la reducción en sueldos y salarios de más de 56% (estimado para final de año) respecto a 2013.

El objetivo marcado el año pasado fue conseguir, no solo un ROA positivo, sino uno mayor que le coste de la deuda, hasta mayo de 2015 el coste de la deuda ha sido del 5%. Y por lo tanto, la Tienda Campesina se encuentra en un estado de apalancamiento financiero positivo.

Si multiplicamos numerador y denominador por las ventas (V) nos encontramos que la rentabilidad económica depende a su vez de la rentabilidad comercial (o margen de explotación) y de la rotación de los activos:

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{BAIT}{V} \times \frac{V}{AT}$$

Mediante este desglose podemos conocer exactamente de dónde proviene este resultado:

**a) La rentabilidad comercial:** indica el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, midiendo la efectividad de la operación coste-precio. Se trata, por tanto, de un indicador de la *eficacia operativa*.

$$\text{Rentabilidad comercial} = \frac{BAIT}{V}$$

A día de hoy la Tienda Campesina ha obtenido una rentabilidad comercial del 3,2%, esto indica que con los “Ingresos por ventas” se cubren los gastos fijos y operativos y hay un remanente del 3,2%. Esta cifra es la más alta de los últimos 5 años. Esto se debe principalmente a la mayor eficiencia de la tienda, donde se han racionalizado los gastos, especialmente “Sueldos y Beneficios al Personal” y “Gastos Generales”.

**b) La rotación de activos:** señala el número de córdobas vendidas por cada una invertida en activo (fijo y circulante) y expresa, por tanto, la eficiencia relativa con que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Se trata de obtener el máximo de ingresos con la menor inversión.

$$\text{Rotación activos} = \frac{V}{AT}$$

Este ratio es actualmente de 1.19, que es baja puesto que los márgenes son bajos en la Tienda. La explicación a este fenómeno se explica por la reducción de las Ventas. Por otro lado, el Activo Total no ha disminuido su valor al mismo ritmo que las ventas debido a la enorme cartera de clientes de la que dispone la tienda. Tan pronto como se consigan fondos para invertir en más productos la rotación aumentará. También es importante actuar para recobrar las deudas de los clientes encobrados o bien darlo como pérdida (si son incobrables) puesto que enturbia el análisis de la Tienda. A continuación se analizan los diferentes tipos de rotación:

**b.1) Rotación Activo Fijo:** permite detectar qué activos fijos no contribuyen a dar rentabilidad, y por tanto son improductivos, así como buscar las capacidades excesivas que no se utilizan.

$$\text{Rotación activo fijo} = \frac{V}{AF}$$

En el caso de la Tienda Campesina, el Activo Fijo representa una porción muy reducida del Activo Total: el 6.13%. En consecuencia, la rotación de este tipo de activo ha sido tradicionalmente muy elevada. En 2011/2012 la rotación del activo fijo era del 51,59% por ejemplo. Sin embargo, debido al desplome de las ventas después de la restructuración, en 2014 la Rotación de Activo Fijo fue del 28.27% y hasta mayo 2015 del 13.40%.

**b.2) Rotación del activo circulante:** la rotación del activo circulante se calcula de idéntica forma, pero tiene más sentido calcular la rotación de cada uno de los elementos por separado:

**b.2.a) Rotación de las existencias:** permite analizar el número de veces que cambian los inventarios cada año. En 2011/2012, la rotación subió a 6,81, lo que significa que se consigue vender los stocks más rápidamente (en 52,90 días). En 2014 consiguió una rotación de Stocks de 5,55 (64,81 días) aunque actualmente el inventario se ha vuelto a incrementar a niveles de 2013, con lo que la rotación podría volver a bajar.

$$\text{Rotación existencias} = \frac{\text{Ventas a precio de coste}}{\text{Stocks}}$$

Cuanto mayor es el número de días medio en que un producto está en el almacén mayor son los gastos de almacenaje por producto así y el riesgo de que el producto se dañe o caduque antes de ser vendido. Por lo tanto, es positivo que la rotación sea lo mayor posible.

**b.2.b) Rotación de Acreedores:** muestra el número de veces que una venta se refleja en las cuentas por cobrar, es decir, el plazo medio de créditos que se concede a los clientes.

$$\text{Rotación crédito} = \frac{V}{\text{Créditos}}$$

La Rotación de crédito de la Tienda Campesina ha sido demasiado alta históricamente. En 2014 se cerró el año con una rotación de 3.98, es decir, financiando a los clientes a 90.54 días, muy lejos de la intención de cobro real. Si bien es cierto que como ya hemos dicho, la mayoría de clientes parecen ser incobrables y que por lo tanto la realidad no sea una financiación tan larga.

### **Ratios (sin incluir el camión) en Ventas**

Algunos ratios como la Rotación de Activo Fijo o de Acreedores se ven algo mejor en el año 2013, esto se debe a la venta del camión que se contabilizó como ingresos operativos por valor de C\$ 113,344.64 más una corrección de la cartera de clientes por valor de C\$ 51,112.40. Por esta razón se vieron distorsionados los ratios.

En conclusión, ese cerró el 2014 con una mejora respecto a 2013, aunque con mucho trabajo por delante. En 2015 se ven los primeros frutos de los recortes con un ROA positivo debido a los resultados positivos de la tienda. El efecto de los recortes se ha visto reflejado especialmente en los gastos fijos, sin embargo sería recomendable reducir los costes variables, puesto que el Margen de Contribución se ha visto reducido en este último periodo 2015 al 14,38% respecto los ingresos, en comparación al 15 o 16% de otros años.

Por último debería tomarse en consideración el cambiar la partida de clientes que no se van a poder cobrar como pérdidas puesto que enturbia las cuentas de la tienda y en la mayoría de casos no hay forma legal de demandar el cobro.

### 6.3.2. Análisis Financiero

#### - **Rentabilidad financiera:**

La Rentabilidad Financiera o ROE (Return On Equity) mide la rentabilidad del capital propio. Representa el coste de oportunidad de los fondos que se invierten en la Tienda Campesina y posibilita la comparación con los rendimientos que se obtendrían colocando el dinero en otros proyectos.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{BAT}}{\text{Recursos Propios}}$$

Si analizamos la composición de este ratio, observamos que el denominador está formado por el Capital Propio, aquello que han invertido los propietarios e inversionistas en la empresa ya sea en forma de Capital Social o de donaciones, mientras que el numerador está compuesto por el BAT (Beneficio Antes de Impuestos), que es la “recompensa” a estos propietarios e inversionistas por su inversión en la organización. Entonces, el ROE nos da esta “recompensa” expresada en porcentaje sobre el capital aportado.

Al analizar la Tienda Campesina, se vio una evolución negativa de esta ratio desde 2009/2010 hasta 2011/2012, cuando se pasó de una Rentabilidad Financiero del 19% al 1,5%. En 2014, no se obtuvieron resultados positivos y por lo tanto el ROE fue negativo y por mucho más de lo que se hubiera esperado (-9.8%). Hasta Mayo 2015 se han obtenido resultados positivos y por lo tanto el ROE es positivo del 7.2%. Se mantiene por el momento superior al ROA, con lo que hay un apalancamiento financiero positivo. Se pueden empezar a superar los resultados negativos de los últimos años.

#### - **Riesgo Financiero:**

Para determinar el riesgo financiero de la Tienda y el diseño de su estructura financiera o pasivo debemos fijarnos en los siguientes aspectos: la capacidad de hacer frente a sus obligaciones y deudas en sus plazos de vencimiento y, por último, la estructura del pasivo.

### a) Liquidez y Solvencia:

Para conocer si la Tienda puede hacer frente a sus obligaciones y deudas en los plazos fijados, debemos realizar un análisis de la liquidez cuando las deudas vencan en el corto plazo y un análisis de la solvencia cuando vencan en el largo.

En general, hay un conjunto de ratios que miden la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo: el ratio de circulante, el ratio de acidez y el ratio de tesorería. Para ello ponen en relación el activo circulante (cuya realización origina la entrada de dinero en tesorería y se trata de los activos más líquidos) con el pasivo circulante (plazo de exigibilidad más inmediato).

En primer lugar, **el ratio de circulante o ratio de liquidez**, indica cuantas córdobas realizables a corto plazo hay en el activo circulante (AC) por cada córdoba exigible en el mismo periodo (pasivo circulante o PC).

$$\text{Ratio de circulante} = \frac{AC}{PC}$$

Esta ratio nos señala, en el caso de la Tienda Campesina, que por cada córdoba en el Pasivo Circulante, hay unos 1.58 córdobas en el Activo Circulante para afrontar esta obligación. Sin embargo, debido a que no todo el Activo Circulante es tan líquido en la práctica como en la teoría, sobre todo los clientes incobrables en el caso de la tienda, debemos utilizar una medida más ajustada de la liquidez. Aun así, el ratio de circulante no tiene en cuenta la distinta liquidez de las diversas partidas del activo circulante. Por ejemplo, para hacer líquida la partida de clientes no hay más que esperar al momento del cobro (conocido en teoría), en cambio para hacer líquida la partida de existencias hace falta esperar a vender estas existencias y luego esperar a transformar los clientes en efectivo.

Para solucionar este problema surge el **ratio de acidez** que proporciona una idea más aproximada de la liquidez real, ya que sigue midiendo la capacidad para hacer frente a las deudas a corto pero sin tener en cuenta las existencias (presumiblemente la parte menos líquida, más difícilmente realizable):

$$\text{Ratio de acidez} = \frac{(AC - \text{stocks})}{PC}$$

En este caso la prueba de la acidez reduce la liquidez a más de la mitad, indicando que las existencias tienen mucho peso dentro del activo circulante. Así pues, la

liquidez queda ajustada a 0.80. Esta cifra es muy baja en comparación a los últimos años, esto se debe al aumento de Existencias en relación al Activo Corriente, así como al aumento del Pasivo Corriente en la cuenta de Proveedores.

Por último, una ratio todavía más aproximada de la liquidez es la **ratio de tesorería**, que señala la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones con recursos líquidos o inmediatamente convertibles en liquidez (caja y bancos):

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Efectivo}}{PC}$$

En el periodo 2014 es de 0.05. Como suele pasar con la mayoría de organizaciones, es una ratio muy inferior a la unidad y depende, entre otras muchas cosas, de la política de caja que adopte la empresa. En este caso ha disminuido tanto ya que la tienda compra y paga a sus proveedores y otros acreedores en efectivo pero no está cobrando de sus clientes a la misma velocidad; por lo que está perdiendo liquidez.

De todas formas, estas ratios de liquidez son índices estáticos que no dan la visión dinámica de la evolución de la liquidez en la empresa y no tienen en cuenta el escalonamiento en el vencimiento de los clientes y de los proveedores. Una forma de obviar este problema es analizar el periodo de cobro y el periodo de pago:

1) **Periodo de cobro**: indica el número de días que transcurren desde que se efectúa una venta a crédito hasta que se cobra, es decir, el tiempo que se necesita para convertir los clientes en efectivo.

$$\text{Período de cobro} = \frac{\text{Cientes}}{\left(\frac{\text{Ventas}}{360}\right)}$$

En el caso de la Tienda Campesina, se ha incrementado el crédito medio de 35 días en 2011/2012 hasta los 103 días del 2014, cifras que indican el problema que tiene la tienda con su cartera de clientes.

2) **Periodo de pago**: indica el número de días que se tarda en pagar a los proveedores. En el año fiscal 2011/2012 el período de pago era de 25 días, y este ha aumentado hasta 125 días en el primer cuatrimestre del 2015.

$$\text{Período de pago} = \frac{\text{Proveedores}}{\left( \frac{\text{Compras}}{360} \right)}$$

Al calcular este ratio, vemos que existe una brecha entre el tiempo transcurrido entre el momento en que la Tienda cobra de los clientes y el tiempo transcurrido hasta que paga a los proveedores. Esta brecha ya existente en el pasado, se ha ensanchado todavía más. Como resultado, ambos periodos de pago (tanto pago a proveedores como cobro de clientes) son mucho más altos de lo recomendable para un negocio como el de la Tienda Campesina.

Una manera de mejorar la liquidez a corto plazo consistiría en reducir tanto como fuera posible el periodo de cobro, más aún en la situación actual de la tienda, intentando que ello no afecte el prestigio de la empresa. Por lo tanto, la recomendación es un esfuerzo extra más para aumentar el control sobre los clientes y conseguir que estos reduzcan su ratio de pago.

Finalmente, para acabar con la cuestión de si la empresa es capaz de atender sus obligaciones a Largo Plazo, analizaremos la **ratio de solvencia**:

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo total(real)}}{\text{Recursos ajenos}}$$

Este ratio nos indica hasta qué grado la Tienda cubre la totalidad de sus deudas con terceros mediante sus activos, o dicho de otro modo, cual es la proporción de exigible garantizada con sus bienes. En 2011/2012, esta ratio era de 3 y en el 2013 de 2.55. Actualmente ha bajado un poco más hasta el 1.68, como es natural después de una reestructuración donde se han vendido algunos Activos y la tienda se ha endeudado. En cualquier caso, estas cifras indican que el acreedor, en caso de liquidación de la Tienda, tiene una cierta garantía de cobrar su deuda, ya que el activo es una vez superior al total de recursos ajenos.

## b) Estructura del pasivo:

Para analizar la estructura del pasivo, se utilizan básicamente 2 indicadores: el ratio de endeudamiento y el cociente que estudia la estructura del endeudamiento. El ratio de endeudamiento mide la proporción de recursos ajenos entre recursos propios:

$$\text{Ratio de endeudamiento} = e = \frac{\text{Recursos ajenos}}{\text{Recursos propios}}$$

Actualmente el Ratio de Endeudamiento es de 1.47, lo que significa que la deuda es tres veces superior al Patrimonio. Cabe destacar el incremento de la partida Proveedores del 177% respecto 2014 ya que es la que más peso tiene dentro del Exigible (60%).

La situación financiera de la Tienda Campesina es delicada. Aunque sobre el papel los Activos Circulantes podrían hacer frente a las obligaciones de la dependencia con terceros, la liquidez de dicho Activo Circulante genera muchas dudas. Sobre todo, la cartera de Clientes.

De esta forma, el cobro a clientes se ha dilatado año tras año hasta llegar hasta los 137 días actuales. En consecuencia se alarga también el periodo de pago a proveedores, que ya es superior a 125 días, afectando a la confianza de los proveedores en la tienda y generando intereses por mora.

En total, la deuda es de C\$ 1,714,561 que representa un 60% del total del Patrimonio, cifra que ha ido aumentando a un ritmo preocupante en los últimos años y esto es alarmante puesto que toda la deuda es a corto plazo.

La Tienda Campesina arrastra mucha deuda debido a la mala gestión de años anteriores y a la posterior restructuración y eso debilita mucho su situación financiera. Por otro lado, el hecho que parte de sus ventas se hagan a crédito no ayuda a generar certeza de que la tienda sea capaz de hacer frente a sus obligaciones.

## 7. Revisión del Plan de viabilidad de la Tienda Campesina

### 7.1. Análisis de Stakeholders de la Tienda Campesina

La Tienda Campesina trata día a día con otros agentes durante el desarrollo de su actividad. Entender bien la relación de la tienda con estos agentes es fundamental para decidir cómo actuar en el futuro.

- **Proveedores.** Estos son esenciales para la actividad de cualquier negocio de *retail*, no solo porque le abastecen sino porque le permiten financiarse a través del cobro de sus productos. En el 2014 la relación se había deteriorado a causa de los incidentes del año 2013 obligando a pagar en efectivo en vez de a crédito, aún así, parece que la confianza se ha restablecido y a día de hoy más de la mitad de los proveedores se pagan a crédito (30 o 45 días).

A día de hoy se debe a proveedores un total de C\$ 1,013,674 volviendo a los niveles de crédito del primer semestre de 2013.

- **Clientes.** Al otro lado del negocio se encuentran los consumidores. Los clientes de la Tienda Campesina son tanto campesinos como gente de la ciudad que aún acuden a comprar a la tienda debido a su menor precio y a que pueden cubrir varias necesidades a la vez (veterinaria y compra de alimentos por ejemplo). A esto hay que añadir que los compradores están muy agradecidos a la atención que han recibido durante tantos años y muestran “lealtad” hacia la tienda. Además, el hecho que puedan conceder crédito es un factor diferenciador clave puesto que el 42% de las compras se realizan a crédito.

- **Competencia.** La tienda ha aumentado su gamma de productos y se esta adaptando a las demandas de sus clientes abriendo los Sábados, día que se ha convertido en el de mayor actividad de la semana. A diferencia de la Tienda campesina algunos de sus competidores como el Palí abre los Domingos también. La competencia de la Tienda Campesina va desde el Pali (que está constantemente ofreciendo descuentos y promociones para productos de consumo) hasta el supermercado y la tienda veterinaria del alcalde, que también ofrece condiciones muy favorables en cuanto a precio. Sin embargo, al preguntar a los empleados cual la principal competencia, todos coinciden en señalar a la pulpería y veterinaria que se encuentra cruzado la calle. Es ahí donde van todos

los clientes que ha ido perdiendo la tienda, pues comparte con ella su excelente localización.

- **Gobierno.** Leyes e impuestos.
- **Bancos.** La Tienda Campesina tiene una ventaja competitiva respecto a todos sus competidores a la hora de buscar financiación gracias a la Oficina de Crédito.
- **APPDR.** La APPDR es la matriz de la tienda y es a quien deber rendir cuentas. Si no fuera por la asociación, la tienda ahora estaría en quiebra.

## 7.2. Análisis de las cifras de la Tienda Campesina

Margen	23%	17%	14%
	2013	2014	mayo 2015
Ingresos por Ventas	9.265.158,41	4.463.036,59	3.436.026,67
Ingresos por Venta de Mercadería al contado	5.853.086,18	2.465.310,00	1.959.877,00
Ingresos por Venta de Mercadería al Crédito	2.614.195,80	1.715.997,58	1.416.100,50
Devoluciones Sobre Vtas			
Rebajas Sobre Ventas			
Otros ingresos por Servicios	797.876,43	281.729,01	60.049,17
- Gastos variables	7.134.270,47	3.715.760,39	2.941.869,24
Costos de las ventas	7.082.513,15	3.633.194,40	2.928.919,53
Materiales de empaque	49.276,50	68.620,00	6.018,50
Gastos por saneamiento de ingresos financieros		9.490,00	
Gastos por incobrabilidad y daños de producto	2.480,82	4.455,99	6.931,21
<b>Margen de Contribución</b>	<b>2.130.887,94</b>	<b>747.276,20</b>	<b>494.157,43</b>
Gastos Fijos	1.999.320,44	810.267,16	384.203,41
Sueldos y Beneficios al Personal	1.537.633,35	680.449,65	298.518,51
Servicios externos (Limpieza, Asesoría Jurídica, Auditoría)	460,00	2.203,00	1.712,00
Suministros, Mantenimientos y Reparaciones	53.944,94	51.925,10	53.185,09
Transporte y Comunicaciones	51.069,10	28.679,60	14.115,58
Gastos Generales (papelería, publicidad, Asamblea, Junta directiva...)	268.444,97	25.556,38	11.296,15
Depreciaciones	87.768,08	21.453,43	5.376,08
<b>Resultado operativo (BAIT)</b>	<b>131.567,50</b>	<b>-62.990,96</b>	<b>109.954,02</b>
Gastos financieros	112.841,59	57.715,92	28.749,42
Gastos Bancarios	5.480,08	3.194,93	2.122,56
Gastos por Pérdidas cambiarias	16.631,60	7.109,26	152,68
Intereses moratorios por pagos tardíos	23.935,95	4.083,03	
Gastos financieros p otros cuentas	51.095,07	43.328,70	26.474,18
Cargos por obligaciones con instituciones financieras	15.698,89	0,00	
Ingresos extraordinarios	5.827,11	8.481,76	0,00
Ingresos por reembolso del INSS	5.827,11	8.481,76	
Gastos extraordinarios	39.962,88	260,08	0,00
Multas y Recargos	39962,88	260,08	
<b>BAT</b>	<b>-15.409,86</b>	<b>-112.485,20</b>	<b>81.204,60</b>
Impuestos Alcaldía	331,00	16.044,88	29.139,05
Impuestos Dirección General de Ingresos	54.300,00	60.500,00	7.000,00
<b>BDT</b>	<b>-70.040,86</b>	<b>-189.030,08</b>	<b>45.065,55</b>

La tabla anterior refleja los Estados de Resultados del 2013, 2014 y Mayo 2015.

Analizando la tabla se puede identificar claramente la tendencia al aumento de crédito de los clientes. Han pasado del 28% en 2013 (respecto al total de ingresos) al 41%

actual. También podemos ver como el margen de contribución se reduce del 23% al 14%.

Se ha resuelto el problema de los gastos fijos gracias a la reestructuración sufrida, aún así vemos un aumento de los costes variables del 70.7% de 2013 al 85.6% actual.

Se ha conseguido reducir los gastos financieros aunque es previsible que aumente si sigue aumentando el crédito con los proveedores.

Estimación Mensual	C\$
Otros Ingresos	12.009,83
Gastos por Incobrabilidad	1.386,24
Gastos Fijos	76.840,68
Gastos Financieros	5.749,88
Impuestos	7.227,81
<b>Total</b>	<b>-79.194,78</b>
<b>Margen Punto muerto</b>	<b>79.194,78</b>

En la tabla anterior se muestra el punto muerto mensual (C\$79,194.78), cifra a la que se debe llegar para cubrir los gastos por Incobrabilidad, Fijos, Financieros e Impuestos. Estos datos son aproximados gracias a las cifras de la cuenta de resultados de 2015 hasta mayo.

Según las ventas del 2014 y 2015 vemos que sería necesario un margen por producto del 26% y 13% respectivamente. El resultado del nivel de ventas necesario en el 2014 es debido al escaso nivel de stock, que produjo una reducción de las ventas y por ello se necesitaba un margen muy alto para cubrir gastos. Por ese motivo vemos que se ha vuelto a un margen normal con la recuperación del Stock.

<b>Costes Ventas may-15</b>	586.987,61
<b>Ingresos (costes + margen)</b>	666.182,39
<b>Margen</b>	13%
<b>Costes Ventas 2014</b>	308.484,53
<b>Ingresos (costes + margen)</b>	387.679,32
<b>Margen</b>	26%
<b>Media Costes Ventas (mensual)</b>	447.736,07
<b>Ingresos (costes + margen)</b>	526.930,85
<b>Margen</b>	18%

Si en vez de analizar el margen por producto que necesitaríamos según un nivel de ventas, analizamos el nivel de ventas que necesitaríamos para hacer frente a los costes con un margen del 13%, que es el actual.

Nivel de ventas	Mensual C\$	Anual C\$
<b>Margen del 13%</b>	609.190,65	7.310.287,75

Como indica la tabla anterior, se necesitarían unas ventas mensuales de C\$ 609,190.65 para poder mantener un margen del 13%. Y unas ventas anuales de C\$ 7,310,287.75. Actualmente se esta cumpliendo el nivel de ventas que requiere, mientras los clientes puedan cobrarse.

Sin embargo, todos estos cálculos carecen de valor si no se mantiene la eficiencia y racionalización en los gastos fijos. Además, es fundamental por otro lado la gestión correcta del inventario para no sufrir más pérdidas injustificadas.

A continuación, se muestra una tabla para ver si se mantienen las proporciones de gasto respecto a los ingresos entre 2015 y la reestructuración de 2014. De nuevo vemos un ligero aumento de los gastos variables, mientras que se mantienen en línea los gastos fijos.

	2014		mayo 2015	
Ingresos por Ventas	4.463.036,59		3.436.026,67	
Ingresos por Venta de Mercadería al contado	2.465.310,00		1.959.877,00	
Ingresos por Venta de Mercadería al Crédito	1.715.997,58		1.416.100,50	
Devoluciones Sobre Vtas				
Rebajas Sobre Ventas				
Otros ingresos por Servicios	281.729,01		60.049,17	
- Gastos variables	3.715.760,39	83%	2.941.869,24	86%
Costos de las ventas	3.633.194,40	81%	2.928.919,53	85%
Materiales de empaque	68.620,00	2%	6.018,50	0%
Gastos por saneamiento de ingresos financieros	9.490,00	0%		0%
Gastos por incobrabilidad y daños de producto	4.455,99	0%	6.931,21	0%
Margen de Contribución	747.276,20	17%	494.157,43	14%
Gastos Fijos	887.072,12	20%	420.342,46	12%
Sueldos y Beneficios al Personal	680.449,65	15%	298.518,51	9%
Servicios externos (Limpieza, Asesoría Jurídica, Auditoría)	2.203,00	0%	1.712,00	0%
Suministros, Mantenimientos y Reparaciones	51.925,10	1%	53.185,09	2%
Transporte y Comunicaciones	28.679,60	1%	14.115,58	0%
Gastos Generales (papelería, publicidad, Asamblea, Junta directiva...)	102.361,34	2%	47.435,20	1%
Depreciaciones	21.453,43	0%	5.376,08	0%

### 7.3. Verificación de las medidas propuestas

En este apartado se verifica el cumplimiento de las propuestas a la Tienda Campesina en el informe de 2014. Se divide esta revisión según los apartados propuestos en el pasado informe según: 4P's (Producto, Precio, Promoción y Distribución), Operaciones, Personal y Posibilidades de Financiación.

#### 7.3.1. Producto, Precio, Promoción y Distribución

- **Producto**

La Tienda ha ampliado correctamente la gamma de productos acorde con los productos campesinos de la tienda. Aunque a día de hoy no esta claro que venda estos productos más baratos que la competencia, si no que los precios son los mismos o incluso un poco más caros en algunos casos.

- **Precio**

Como hemos visto en el apartado anterior, el margen necesario para hacer frente a sus costes fijos y obligaciones financieras es del 13%, esto es una buena noticia, puesto que el año pasado era del 15%. Por lo tanto se han logrado aumentar las ventas reduciendo el nivel de gasto.

En la actualidad los precios se establecen con una política rígida del 15% sobre el precios de coste. Sin embargo, los precios tienden a redondearse al alza puesto que es común que los clientes pidan un descuento de 2 a 5 Córdoba para quedar satisfechos con su compra. Además, existen algunos productos clave en los que se aplica descuento de 5 a 10 Córdoba cuando se llega a un cupo de compra determinado y que los vendedores ya conocen por costumbre.

- **Promoción**

Durante los últimos tiempos la promoción se ha dejado de lado para priorizar la supervivencia de la tienda. Ahora que todo empieza a estar en orden es un buen momento para aprovecharse de la promoción. Si bien se anuncia la Tienda Campesina en la Radio, no se aprovecha bien las sinergias que se podrían crear. El anuncio que se da en la tienda es una grabación que no aporta información a los clientes, simplemente un recordatorio. La verdadera promoción estaría en ofrecer los descuentos especiales por la radio para que así la gente acudiera a la tienda para potenciar ventas especiales y así crear urgencia de compra además de la sensación de que la empresa ofrece productos a menor precio.

- **Distribución**

Dentro de la distribución de la tienda que ha mejorado al reubicar y llenar las estanterías de producto aún queda por aplicar:

1. Trasladar la oficina de la tienda, las computadoras y el resto de archivos a dentro.
2. Colocar una estantería al fondo, en la pared entrando a la izquierda, donde están las neveras.
3. Colocar los quintales de grano básico y sal dentro o detrás de la columna donde se apoya la nevera de Pepsi y utilizar el espacio que ocupa actualmente para colocar más sillas. Otra alternativa es dejar los quintales donde están y colocar dos estanterías de media altura debajo de las ventanas en la esquina del fondo a la derecha.
4. Colocar unas rejas encima de las sillas donde poder atar las muestras de los productos campesinos que no quepan en el techo.

Aún así las mejoras se han venido dando, especialmente en el almacén. También se utiliza el automóvil de Don Samuel a quien se le apoya con carburante para transportar determinadas compras o realizar la facturación conveniente.

### **7.3.2. Operaciones: Gestión de Proveedores, Inventario y Crédito**

- **Gestión de Proveedores**

La relación con los proveedores ha mejorado, la mitad de ellos se pagan al contado y la otra mitad a crédito. Por lo tanto, entendemos que el mal “record” que existía anteriormente se ha ido eliminado una vez se pagaron las deudas con la venta del almacén.

Para los pagos a proveedores la contable de la tienda pasa las facturas, emite los cheques y estos se mandan a revisar con el contable general de la APPDR, finalmente deben estar firmados por alguien de tienda y de la Junta directiva.

En cuanto a los pedidos, se realizaran de forma más eficiente si una sola persona se encargara del almacén.

- **Inventarios**

No existe un registro real del inventario. A pesar de que los problemas del 2013 fueron causados por que la contabilidad no registraba correctamente el inventario, se está volviendo a cometer el mismo error. Si es cierto que se realiza un inventario real a final de año, esto puede no ser suficiente para evitar que los productos se dañen. La

medida propuesta de controles de inventario selectivos cada 15 días, comprobando productos escogidos aleatoriamente que representen un 0.5% o incluso un 1% del total del valor de las existencias de la tienda. O al menos de dos controles reales del inventario total cada año no se han llevado a cabo.

No se ha dado la implementación de una caja registradora, aunque por el momento los comercios de la competencia siguen sin tener una y puede que no sea necesaria todavía. En el futuro sería conveniente instalar directamente una software SAS de TPV pero esta sería una medida a largo plazo.

Las existencias siguen un sistema FIFO (First In First Out) de manera que siempre están expuestos y a disposición del cliente los productos que les falta menos tiempo para vencer. En el caso que alguno de que no se puedan liquidar stocks antes de la fecha de vencimiento se realizan ofertas para venderlo.

No se ha nombrado a ningún responsable de almacén, aunque sigue siendo muy recomendable para que esta se encargara de dar seguimiento a los productos, de controlar los que están a punto de vencer y los que se necesitan comprar.

- **Crédito**

Las normas para la concesión del crédito en la tienda deberían ser:

- Importe máximo de C\$ 7,000 (\$US 270)
- No se puede conceder un crédito a nadie que no sea cliente habitual y que no presente su cédula.
- No conceder crédito a nadie que no viva en el municipio de El Rama.
- No conceder a nadie créditos si no ha cancelado uno anterior.
- Deben cancelarse los créditos antes de que haya transcurrido un mes.
- No dar crédito a nadie que se haya demorado en el pago con anterioridad.
- Firmar un pagaré que pueda ser exigible judicialmente.

Sin embargo algunas se han cumplido más que las otras.

Las dependientas no conocen el importe máximo de crédito, si bien no se abren expedientes de clientes nuevos, ni a clientes que no hayan cancelado un crédito anterior, no existe un vigilancia sobre los créditos vencidos ni intereses de mora. Los clientes han tomado como "modus operandis" el pagar por la última compra directamente y siempre comprar a crédito. A día de hoy la compra a crédito representan el 42% del total. Una cifra más que considerable, teniendo en cuenta que

no se cobran intereses por ello y que por lo tanto se están dando pérdidas si el Córdoba se devalúa o si hay inflación. Además sin intereses se financia a gente que de otra forma tendría que pedir crédito a la APPDR (canibalización de sus clientes). Aún así, la competencia no carga intereses sobre la venta a crédito con lo que los trabajadores no ven con buenos ojos el aumentar los precios que vayan a crédito o añadir intereses. Sin embargo si sería bueno instaurar una política de intereses por mora si los clientes se retrasan en el pago.

La buena práctica que se ha tomado es la de añadir un pagare con cada crédito concedido, aún así con el nivel de créditos actual no es una medida suficiente.

### 7.3.3. Personal

En la actualidad hay 6 personas trabajando en la tienda, aunque solo 4 están en plantilla. De estas, una era la encargada de la veterinaria que tras la reestructuración ha pasado a tener función de cajera, una segunda cajera, la contable y el guarda de Seguridad nocturno. Aún así, fuera de plantilla también trabajan diariamente un miembro de la Junta directiva que se rotan por turnos diarios según un acuerdo tomado el pasado año y un chico cedido de la oficina de crédito.

El primer problema es que las dos personas de la oficina de crédito que ayudan en la tienda debían retirarse una vez la tienda empezara a tener beneficios, aún así, la plantilla que ostenta a día de hoy no es funcional. En primer lugar, existe una veterinaria con un salario demasiado alto para sus funciones actuales, puesto que ya no hay un responsable de veterinaria sino que cualquiera de los vendedores se encarga de vender el material para el ganado. En segundo lugar, no existe un encargado como cabeza visible de la tienda y como último responsable de los inventarios o de la organización, el que todas estas funciones queden repartidas entre 5 personas no es adecuado puesto que acaba creando ineficiencias. En tercer lugar, en plantilla no hay ningún muchacho que pueda cargar los quintales, para lo que las chicas de la tienda necesitan ayuda continua.

El pasado año se decidió ampliar el horario de trabajo de forma acertada al sábado por la tarde. El sábado representa a día de hoy el día con mayores ingresos, en especial el sábado por la tarde es el mejor horario. Sería planteable la opción de abrir también los domingos por la mañana para ver si existe demanda, puesto que la

mayoría de competidores están cerrados y cerrar los lunes por la tarde que a fin de cuentas es el día de menos actividad.

#### 7.3.4. Posibilidades de Financiación

Se optó por financiar las deudas de la Tienda Campesina a través de la venta de una parte del almacén. Parece ser que el resultado ha sido bueno, puesto que se cancelaron las deudas con los proveedores y se ha conseguido reabastecer el almacén de existencias.

#### 7.4. Recomendaciones

Este año la tienda empieza a tener resultados positivos. Se han aumentado las ventas de forma positiva, se han reabastecido las existencias y se han cancelado las deudas.

Aún así, el trabajo no ha terminado, se debe seguir poniendo empeño en los siguientes aspectos:

1. Aumentar Ventas
2. Mejorar la gestión de las existencias
3. Ser cuidadoso con la cantidad de créditos que se conceden
4. Reorganización del personal

En nuestra opinión, estos son los puntos a mejorar para que la tienda pueda tener éxito, las recomendaciones serían las siguientes:

- Nombrar un responsable de tienda que se encargue de realizar los controles de inventario o bien al menos dos inventarios reales al año.
- Despedir a la encargada de veterinaria que ya no cumple ninguna función y en cambio ostenta un salario demasiado alto para su posición en la tienda. A cambio contratar a dos muchachos que puedan cargar con los quintales.
- Mejorar la promoción de la tienda a través de la Radio Dignidad, aprovechar las sinergias para que los clientes sepan de las promociones de la tienda.
- Negociar con los proveedores para conseguir mejores tarifas al comprar grandes cantidades que puedan ser promocionadas a través de la radio.
- Mantener limpio y ordenado el establecimiento. Programar las limpiezas para asegurarse que se cumplan.

- Probar a ampliar el horario a domingo por la mañana para saber si existe demanda suficiente como para aumentar la plantilla.
- Limitar el monto de crédito de los clientes regulares, es decir, aunque uno o dos clientes puedan abrir créditos grandes, el resto de clientes deben limitar el crédito a C\$ 7,000 y pagar el resto del monto en efectivo. De esta manera se reduciría el riesgo de la tienda, que pronto pasará a cobrar la mitad de sus ingresos a crédito sin aplicar intereses o mora por ello.
- Llevar la contabilidad y el inventario al día, así como nombrar un responsable del almacén, para asegurarse que las existencias se gestionan eficientemente, evitando roturas de stock (que la tienda se quede sin existencias)
- Si con el tiempo no se consigue que la caja y el registro de movimiento de mercaderías se ejecute correctamente, habría que contemplar la posibilidad de invertir en una caja registradora o directamente un ordenador.

## 8. Recomendaciones Generales APPDR

La APPDR nació hace ya 20 años con el objetivo de ayudar al desarrollo del Rama y sus alrededores. A lo largo de los años se ha ido consolidado su presencia en el territorio y es altamente valorada y respetada por parte de sus ciudadanos. Además cabe destacar que dicho desarrollo ha sido posible también gracias a las donaciones en los últimos años por parte de Euskal Fonda.

Cabe destacar dos hechos relevantes para el futuro de la asociación:

1. Las donaciones de Euskal Fonda son limitadas en monto y en el tiempo.
2. La asociación nació para ayudar al desarrollo de la región y esa debe ser su actividad principal. Cualquier otra actividad fuera de la oficina de crédito, tienda o radio debe ser desarrollada en otras dependencias. No se deben mezclar temas profesionales externos a la asociación, ni temas políticos, ni temas personales dentro de espacio y tiempo de la asociación.

En esta línea y con la intención de hacer una asociación mejor y sostenible económicamente, a continuación analizaremos algunos aspectos a nivel general y daremos las recomendaciones pertinentes.

### 8.1. Cambio de Estatutos/ Reglamento Electoral

Hay varias situaciones, que siendo extremistas pero aún así probables, pueden llevar a la APPDR a una situación de déficit de vuelta si hay una mala gestión. Dado que las últimas decisiones las aprueba la junta (ej: pedir un crédito) cómo representante de la asociación se recomienda que haya cambios en el reglamento electoral para prevenir la elección de una Junta ajena a la actividad diaria y que pueda comprometer el desarrollo de esta. Del mismo modo es necesario un cambio puesto que los estatutos y reglamentos se refieren a los manuales, que como ya se ha indicado no son realistas. Por estos motivos se recomienda:

- En la asamblea no deberían haber ex trabajadores
- Como mínimo la mitad de la Junta debe estar formada por trabajadores de la APPDR, y de entre estos al menos uno que sea trabajador de la oficina de crédito, ya que es la que supone un mayor volumen de personas así cómo de facturación.

- Los miembros de la junta deben tener las capacidades técnicas mínimas en gestión empresarial para poder entender los balances y resultados de la asociación.
- Los miembros de la Junta tienen prohibido hacer regalos tangibles o intangibles a los votantes durante los procesos electorales que puedan ser entendidos como sobornos o “merchandising” para ganar votos.

Otras recomendaciones que no tienen que ver con la composición de la Junta, pero si con garantizar el futuro de la asociación:

- La asociación debe prohibirse el asumir riesgos innecesarios a través del endeudamiento externo.
- Limitar la acción de la asociación a micro financiera
- Limitar el crédito de la junta y trabajadores a un no mayor al 25% de la cartera total.

## 8.2. Actualización de los manuales

Los manuales son las normas que rigen a las organizaciones y sus prácticas habituales. Actualmente los manuales según los que la asociación debe regirse son demasiado complejos y contradictorios en algunos puntos con los estatutos de la misma. Por falta de legitimidad estos han dejado de usarse y tan sólo enturbian la actividad de la APPDR. Es de vital importancia tener un documento formal aprobado por todos los miembros de la asociación en el que se reflejen los procedimientos así como las normas para, en caso de litigio, sea la “ley” a la que recurrir y cumplir.

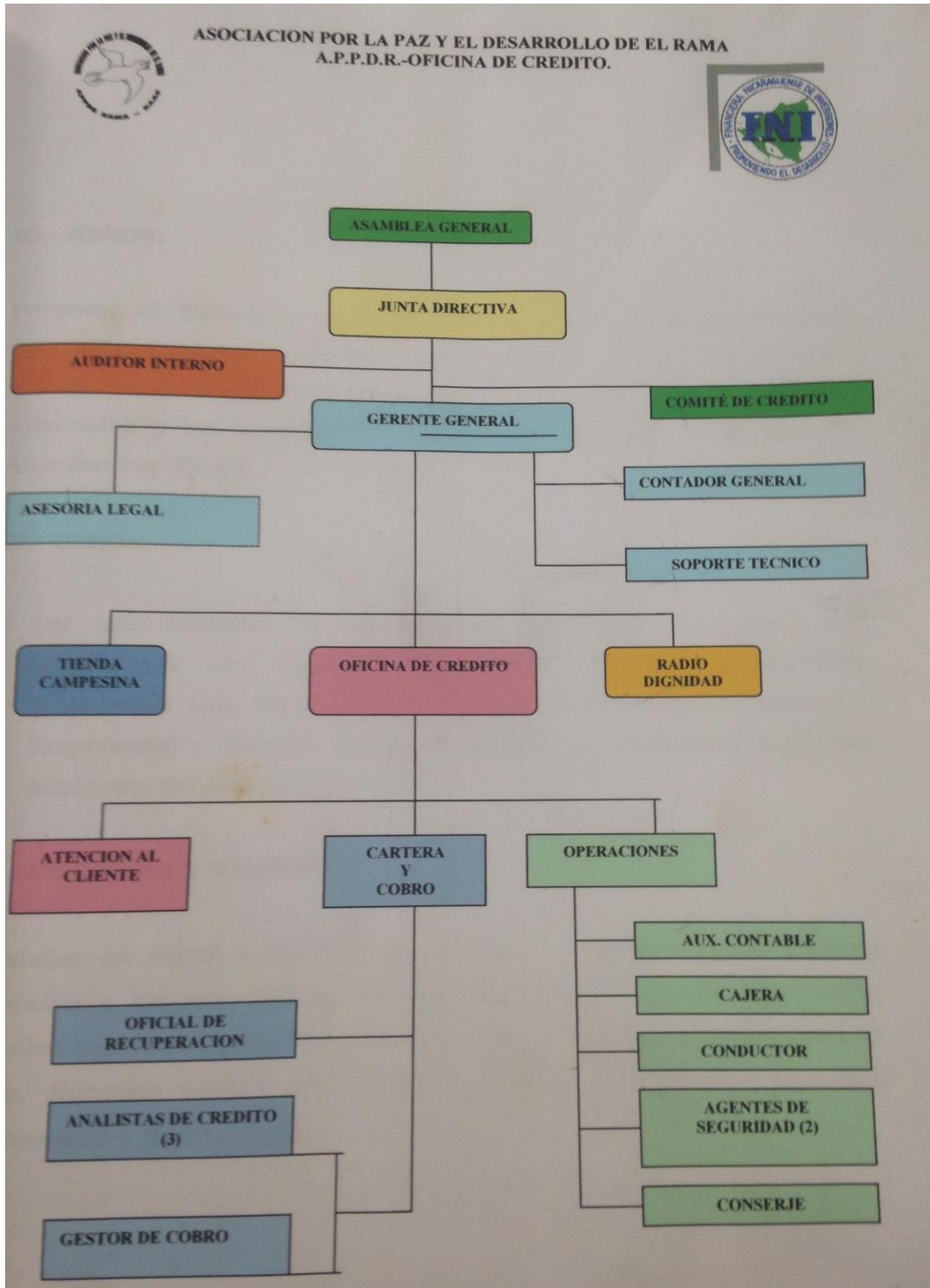
Por ejemplo, algo que carece de sentido es que se vote la figura del gerente por parte de la asamblea. Una figura así no puede estar sometida a voto y cambiar aleatoriamente todos los años.

**Recomendación:** actualizar los manuales, de manera sencilla y que sean capaces de reflejar los hechos distintivos de la asociación sin contradecir a los estatutos. En especial, hace falta que reflejen la realidad y que todos los trabajadores los conozcan y se rijan por ellos.

### 8.3. Estructura Organizativa

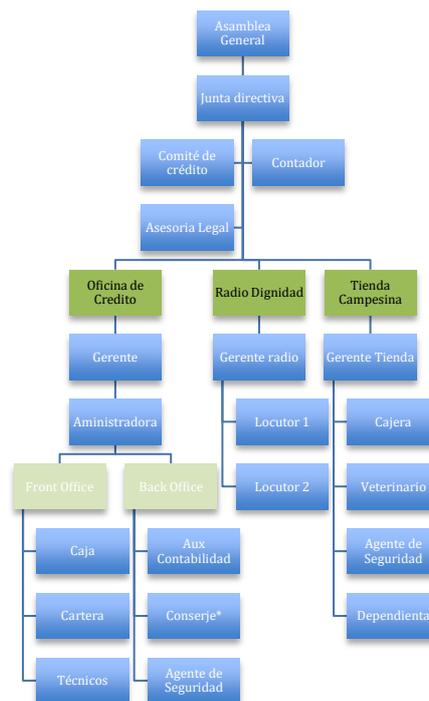
La estructura organizativa formaría parte del apartado “Actualización de los manuales” pero dada la importancia creemos oportuno tratarla por separado.

En la actualidad el organigrama de la asociación es el siguiente:



Dadas las reestructuraciones de personal que sufrió la asociación el pasado año, algunas funciones quedaron sin cubrir. En este caso dos posiciones de alta importancia; Responsable de tienda y de Radio, Siguiendo el organigrama el Gerente debería haberse hecho cargo de esas dos posiciones, sin embargo existen muchos indicios que indican que ambas posiciones han sido precariamente atendidas. Por lo tanto sería oportuno nombrar a directores de estas dos posiciones por contraposición a la figura de un gerente general, figura que puede ser suplida por uno de los responsables de una de las tres instituciones puesto que el volumen de trabajo que acarrea esta función no es suficiente como para justificar un sueldo extra. Además el organigrama actual no facilita la comunicación entre las diferentes partes, se recomendaría uno más horizontal.

### Sugerimos:



\* La conserje continua constando en el organigrama a expensas de aplicar las recomendaciones mencionadas previamente.

\*\*Esta estructura está pendiente de cambios ya que en función de las decisiones que se tomen, puede existir duplicidad de cargos en el organigrama que implicaría su modificación.

#### 8.4. Junta Directiva

Hace falta felicitar a la Junta actual por la capacidad de sacrificio y de austeridad que han desarrollado durante su dirección. Si lo comparamos con las Juntas previas, el gasto de esta es mucho menor con tan sólo C\$ 2,202 (2014). Así que nuestra enhorabuena en este aspecto.

En cuanto a las dinámicas de la junta, esta no siempre se muestra cohesionada. Por este motivo creemos altamente recomendable que haya una reunión semanal formal dónde se comparta la evolución de las 3 dependencias y asegurar que todos los miembros están al corriente. Si fuera necesario ese espacio también sería óptimo para reunirse con los gerentes de cada una de las dependencias para darles seguimiento.

**Finalmente mencionar que TODOS, sin excepción, deben cumplir con lo comprometido y deben luchar para el buen desarrollo de la asociación.**

#### 8.5. Equipo

Todos los miembros de la asociación deben, no sólo llevar a cabo sus funciones, sino que deben preservar la ilusión y motivación de los fundadores. La motivación y el espíritu de lucha es lo que hace tirar adelante en momentos de dificultad.

**Recomendación:** teniendo en cuenta en que hay poca rotación del personal y que algunos están cerca de la jubilación es necesario que los más veteranos lleven a cabo la función de motivar y transmitir esta pasión por la asociación con el fin de que esta dure en el tiempo. Hace falta inculcar el espíritu de lucha y de la importancia de la APPDR.

**Recomendación:** todos los trabajadores deberían saber un poco de cómo se lleva a cabo la actividad de sus compañeros. El motivo es que en caso de enfermedad o de algún otro imprevisto, la asociación pueda continuar funcionando sin verse altamente afectada por ningún accidente.