

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



El Rama, 22 de Agosto de 2014

**Autor:**  
Víctor Alcón

**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.**

**Por lo tanto, desde julio 2012 se tienen en cuenta las operaciones realizadas hasta el último cierre fiscal y hasta julio del año siguiente. En este caso, diciembre del 2013 y Julio del 2014.**

## ÍNDICE

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>0. INTRODUCCIÓN .....</b>                                                                   | <b>5</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. Evolución consolidada de los fondos recibidos por APPDR .....                           | 11        |
| 3.1.2. Evolución detallada de los fondos colocados por Euskal Fondoa .....                     | 16        |
| 3.1.3. Cartera actual de créditos de APPDR .....                                               | 19        |
| 3.1.4. Evolución de la cartera total de créditos de APPDR.....                                 | 26        |
| 3.1.5. Evolución de los créditos con asignación monetaria de Euskal Fondoa.....                | 39        |
| 3.1.6. Evolución de la Autocartera .....                                                       | 44        |
| 3.1.7. Destino de fondos capitalizados por la Oficina de Crédito a otras áreas de negocio..... | 47        |
| 3.2. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE OFICINA DE CRÉDITO.....                                | 49        |
| 3.3. RECOMENDACIONES.....                                                                      | 56        |
| 3.4 EVALUACIÓN OBJETIVOS.....                                                                  | 62        |
| <b>4. ANÁLISIS DE RADIO DIGNIDAD .....</b>                                                     | <b>64</b> |
| 4.1. HISTORIA DE RADIO DIGNIDAD .....                                                          | 64        |
| 4.2. PROGRAMACIÓN.....                                                                         | 65        |
| 4.3. ESTRATEGIA ACTUAL .....                                                                   | 66        |
| 4.4. ORGANIZACIÓN .....                                                                        | 68        |
| 4.5. ANÁLISIS DE LOS INGRESOS Y GASTOS .....                                                   | 69        |
| 4.6. RECOMENDACIONES.....                                                                      | 74        |
| <b>5. ANÁLISIS DE LA TIENDA CAMPESINA .....</b>                                                | <b>76</b> |
| 5.1. HISTORIA RECIENTE.....                                                                    | 76        |
| 5.2. ORGANIZACIÓN .....                                                                        | 78        |
| 5.3. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA TIENDA CAMPESINA.....                                 | 79        |
| 5.3.1. Análisis Económico.....                                                                 | 79        |
| 5.3.2. Análisis Financiero.....                                                                | 85        |
| <b>6. PLAN DE VIABILIDAD DE LA TIENDA CAMPESINA.....</b>                                       | <b>90</b> |
| 6.1. INTRODUCCIÓN A LA TIENDA CAMPESINA .....                                                  | 90        |

|                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.2. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS DE LA TIENDA CAMPESINA .....             | 91         |
| 6.3. ANÁLISIS DE LAS CIFRAS DE LA TIENDA CAMPESINA .....               | 93         |
| 6.4. DEUDA .....                                                       | 97         |
| 6.5. PRODUCTO, PRECIO, PROMOCIONES Y DISTRIBUCIÓN .....                | 98         |
| 6.5.1. <i>Producto</i> .....                                           | 98         |
| 6.5.2. <i>Precio</i> .....                                             | 101        |
| 6.5.3. <i>Promoción</i> .....                                          | 103        |
| 6.5.4. <i>Distribución</i> .....                                       | 104        |
| 6.6. OPERACIONES: GESTIÓN DE PROVEEDORES, INVENTARIO Y CRÉDITO .....   | 107        |
| 6.6.1. <i>Gestión de Proveedores</i> .....                             | 107        |
| 6.6.2. <i>Gestión de Inventario</i> .....                              | 108        |
| 6.6.3. <i>Gestión del Crédito</i> .....                                | 110        |
| 6.7. PERSONAL .....                                                    | 111        |
| 6.8. POSIBILIDADES DE FINANCIACIÓN .....                               | 112        |
| 6.8.1. <i>Financiación a través de donaciones: Euskal Fundoa</i> ..... | 112        |
| 6.8.2. <i>Financiación a través de venta de Activos</i> .....          | 113        |
| 6.8.3. <i>Financiación a través de Préstamos</i> .....                 | 114        |
| 6.8.4. <i>Recobrar Créditos a Clientes</i> .....                       | 114        |
| 6.9. RECOMENDACIONES .....                                             | 115        |
| 6.9.1. <i>Puntos Fuertes actuales</i> .....                            | 115        |
| 6.9.2. <i>Puntos Débiles actuales</i> .....                            | 115        |
| 6.9.3. <i>Conclusiones y Recomendaciones</i> .....                     | 116        |
| <b>7. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>                                 | <b>118</b> |
| <b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                           | <b>119</b> |

## 0. Introducción

Hace 24 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 Fundoa que, a través de donaciones periódicas, le ha permitido ir aumentando su capital.

A fin de dar continuidad al informe presentado en agosto de 2013 *“23 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 Fundoa (*Asociación de Entidades Locales Vascas Cooperantes*), se ha elaborado el presente informe con la colaboración entre Euskal Fundoa, 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 el graduado en Administración y Dirección de Empresas, Víctor Alcón Grases, que continúa por cuarto año consecutivo con la colaboración entre el programa SUD de ESADE y la APPDR.

Este documento está dividido en siete 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 Fundoa, y el análisis económico-financiero de la misma. Como cuarto y quinto acápites se expone respectivamente los análisis económico-financieros de las dos dependencias restantes: Radio Dignidad y Tienda Campesina. En el sexto, se expone un plan de viabilidad de la Tienda Campesina. Finalmente, se presentan las conclusiones junto a los objetivos de cara el futuro de la APPDR.

Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a todo el personal de la APPDR por toda la atención y ayuda que me han brindado y, especialmente, a la Junta Directiva, a Marín J. Matamoros Medrano y a los empleados de la Tienda Campesina. Del mismo modo, agradecer a Aitor Joseba Landa, representante de Euskal Fondoa en Centroamérica y Cuba, al igual que al departamento del SUD de ESADE, el haberme concedido la posibilidad de venir a El Rama a colaborar con la APPDR. También me gustaría nombrar a mis compañeras que ya colaboraron con la APPDR, tanto a Esther Mas y Paula Ferrer como a María Galí y Cristina Culleré, por su trabajo anterior y sus indicaciones previas a mi llegada que han facilitado mi integración y mi labor aquí. Por último, me siento especialmente en deuda con la familia de Don Samuel Mejía Peña por haber conseguido que me sienta en todo momento como en casa durante mi estancia en El Rama.

## 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.

Por otro lado, dado la naturaleza excepcional de los eventos ocurridos durante el pasado ejercicio fiscal, este informe incluirá un plan de viabilidad para la Tienda Campesina con el objetivo de intentar encontrar la manera de que vuelva a funcionar normalmente y a generar beneficios para hacer frente a sus deudas.

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 Radio Dignidad del año anterior.
- Análisis de la situación actual de la Tienda Campesina 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 Fundoa, 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)

---

<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 Julio 2014 es de 26.0634 C\$/.\$.

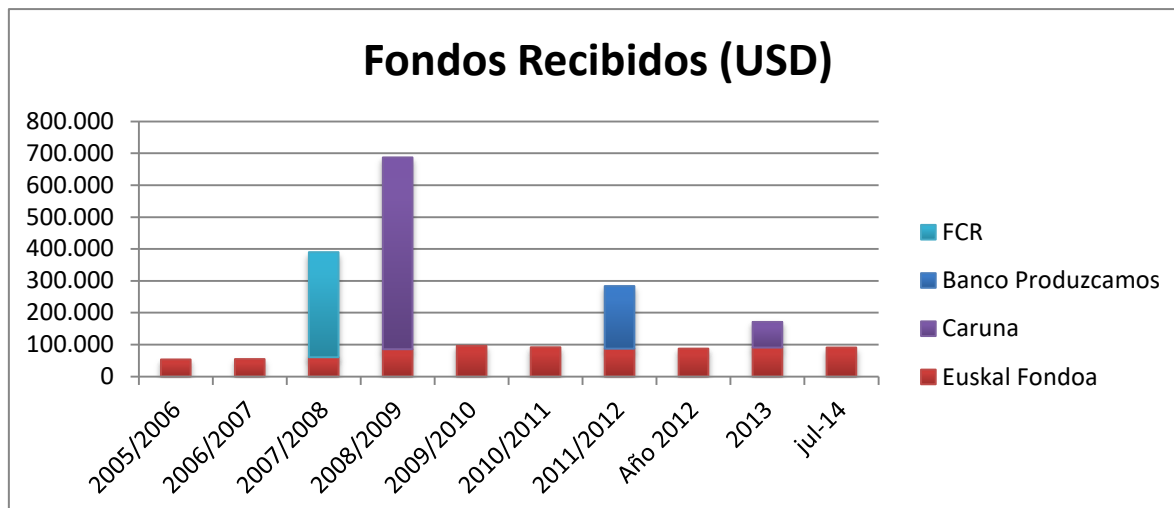
para frijoles (C\$5,716,440.00) y terneros en desarrollo (C\$2,501,940.00). A diferencia de los fondos recibidos anteriormente, el capital recibido en esta ocasión debía ser devuelto al FCR, más los intereses correspondientes (9%) y una comisión (1%). En Agosto de 2011 se recibieron dos nuevos préstamos 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 vencerá el 11 de enero de 2015. A fecha de hoy se está renegociando para obtener otro crédito por valor de C\$2,000,000 con las mismas condiciones que el anterior (\*).

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

| <b>Fondos DISPONIBLES ( C\$)</b> | <b>2009/2010</b> | <b>2010/2011</b> | <b>2011/2012</b> | <b>Año 2012</b>  | <b>2013</b>      | <b>jul-14</b>    |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| FFPP (incluye Euskal Fondoa)     | 13,685,108       | 12,821,883       | 13,329,680       | 12,972,377       | 13,869,849       | 10,177,367       |
| Fondos a gestionar de ORD        | 332,518          | 359,801          | 387,222          | 396,830          | 407,759          | 401,301          |
| <i>(en córdobas)</i>             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Fondos RECIBIDOS (C\$)</b>    | <b>2009/2010</b> | <b>2010/2011</b> | <b>2011/2012</b> | <b>Año 2012</b>  | <b>2013</b>      | <b>jul-14</b>    |
| Euskal fondoa                    | 2,389,131        | 2,280,065        | 2,173,272        | 2,173,272        | 2,258,431        | 2,303,964        |
| Caruna                           |                  |                  |                  |                  | 2,000,000        | *                |
| Banco Produzcamos                |                  |                  | 4,893,874        |                  |                  |                  |
| FCR                              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>TOTAL Fondos Recibidos</b>    | <b>2,389,131</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>ACUMULADO C\$</b> | <b>31,921,090</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>ACUMULADO USD</b> | <b>1,279,659</b>  | <b>1,371,063</b>  | <b>1,654,372</b>  | <b>1,741,494</b>  | <b>1,912,207</b>  | <b>2,002,782</b>  |



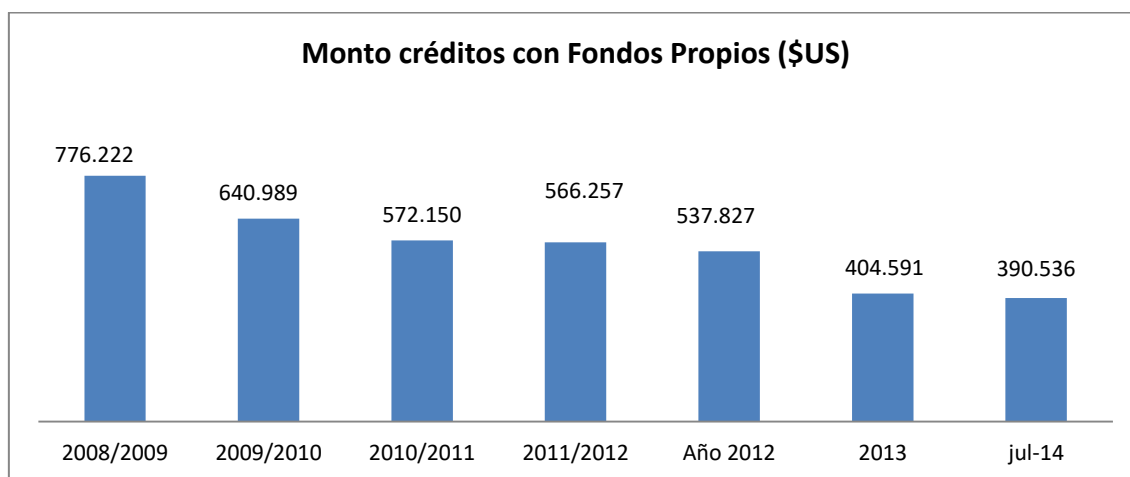
En el anterior gráfico se pueden ver los fondos recibidos por la APPDR hasta la actualidad. En él, se puede apreciar que Euskal Fundoa es la única institución que ha dado fondos a la asociación de forma constante, situándose sus donaciones en los últimos 5 años siempre alrededor de los \$US 90,000. Además, es importante destacar que, de todos los fondos recibidos, los de la organización vasca son los únicos que vienen libres de intereses. También cabe que recordar que probablemente en el año 2014 se obtenga otro préstamo del Fondo Caruna, el cual se está negociando actualmente.

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 Fundoa y otros donantes, y los resultados acumulados de los ejercicios de cada dependencia, se configura el patrimonio consolidado (o Fondos Propios) de la APPDR. Tal como muestra el gráfico a continuación, el día 30 de Junio de 2006 ascendían a C\$10,957,344.18 (equivalentes a \$US 623,803.70). A partir de esa fecha, y estableciendo este monto de capitalización como punto de partida, los Fondos Propios crecieron hasta llegar a C\$ 15,780,601.70 (equivalentes a \$US 776,062.09) el día 30 de junio de 2009.

Durante los dos años siguientes, los Fondos Propios empezaron a disminuir progresivamente, hasta llegar a la cantidad de C\$ 12,821,883.16 (equivalentes a \$US

514,006.14) el 30 de Junio de 2011. Este descenso era debido principalmente a que APPDR tuvo que hacer frente a la devolución de préstamos a los bancos de segundo piso y a instituciones del Gobierno sin haber cobrado aún los créditos de sus clientes, ya que estos incurrieron en mora. En 2012, las donaciones recibidas de Euskal Fondoa superaron las pérdidas del ejercicio consolidado, de modo que se consiguió revertir esta tendencia negativa y los fondos propios subieron a C\$ 13,329,679.86 (equivalente a \$US 556,234.93).

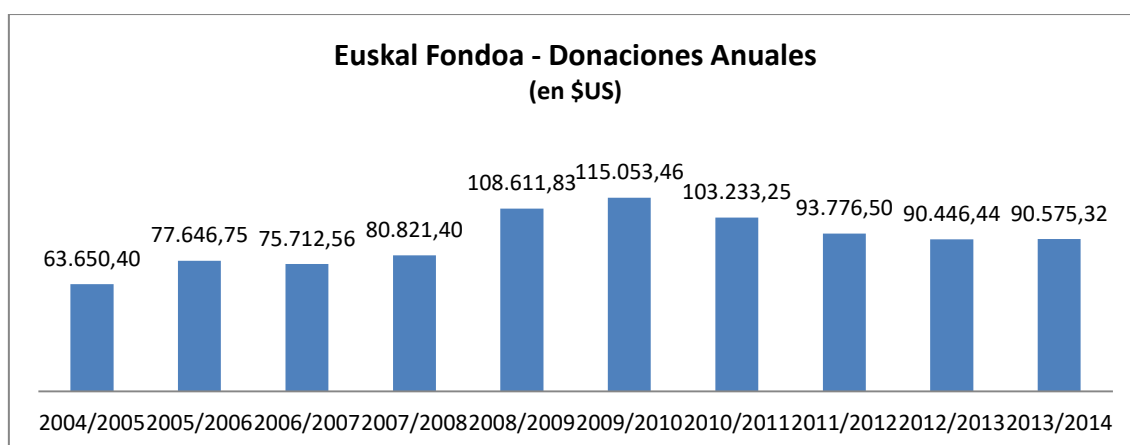
En 2013, los fondos propios volvieron a ver reducido su valor debido a las significativas pérdidas que volvió a sufrir la oficina de Crédito hasta las C\$ 10,248,289 (\$US 404,591). En Junio de 2014, parece que se podría revertir la situación, aunque hay que tener en cuenta que ya se han añadido las donaciones anuales de Euskal Fondoa y queda ver qué resultado se obtendrá al final del ejercicio. Por el momento, en el 2014 la oficina arrastra unas pérdidas de C\$ 687,451.



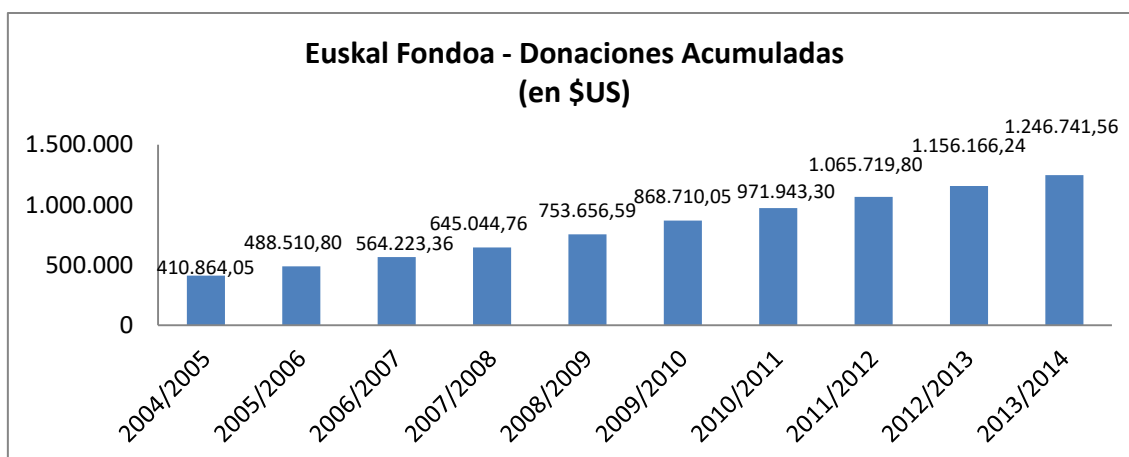
### 3.1.2. Evolución detallada de los fondos colocados por Euskal Fondoa

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 C\$ 5,532,293.93 (equivalentes a \$US 347,213.65). 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 2014 la APPDR recibió la donación correspondiente al 2013 por valor de \$90,575 (alrededor de C\$ 2,303,964).

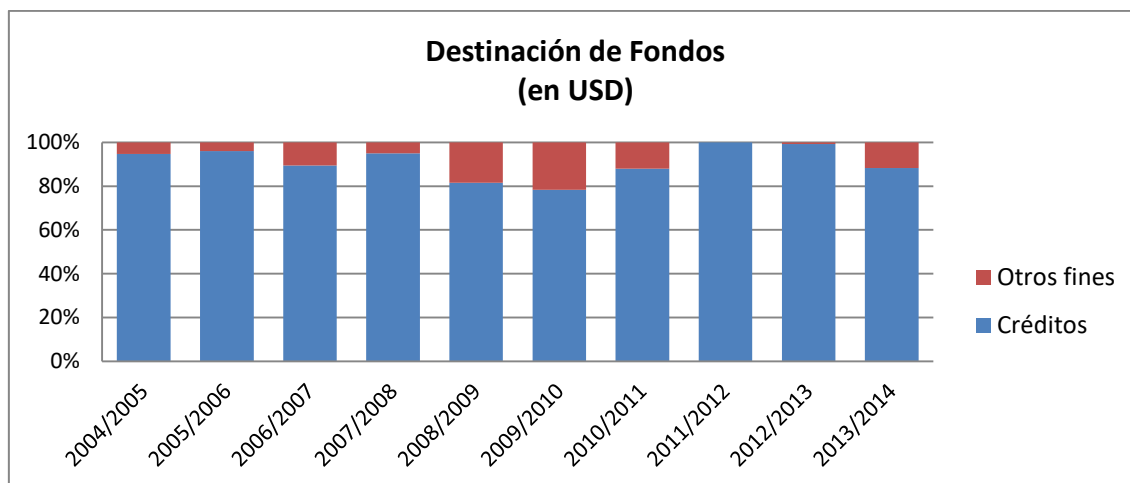


Así pues, sumando las donaciones anuales y fondo que se había acumulado en Junio de 2004, en Junio de 2014 se ha aumentado el capital donado acumulado hasta el equivalente a \$US 1,246,741.56. Este monto representa el 254% del patrimonio total a 30 de Junio de 2014, debido a que con el capital donado 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 dispone poco más de \$ 10,000 USD extra que se invertirían en la Tienda Campesina, siempre que Euskal Fondoa lo apruebe.



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. No obstante, en el presente ejercicio si se recibe el visto bueno por parte de la institución vasca se destinará a comprar fuerza de trabajo para la Tienda Campesina, como ya se ha mencionado anteriormente.

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.

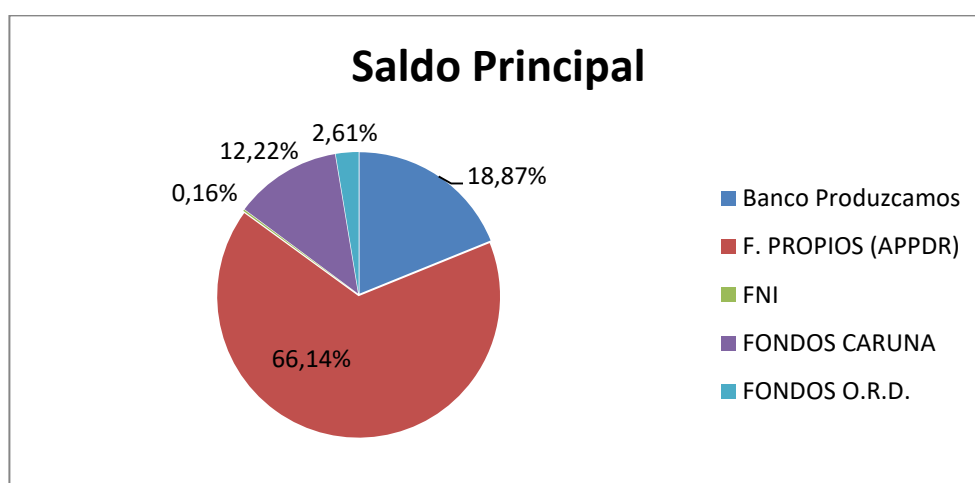
### 3.1.3. Cartera actual de créditos de APPDR

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 Julio de 2014, la APPDR cuenta con una cartera de crédito por valor de C\$ 15,388,000.26 (\$US 590,406.5), formada por créditos corrientes por valor de C\$ 11,463,425.60 y créditos vencidos por valor de C\$ 3,924,574. Esto implica que actualmente la cartera tenga una mora del 25.50%. También hay que tener en cuenta que durante el 2014 se han producido unos gastos por incobrabilidad de C\$ 724,280.15, lo que equivale a un 4% de la cartera total.

#### FONDOS

Según de donde se obtengan los fondos para financiar los créditos la cartera se divide en 5 partes: los financiados a través de Fondos Propios (APPDR), los financiados a través de la ORD, los financiados con el crédito de Banco Produzcamos, los obtenidos por medio del FNI y, finalmente, los financiados por el Fondo Caruna. En el siguiente gráfico se puede observar como la mayoría de créditos provienen de los Fondos Propios de la APPDR actualmente. Concretamente, un total de C\$ 10,177,366.97 (\$US 390,487).



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.

## **RUBROS**

La cartera, a 31 de julio del 2014, 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:

|                        | <b>Cartera total</b> | <b>%total</b>  | <b>Cred.<br/>Vencidos</b> | <b>% Mora</b> |
|------------------------|----------------------|----------------|---------------------------|---------------|
| <b>Agricultura</b>     | 299,831.68           | 1.95%          | 220,779.53                | 73.63%        |
| <b>Ganadería</b>       | 10,055,629.57        | 65.35%         | 2,246,477.28              | 22.34%        |
| <b>Comercio</b>        | 598,516.40           | 3.89%          | 237,863.74                | 39.74%        |
| <b>Infraestructura</b> | 4,137,068.45         | 26.89%         | 1,107,440.50              | 26.77%        |
| <b>Transporte</b>      | 15,828.74            | 0.10%          | 4,186.62                  | 26.45%        |
| <b>Personales</b>      | 201,367.26           | 1.31%          | 87,911.24                 | 43.66%        |
| <b>Otros (salud)</b>   | 79,758.16            | 0.52%          | 19,915.75                 | 24.97%        |
| <b>Total</b>           | <b>15,388,000.26</b> | <b>100.00%</b> | <b>3,924,574.66</b>       | <b>25.50%</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 un 92% del total de la cartera. También cabe destacar que la mora es muy diferente entre los diferentes grupos, siendo el ganado con un 22.34% el rubro con un índice de mora menor y la agricultura con un 73.63% el que posee el mayor porcentaje de créditos vencidos dentro de su cartera. No obstante, el hecho de que el Ganado sea el grupo más importante en cuanto a monto de créditos concedidos provoca que más de la mitad de los créditos vencidos sean créditos de dicho grupo.

|                           | % Morosidad          |               |                |                |
|---------------------------|----------------------|---------------|----------------|----------------|
|                           | Cartera total        | Rubro         | %Mora/total    | %Cartera total |
| ARROZ                     | 16,058.11            | 84.3%         | 0.34%          | 0.10%          |
| CARPINTERIA               | 3,198.53             | 21.0%         | 0.02%          | 0.02%          |
| COMERCIO                  | 386,748.36           | 39.5%         | 3.89%          | 2.51%          |
| FRIJOL                    | 210,234.75           | 83.6%         | 4.48%          | 1.37%          |
| GANADO MAYOR              | 1,832,807.71         | 16.9%         | 7.87%          | 11.91%         |
| GANADO MENOR              | 496,992.07           | 27.9%         | 3.53%          | 3.23%          |
| HORTICULTURA              | 2,513.74             | 0.0%          | 0.00%          | 0.02%          |
| MAIZ                      | 40,361.72            | 53.1%         | 0.55%          | 0.26%          |
| MEJORAMIENTO DE FINCA     | 1,903,986.41         | 26.8%         | 13.02%         | 12.37%         |
| PEQUEÑA INDUSTRIA         | 182,208.38           | 33.3%         | 1.55%          | 1.18%          |
| PERSONALES                | 201,367.26           | 43.7%         | 2.24%          | 1.31%          |
| PLATANO                   | 2,115.62             | 0.0%          | 0.00%          | 0.01%          |
| QUEQUISQUE                | 26,274.40            | 38.5%         | 0.26%          | 0.17%          |
| SALUD                     | 79,758.16            | 25.0%         | 0.51%          | 0.52%          |
| SASTRERIAS                | 2,555.41             | 0.0%          | 0.00%          | 0.02%          |
| TALABARTERIAS             | 23,805.72            | 100.0%        | 0.61%          | 0.15%          |
| TERNEROS EN<br>DESARROLLO | 1,515,709.05         | 81.5%         | 31.46%         | 9.85%          |
| TRANSPORTE                | 15,828.74            | 26.4%         | 0.11%          | 0.10%          |
| VACAS PARIDAS             | 386,999.54           | 58.7%         | 5.78%          | 2.51%          |
| VAQUILLAS                 | 5,823,121.20         | 5.8%          | 8.59%          | 37.84%         |
| VIVIENDAS                 | 2,233,082.04         | 26.7%         | 15.20%         | 14.51%         |
| YUCA                      | 2,273.34             | 0.0%          | 0.00%          | 0.01%          |
| <b>TOTAL</b>              | <b>15,388,000.26</b> | <b>25.50%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> |

En la anterior tabla se pueden observar los 22 rubros y se confirma lo que ya se intuía al analizar la tabla según los grupos de rubros anterior. A excepción de las vacas paridas y los terneros en desarrollo, el ganado suele tener un índice de mora menor. En particular destacan los créditos destinados a Vaquillas, con un 5,8% de mora, que representan cerca del 38% del total de monto total de la cartera de crédito. Los rubros de Arroz y el Frijol se sitúan al otro extremo de la balanza con un índice de mora de más del 80%. Por esos niveles también se encuentra el rubro de Terneros en

Desarrollo, provocado en gran parte por la mora de un solo deudor que atesora alrededor de tres cuartas partes de la mora total del rubro.

Por último, se puede apreciar como cinco rubros: Ganado Mayor, Mejoramiento de Finca, Terneros en Desarrollo, Vaquillas y Vivienda representan más del 85% de la cartera.

### **GRANDES CREDITOS**

| Nombre                       | Fecha Venc. | Principal  | Total a Pagar | Días mora | Total pagar en \$ |
|------------------------------|-------------|------------|---------------|-----------|-------------------|
| Gilberto Báez Castro         | 29/04/2013  | 869,123.50 | 1,153,864.36  | 469       | 44,271.44         |
| Alejandrina Castillo Miranda | 09/07/2015  | 597,072.97 | 685,147.81    | 0         | 26,287.74         |
| Edmundo Policarpo Gutiérrez  | 12/07/2015  | 415,186.29 | 500,138.68    | 0         | 19,189.31         |
| Arsenio Polanco Cruz         | 26/10/2012  | 764,184.58 | 1,450,136.19  | -         | 55,638.80         |
| Felipe Nerys Pérez Masis     | 14/11/2009  | 328,348.85 | 445,654.53    | -         | 17,098.86         |
| Rolando Pérez Masis          | 14/11/2009  | 330,000.00 | 554,468.04    | -         | 21,273.82         |

Entre todos los grandes créditos, destaca el de Gilberto Báez. Anteriormente, al desglosar la tabla de los diferentes rubros sorprende observar que el rubro Terneros en Desarrollo acapara el 31.46% de la mora de la cartera. Como ya se ha mencionado antes, tres cuartas partes de esa mora pertenecen a la deuda de un solo beneficiario para con la APPDR que lleva 469 días de mora. Su deuda asciende a \$US 44,271 que equivale a 333 créditos si lo comparamos con el monto medio de los créditos colocados en el 2014.

Los siguientes dos créditos, que no tienen mora actualmente, pertenecen al rubro de vaquillas y entre los dos suman alrededor de \$US 45,000.

Por último, los créditos que se encuentran colorados son aquellos créditos que se encuentran saneados. Aunque la APPDR ha intentado ejercer el derecho de embargo sobre las propiedades que actuaban como garantía, lo cierto es que los documentos presentados para validar dicha garantía no eran oficiales y el Estado de Nicaragua ha reclamado esas tierras. En consecuencia, estos créditos saneados serán muy difíciles

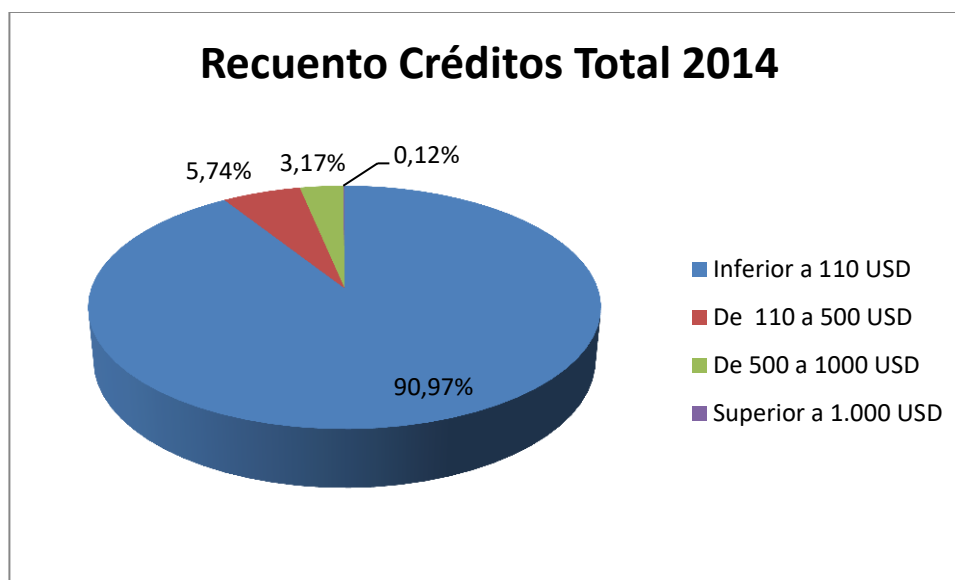
de cobrar, más aún cuando dos de los beneficiarios ya han fallecido, y no se sabe a ciencia cierta si se podrán revocar las pérdidas de \$US 100,000 que causaron cuando fueron saneados.

### COLOCACIONES

| Año 2014               | Nº Cred    | Monto Total         | Media Monto     | Media días | %M         |
|------------------------|------------|---------------------|-----------------|------------|------------|
| ARROZ                  | 1          | 2,500.00            | 2,500.00        | 183        | 100%       |
| CARPINTERIA            | 1          | 2,500.00            | 2,500.00        | 276        | 0%         |
| COMERCIO               | 93         | 229,800.00          | 2,470.97        | 187        | 73%        |
| FRIJOL                 | 11         | 59,690.00           | 5,426.36        | 181        | 36%        |
| GANADO MAYOR           | 25         | 395,692.00          | 15,827.68       | 712        | 60%        |
| GANADO MENOR           | 97         | 244,070.00          | 2,516.19        | 278        | 57%        |
| HORTICULTURA           | 1          | 2,500.00            | 2,500.00        | 273        | 0%         |
| MAIZ                   | 7          | 22,820.00           | 3,260.00        | 183        | 57%        |
| MEJORAMIENTO DE FINCA  | 244        | 808,350.30          | 3,312.91        | 380        | 45%        |
| PEQUEÑA INDUSTRIA      | 18         | 88,860.00           | 4,936.67        | 345        | 94%        |
| PERSONALES             | 44         | 108,755.00          | 2,471.70        | 183        | 50%        |
| QUEQUISQUE             | 3          | 7,500.00            | 2,500.00        | 365        | 33%        |
| SALUD                  | 30         | 71,100.00           | 2,370.00        | 183        | 63%        |
| SASTRERIAS             | 1          | 2,500.00            | 2,500.00        | 181        | 100%       |
| TERNEROS EN DESARROLLO | 60         | 151,500.00          | 2,525.00        | 365        | 50%        |
| TRANSPORTE             | 6          | 15,000.00           | 2,500.00        | 243        | 33%        |
| VAQUILLAS              | 1          | 2,550.00            | 2,550.00        | 365        | 100%       |
| VIVIENDAS              | 210        | 738,271.22          | 3,515.58        | 377        | 53%        |
| <b>TOTAL</b>           | <b>853</b> | <b>2,953,958.52</b> | <b>3,463.02</b> | <b>332</b> | <b>54%</b> |
| <b>\$ USD</b>          |            | <b>113,337.42</b>   | <b>132.87</b>   |            |            |

Durante el 2014 y hasta el 31 de Julio, se habían concedido un total de 853 créditos por un total de C\$ 2,953,958 (\$US 113,337). Estos créditos se han concedido especialmente para los rubros de Mejoramiento de Finca y Vivienda y, en menor medida, para Ganado Mayor y Menor y Comercio. Sorprende 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 2014. El monto medio por rubro es de C\$ 3,463 (\$US 133) y los beneficiarios disponían de una media de 332 días hasta la fecha de vencimiento. Por último, el 54% de los créditos fueron concedidos a mujeres.



Al analizar el monto de los créditos, 776 créditos tuvieron un valor inferior a \$US 110, lo que representa más de un 90% del total. Por otro lado, solo se han concedido 28 créditos de más de \$US 500 y solo uno, que fue destinado a Vivienda, tiene un valor superior a \$US 1,000 (\$US 1,284).

### **CREDITOS EN COBRO JUDICIAL**

Actualmente 166 créditos se encuentran en situación de cobro judicial, lo que representa un monto total de C\$ 5,574,963. Del mismo modo, desde el 31 de Agosto del 2013 se ha recuperado un total de C\$ 976,813. 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 y C\$ 724,280 respectivamente, y que otra parte aún siguen en estado de crédito vencido.

### **AUTOCARTERA**

A 31 de Julio de 2014 el monto total de la autocartera a los trabajadores es de C\$ 374,503. Estos 8 créditos representan el 2% del total de la cartera. Dicha cifra es el equivalente a 108 créditos, si lo calculamos con el monto medio de las colocaciones del 2014 (C\$ 3,463).

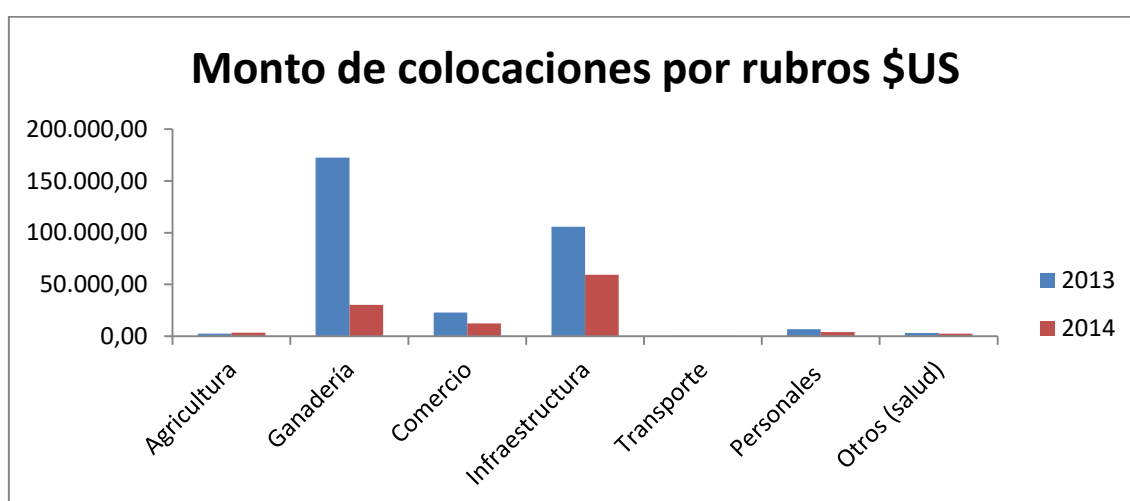
### 3.1.4. Evolución de la cartera total de créditos de APPDR

Una vez detallada la situación actual de la cartera de crédito es conveniente estudiar el camino recorrido para llegar a dicha situación, centrándonos sobre todo en los últimos tres años.

#### **MONTOS Y RUBROS**

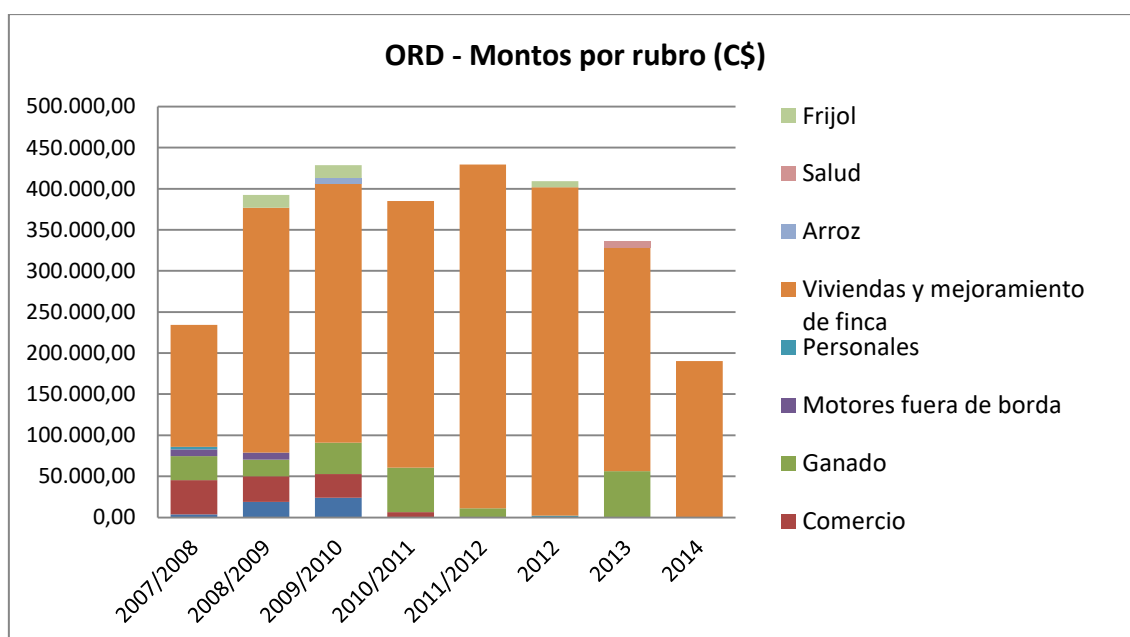
El gráfico presentado a continuación muestran los montos totales colocados por la Oficina de Crédito durante el 2013 y el 2014 clasificados por grupo de rubros. Así pues, se observa que los rubros más importantes por lo que respecta al monto asignado en ambos años son: ganadería e infraestructura.

Hay que tener en cuenta que la información del 2014 es solo hasta el 31 de Julio, por es natural que las cantidades en el 2013 sean mucho mayores. Así, se entiende que el grupo de infraestructura mantiene un nivel de monto concedido similar al del año pasado, ya que el 2014 ocupa poco más de la mitad que el 2013. Por otro lado, Ganadería está lejos de llegar a los niveles del año pasado debido a que el año pasado se dispuso de fondos de Caruna para subvencionar Vaquillas y este año, por el momento, no.



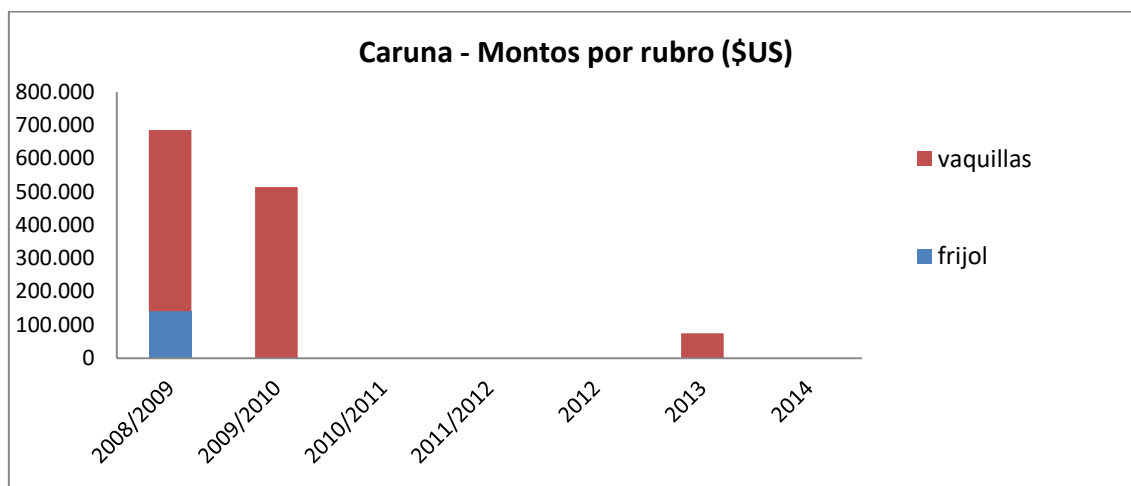
A continuación, se procede a analizar los rubros según los diferentes fondos de crédito disponibles:

Para empezar, los fondos de ORD gestionados por APPDR se han destinado en el 2014 a crédito para la vivienda y el mejoramiento de la finca. En los años 90, después de la guerra, la ORD llevó a cabo un proyecto de construcción de viviendas para los discapacitados de guerra y, en estos últimos años, aquellos beneficiarios han pedido crédito para reformar sus casas, puesto que éstas ya tienen bastantes años. Además, muchas de estas personas vinieron del campo a la ciudad, ya que con sus discapacidades no podían trabajar la tierra. Ahora muchos de ellos vuelven al campo porque el precio del terreno en la ciudad ha subido considerablemente y obtienen un gran beneficio de la venta de sus casas y, además, tienen hijos mayores que ya pueden llevar a cabo el trabajo de las fincas. Por estos dos motivos han aumentado los créditos para el mejoramiento de la finca, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.



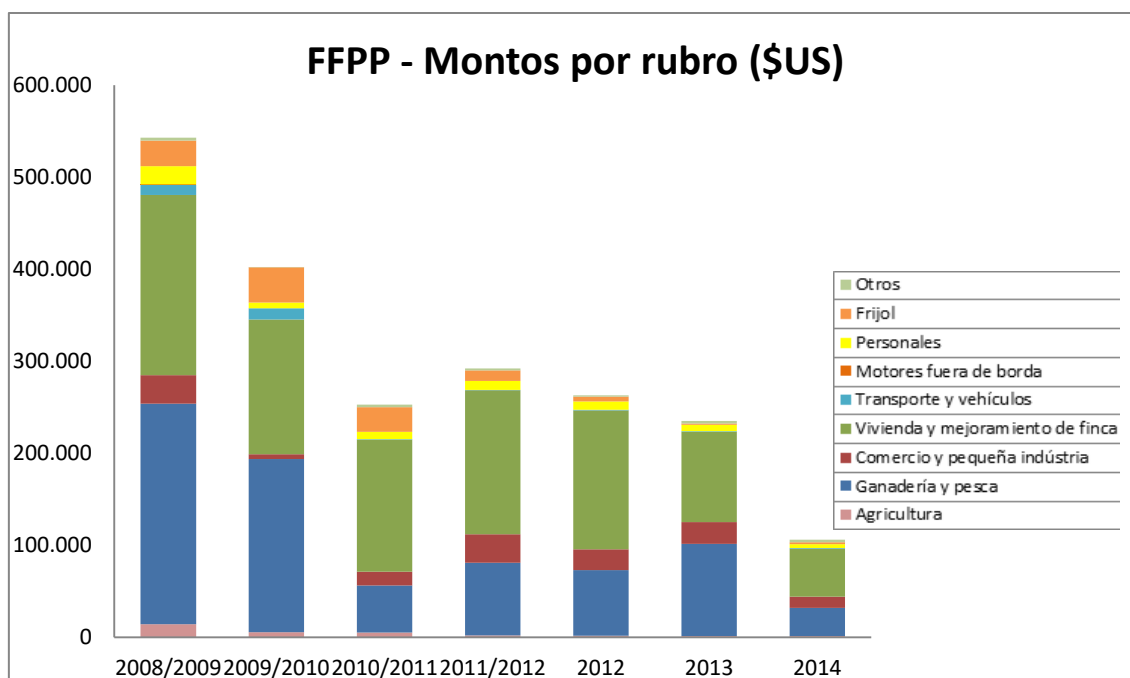
En segundo lugar, la APPDR recibió dos préstamos del **fondo Caruna** en el año fiscal 2008/2009. Éstos se destinaron en el primer año a la concesión de créditos para frijol y vaquillas (rubro mayoritario) y, en el año 2009/2010, el remanente se colocó en créditos para vaquillas. En diciembre de 2011 los préstamos con Caruna fueron cancelados.

Dos años después, en enero del año 2013, la APPDR decidió demandar otro préstamo a la entidad Caruna por valor de C\$ 2,000,000 (equivalente a \$US 80,176.39) a devolver en un plazo de dos años. Hasta la fecha se han otorgado créditos con los fondos de dicho préstamo por monto de C\$1,900,000 (equivalen \$US 76,167.57) destinado exclusivamente a vaquillas. Dicho préstamo está a punto de ser cancelado y en breves se demandará otro por la misma cantidad, dado el éxito del último.



Como ya se ha mencionado antes, las Vaquillas han resultado ser un rubro muy provechoso, ya que la mora es la menor de todos los rubros, pese al gran número de créditos que se han aprobado en los últimos años.

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 Fundoa 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 “Ganadería” y “Vivienda y Mejoramiento de finca”.

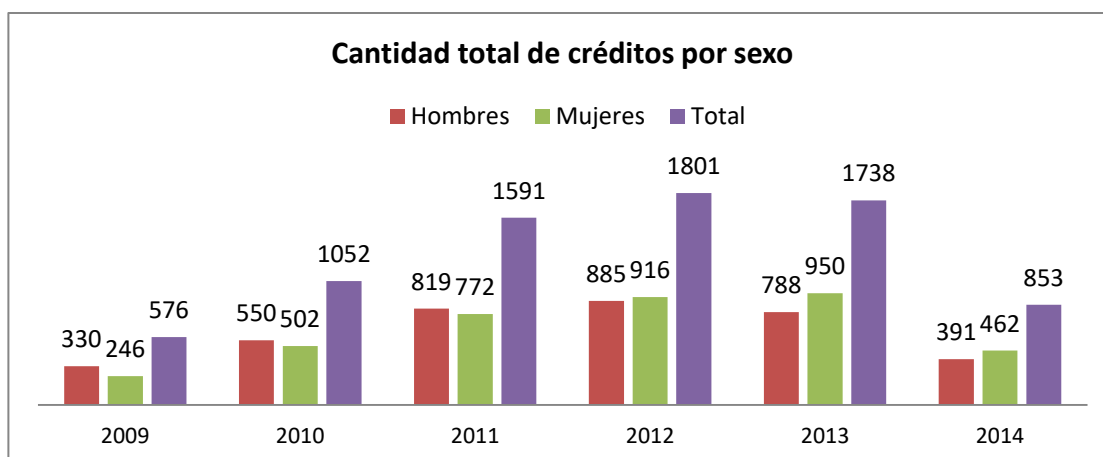


### **PERFIL DEL RECEPTOR DEL CRÉDITO**

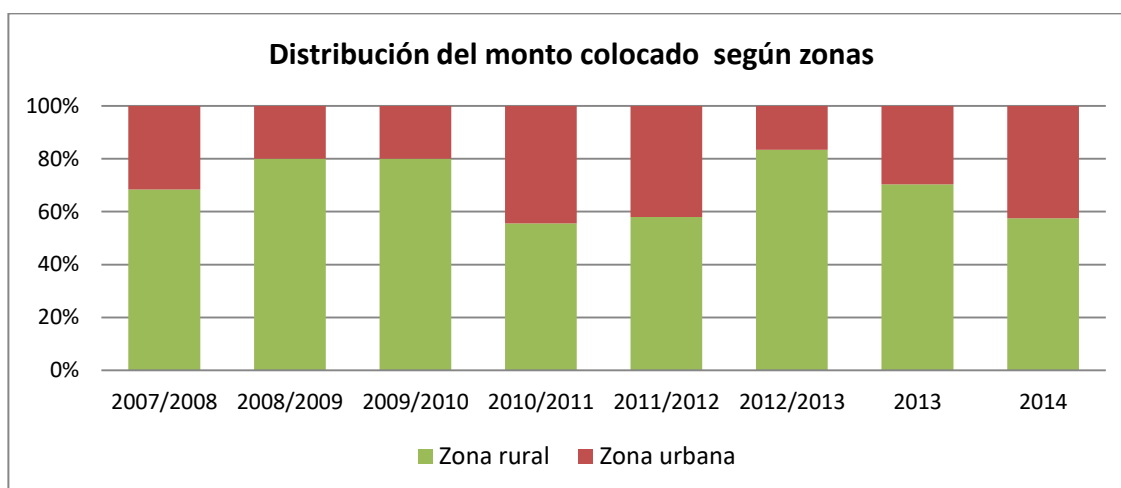
La Oficina de Crédito otorga pequeños créditos a un gran volumen de personas del Municipio del Rama y de otros municipios vecinos que de no ser por APPDR no tendrían acceso a él a través del sistema oficial de crédito.

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% y 54% en el 2012, 2013 y 2014 hasta Julio respectivamente.

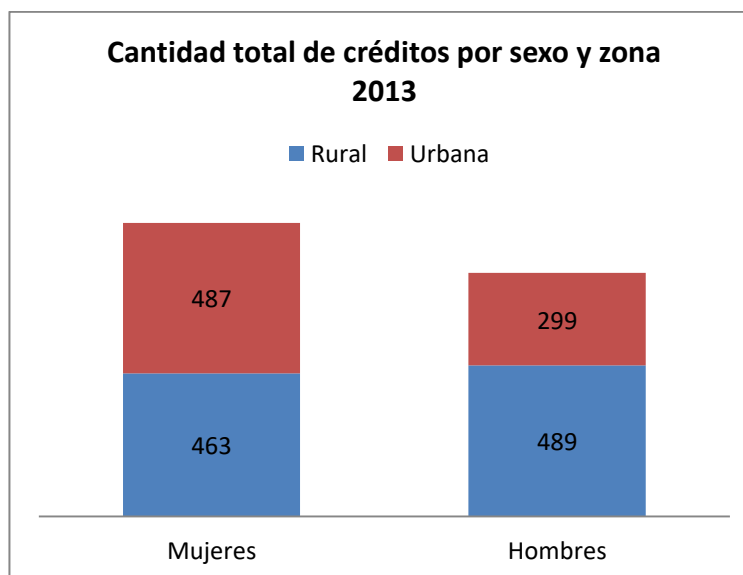
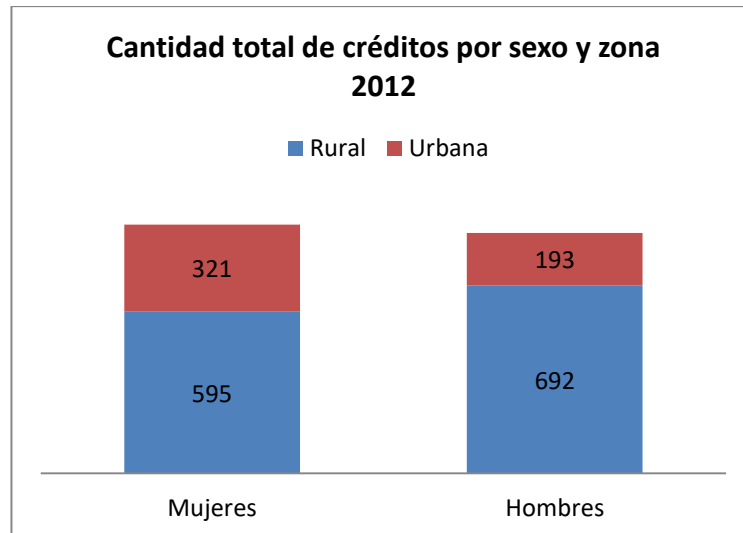


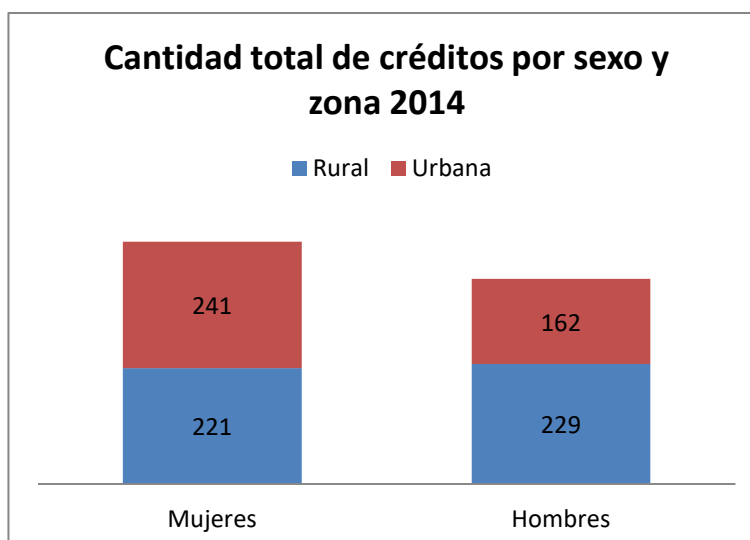
Si clasificamos los montos colocados según la zona (rural/urbana) donde se han otorgado, vemos que la mayoría de los fondos se destinan a proyectos en la zona rural. La pérdida de peso de la zona rural entre 2010 y 2012 fue debida a una reducción del monto destinado a frijol y ganado; aunque durante el último año volvió a recuperar los niveles de 2009. 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. Por ejemplo, la vivienda ha sido clasificada como zona urbana mientras que el mejoramiento de finca se ha atribuido a la zona rural.



A partir de los créditos otorgados en los años 2012, 2013 y hasta Julio del 2014 se han cruzado los datos de créditos por sexo y zona geográfica. Se ha elegido el año 2012 y el año 2013 como periodo representativo puesto que el analizar un año entero asegura que se dan créditos para distintos rubros y no mayoritariamente para un rubro en

concreto, como por ejemplo, el rubro agricultura en el mes de mayo.. 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 centrados en agricultura y ganadería, aunque ya se dan más créditos a las mujeres que a los hombres en el cómputo total. En cambio, en las zonas urbanas, donde los créditos se centran en vivienda y comercio, hay una notable diferencia a favor de las mujeres. Además, se puede ver como a medida que el tiempo transcurre la diferencia entre los créditos concedidos a mujeres y los créditos concedidos a hombres aumenta. También 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).

La tasa de interés activa es del 15%. Sin embargo, esta tasa general puede variar en función del fondo del que proviene el dinero del crédito. En los casos en que se aplica una tasa de interés superior suele ser debido a que el banco ha cobrado un tipo de interés superior a los ya mencionados (5,45% y 6,20%) y, en consecuencia, hay que pasarle este aumento al cliente. Por otro lado, podría darse el caso en que el fondo establezca condiciones sobre el tipo de interés al que se puede dar crédito, como fue anteriormente el caso del fondo Caruna que establecía una tasa máxima del 8%. Por último, a los créditos a los empleados y a la Junta Directiva de la APPDR se les aplica una tasa de interés inferior a la aplicada a los clientes externos, del 12% desde Enero 2012 (hasta entonces había sido del 8%).

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. Excepcionalmente, la comisión cargada a los empleados y a los miembros de la Junta Directiva se mueve entre el 0% y el 10%.

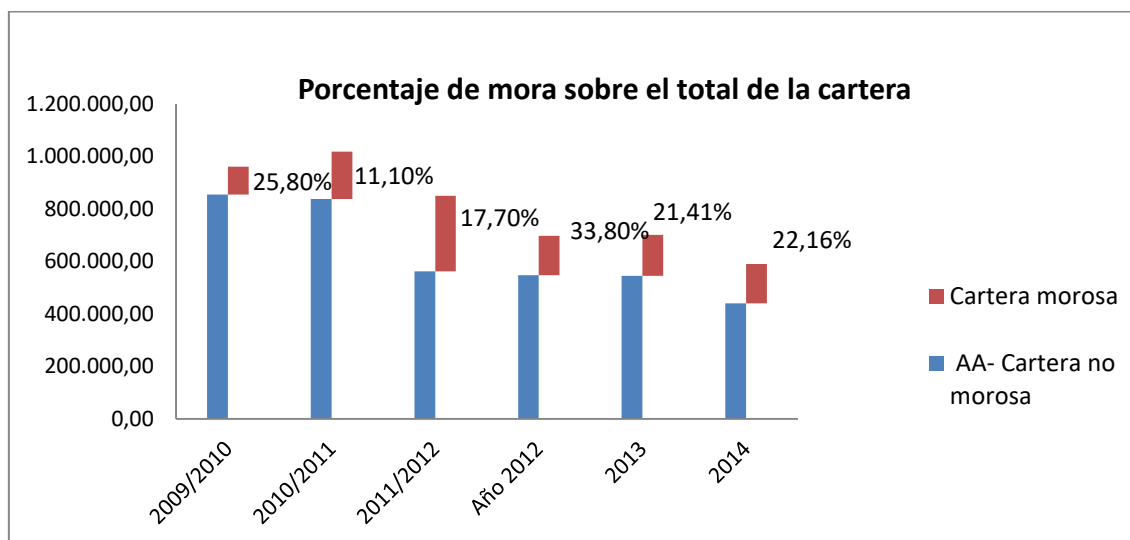
Finalmente existe una tasa moratoria que se les aplica a los clientes que caen en mora cuando se trata de créditos otorgados con fondos de los bancos (nunca en el caso de créditos provenientes de las donaciones, fondos propios o de la ORD). Esta tasa corresponde a la mitad de la tasa de interés a la 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 6 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 Julio del 2014 parece que la mora se ha estabilizado alrededor del 25%.



|                                       | 2009/2010    | 2010/2011 | 2011/2012 | 2º sem. 2012 | 2013      | 2014       |
|---------------------------------------|--------------|-----------|-----------|--------------|-----------|------------|
| <b>GASTOS SANEAMIENTO DE INGRESOS</b> |              |           |           |              |           |            |
| <b>FINANCIEROS C\$</b>                | 7,701,599.42 | -         | -         | 2,794,692.96 | 45,247.56 | 724,280.15 |
| <b>GASTOS SANEAMIENTO DE INGRESOS</b> |              |           |           |              |           |            |
| <b>FINANCIEROS \$US</b>               | 360,730.65   | -         | -         | 115,866.21   | 1,786.32  | 27,792.79  |

Cabe destacar pero, que alrededor de un millón de córdobas corresponden a la deuda de un único cliente a quien se está siguiendo y tratando de cobrar, esperando poder hacerlo en los siguientes meses. Por lo tanto, si acabará cobrándose dicho crédito, la mora disminuiría hasta el 20.61% del total de la cartera, y con ello la tendencia a disminuir que había empezado en 2012, seguiría su curso adecuadamente.

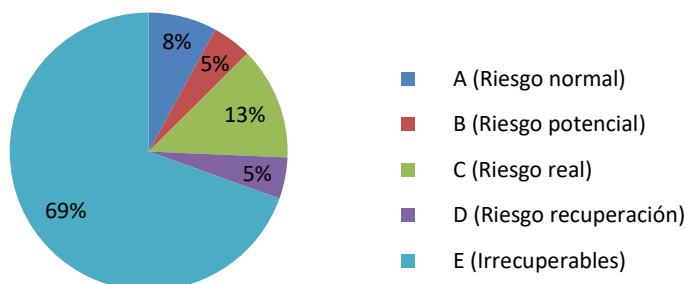
Es posible que parte del incremento de la mora que hubo en 2011/2012, donde la mora alcanzó máximos históricos, estuviese originada en el movimiento “No pago”, surgido entonces en el conjunto de Nicaragua. Tras la llegada de un nuevo gobierno en 2008 (el mismo que había hecho condonaciones masivas de 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.

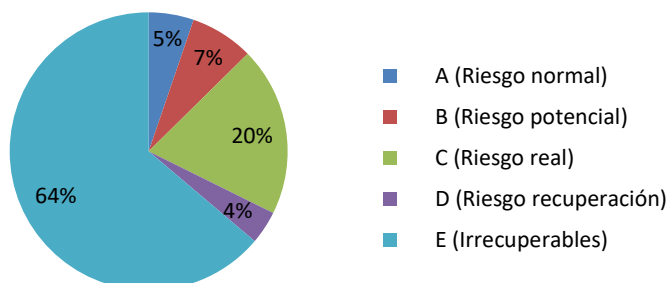
A continuación se presentan dos gráficos que permiten observar la calidad de la cartera de APPDR. Los manuales de gestión de la Oficina clasifican los créditos morosos en función de los días que han transcurrido desde su vencimiento.

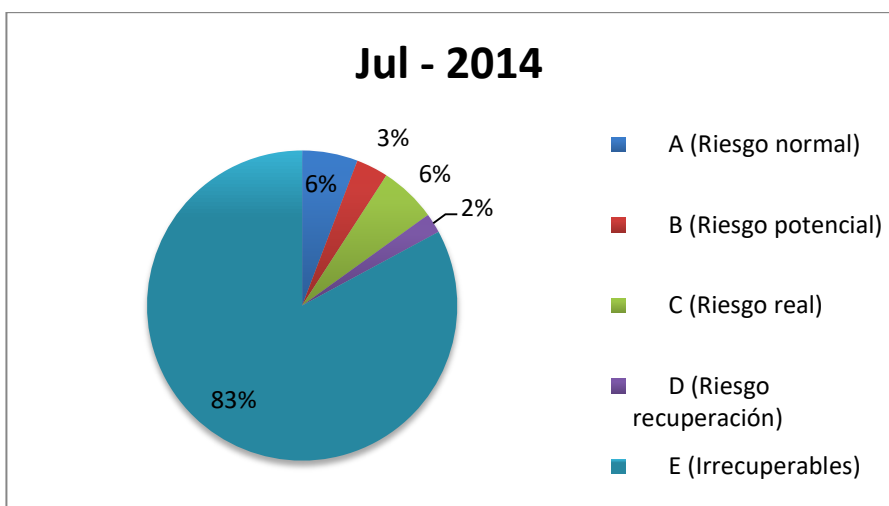
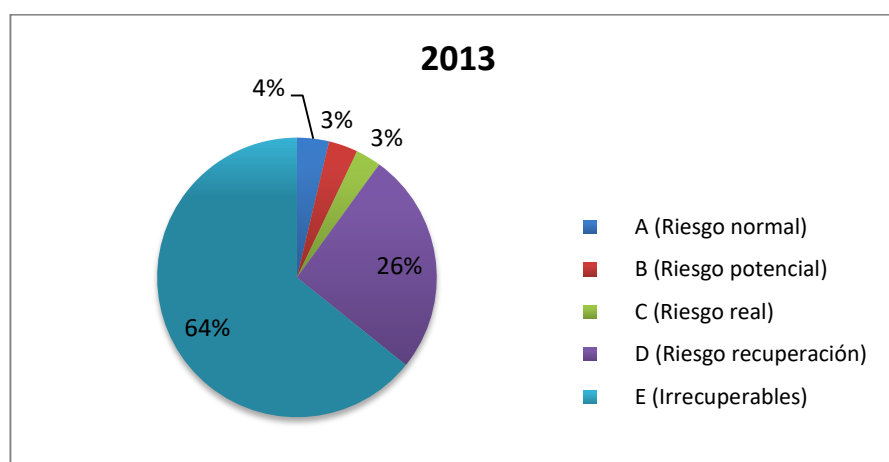
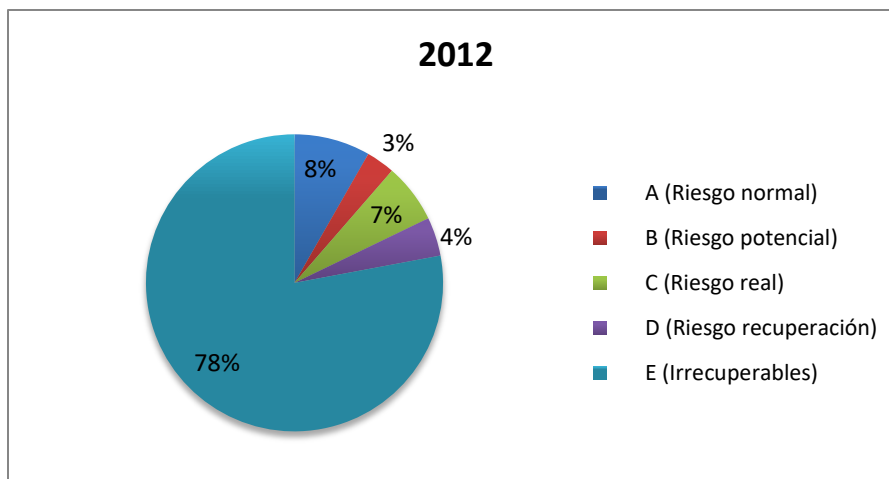
| Clasificación | Días de mora   |
|---------------|----------------|
| AA            | 0 días         |
| A             | 1 a 15 días    |
| B             | 16 a 30 días   |
| C             | 31 a 60 días   |
| D             | 61 a 90 días   |
| E             | más de 90 días |

**Clasificación de la mora según el riesgo 2010/2011**



**Clasificación de la mora según el riesgo 2011/2012**

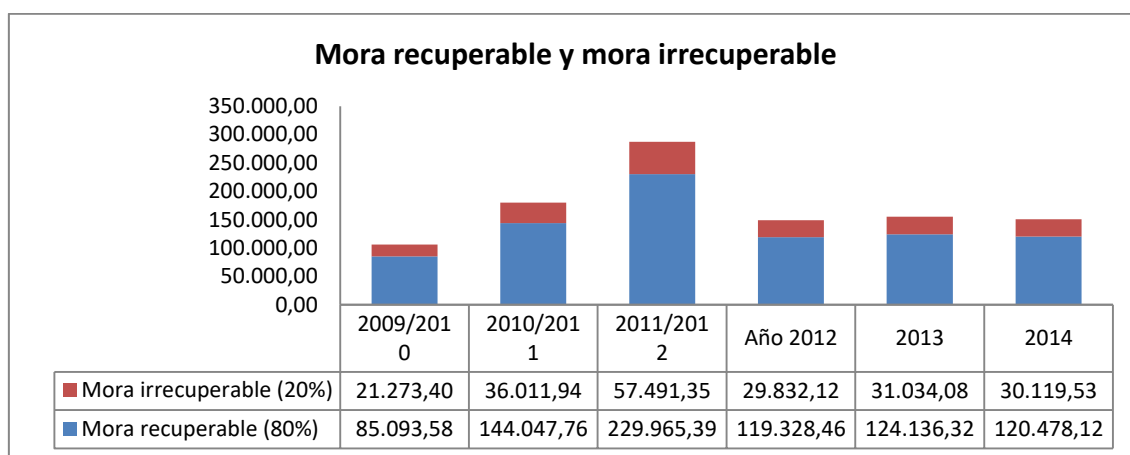




Con los años de experiencia que tiene la Oficina de Crédito se ha observado que parte de la mora clasificada como tipo E se acaba recuperando. Por este motivo, los

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. Es cierto que parte de dicha categoría proviene por el crédito Gilberto Báez, pero sin él seguiría estando por encima del 75%, que tampoco es una cifra que deje de ser alarmante.

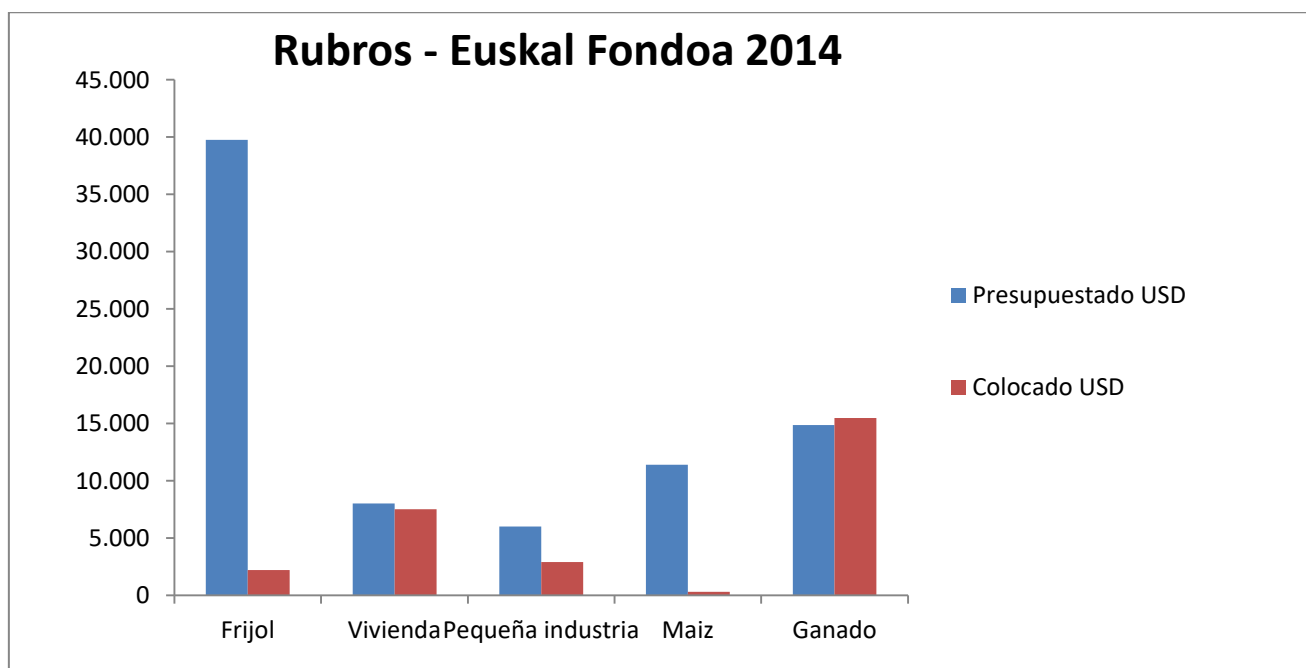


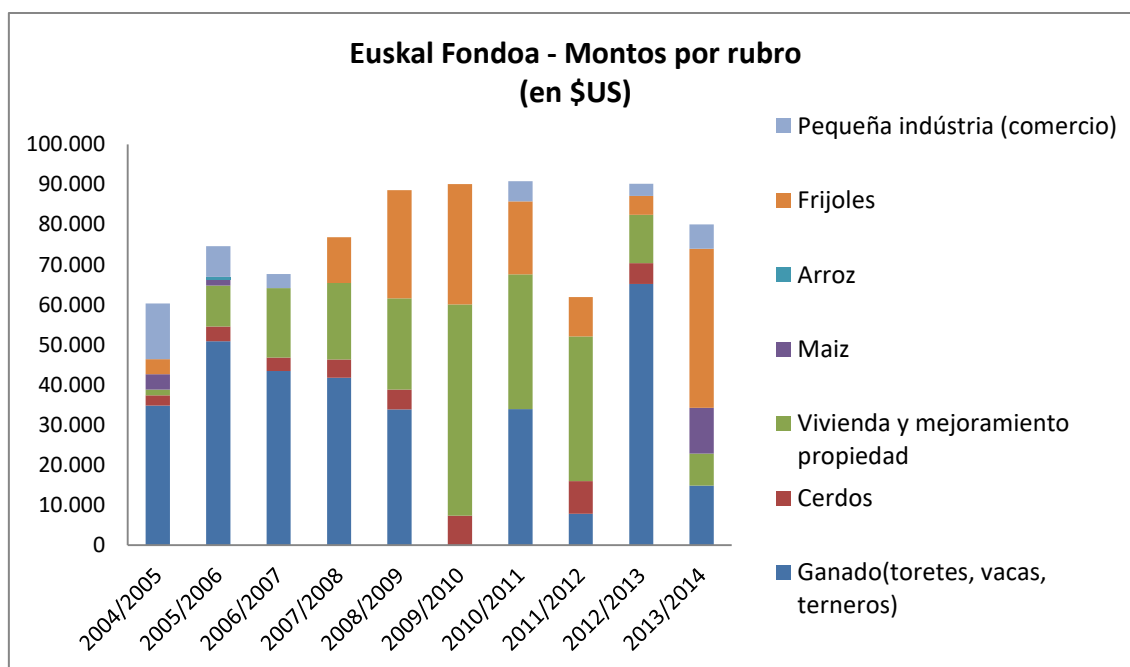
La mora que más debe preocupar es la mora de créditos concedidos con asignación monetaria de bancos de segundo piso, como el F. Caruna, dado que a pesar de que los beneficiarios de estos créditos incurran en mora, APPDR debe hacer frente a sus obligaciones con los bancos al llegar el vencimiento. En caso de no disponer de esa cantidad se ven amenazados los fondos propios. En el año 2014 la mora irrecuperable era de casi C\$ 785,000 (alrededor de \$30,200 USD), lo que equivale un tercio de las donaciones anuales de Euskal Fundoa. 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.

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

Al analizar cómo se ha empleado la donación realizada por Euskal Fondoa en el 2014 se da una particularidad. La APPDR, al recibir la donación a finales de Enero, aún no ha colocado la mayor parte del monto. En concreto, ha colocado \$US 28,380 de los \$US 80,000 que se le han concedido. Este hecho se debe, en gran parte, a que la época de cosecha de frijol y maíz ya había pasado cuando se recibió el dinero y a ambos rubros iba destinado el 63% del total de la donación.

Cabe destacar que, a diferencia de las otras instituciones de las que se obtienen fondos, Euskal Fondoa 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 que la APPDR pensaba que llegaría antes de la cosecha de frijol y maíz y no fue así.

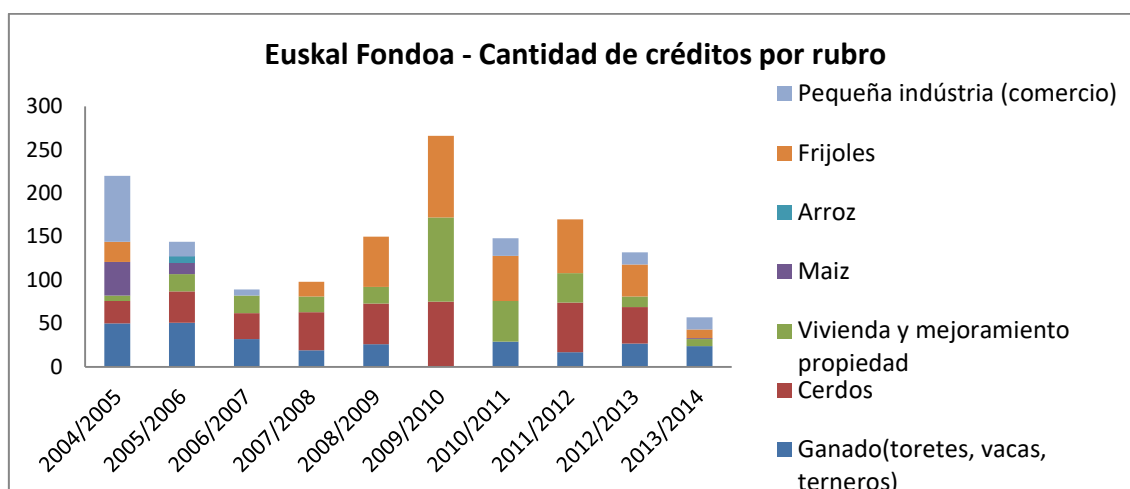




En el anterior gráfico se puede ver los montos que se han invertido en los diferentes rubros los últimos años. En el presente año, como en el año fiscal 2011/2012, el monto utilizado para dar créditos es menor debido a que parte de la donación se ha destinado a invertir en otras dependencias de la asociación. También se puede apreciar cómo se ha decidido otorgarle la mayor parte del monto a un rubro como el del Frijol, que tradicionalmente no obtenía grandes recursos, en detrimento de los rubros de Ganado y Vivienda. Los fondos destinados al Frijol representan casi el 50% de los fondos donados por Euskal Fondoa. 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. El Ganado y el Maíz son los dos siguientes más importantes.

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 2014. Sin embargo, una muestra de que año tras

año se dan menos créditos es que el número de créditos concedidos en 2013 es la mitad de los concedidos en 2010.



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).

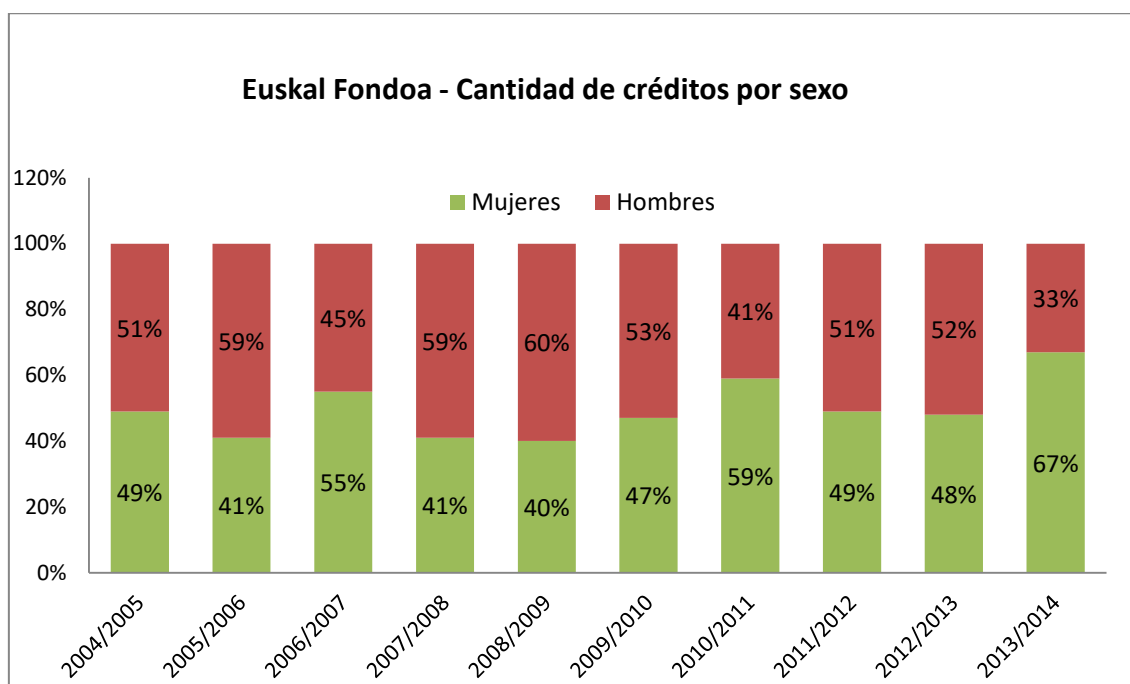
En el año 2011/12 los créditos a vivienda continúan siendo montos elevados, de C\$ 35,000 la gran mayoría. Sin embargo, se ha vuelto a financiar el frijol con créditos de C\$ 2,000 principalmente y los cerdos con montos de entre C\$ 2,000 y C\$ 4,000. También se han reducido los montos de los créditos 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.

Finalmente, en el año fiscal 2012/2013 se han otorgado 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 Fondoa.

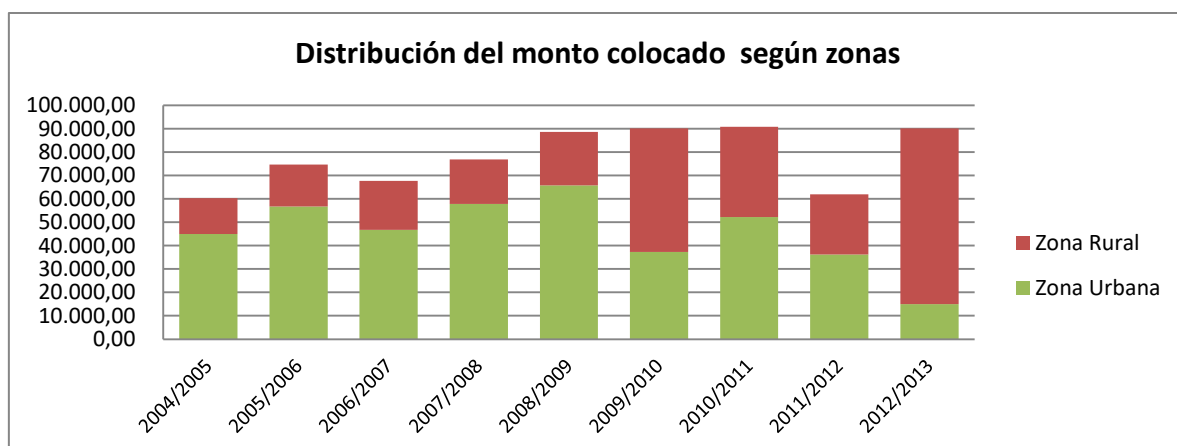
La conclusión de estas explicaciones es que al otorgar créditos de menor monto se da una cantidad mayor de créditos, beneficiando así a un mayor número de personas.

### **PERFIL DEL RECEPTOR DEL CRÉDITO**

Tanto APPDR como Euskal Fondoa, 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, sobretodo 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 Fondoa en el gráfico de préstamos según el género, pues depende en gran medida de los rubros a los que se destinan los fondos.



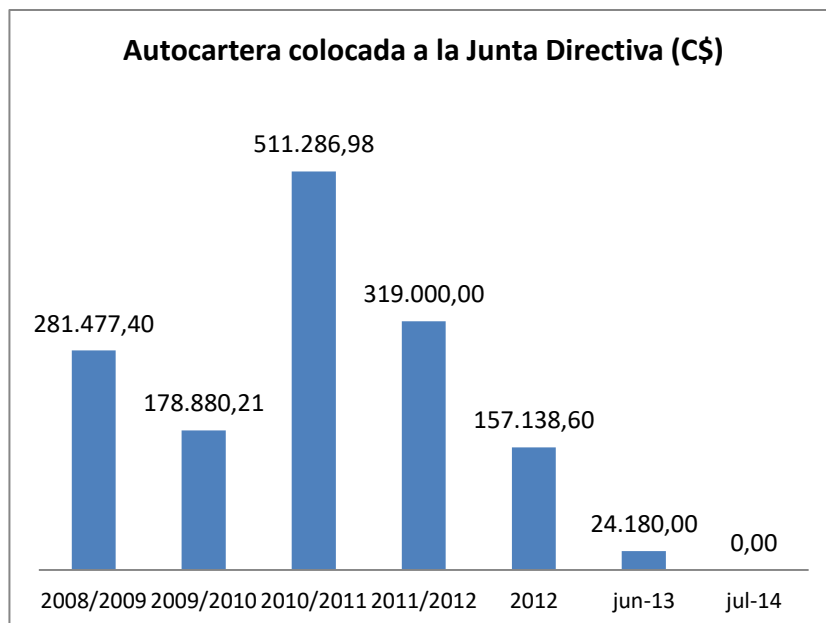
Los beneficiados de estos créditos son habitantes de las comarcas del Rama y también de algunas comarcas de los municipios de Muelle de los Bueyes, Kukra Hill, Nueva Guinea y Bluefields principalmente. Estos municipios incluyen zonas rurales y zonas urbanas. Al clasificar los montos colocados según la 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. Solo se incluye la información del 2013 porque la del 2014 aún no está disponible. De todas formas, hasta que no se conceda el monto total de la donación del 2014, cualquier dato que se analice no será igual de relevante, por no ser definitivo, que los de los años anteriores.



### 3.1.6. Evolución de la Autocartera

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 2013 el crédito concedido a los trabajadores ya tiene un interés del 12%, acercándose pues al 15% que se les cobra al resto de los clientes.

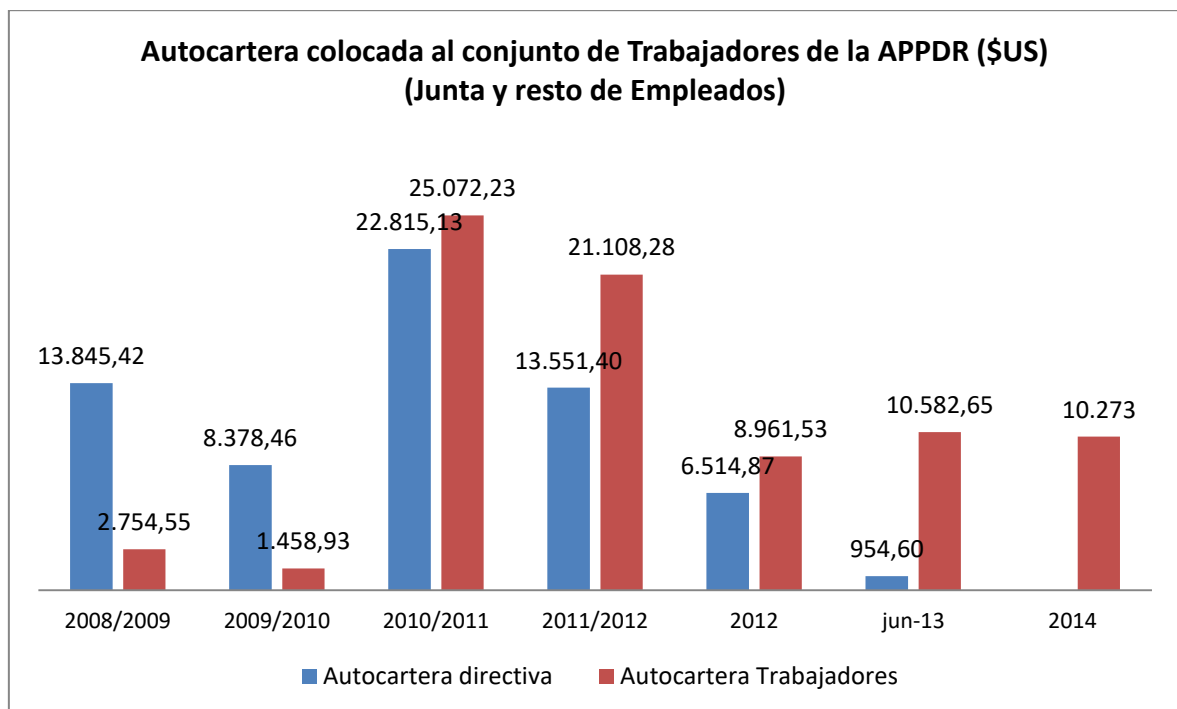
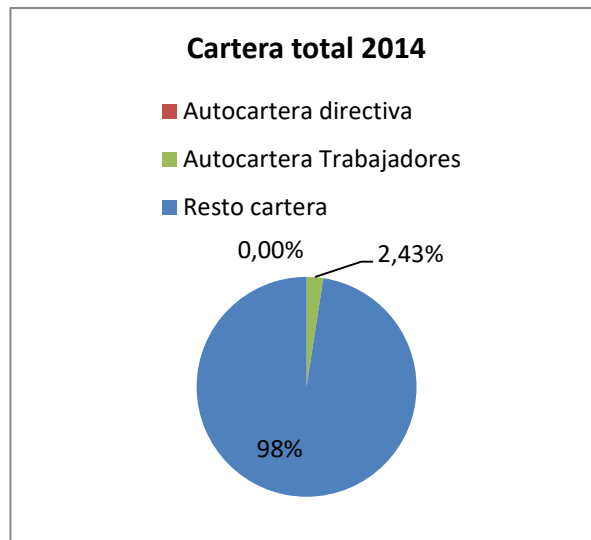
A continuación se presenta un gráfico con los montos destinados a la concesión de créditos a los miembros de la Junta Directiva durante los últimos seis años (los primeros cuatro ordenados de forma fiscal y a partir de 2012 por año natural como indica la nueva ley ya mencionada en la nota introductoria). La Junta Directiva está formada por cinco miembros, pero se debe tener en cuenta que en el APPDR hay 20 trabajadores. En los últimos 4 años se ha pasado de las C\$ 511,286 concedidas en 2011 a no conceder ningún crédito a la directiva en lo que llevamos de 2014.



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.

Por otro lado, cabe remarcar que ya en 2012 el monto de la Autocartera disminuyó considerablemente, haciéndolo aún más a 2013 y aunque en lo que llevamos del 2014 donde se concedieron poco menos de C\$ 270,000. A fecha de 30 de Junio de 2014, el saldo de la autocartera era de C\$ 374,503.14 (equivalente a \$US14,402).

Hoy en día la autocartera está formada únicamente por fondos concedidos a los trabajadores (8). La media de días de mora en los créditos vigentes actualmente es de 0 días y 6 de los créditos son de un monto inferior a \$US 500. Los otros dos son de \$US 9,260 y \$US 3,533. En cuanto a la duración media de la cartera es de 570 días, aunque un crédito a 8 años distorsiona dicha media. El resto tienen una duración de dos años como máximo. Por último, el monto total de la autocartera representa el 2% de la cartera total.



### 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 la fecha, 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 y del 2014.

#### 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 siguió aumentando hasta el 125% en 2013 y hasta el 141% en Julio del 2014. 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 el 2014 por ejemplo, el total de Capital Donado hasta el momento está valorado en C\$ 24,277,223 mientras el Patrimonio tiene un valor de C\$ 12,794,266 y el Pasivo Final de C\$ 17,161,146. Por lo tanto, si no fuera por el saldo negativo de C\$ 11,387,378 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 reducido en unos C\$ 10,000,000 desde el 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 y los datos del 2014 actualizados hasta Junio del 2014:

| C\$        | 2009/2010     | 2010/2011    | 2011/2012   | 2012          | 2013       | jun-14      |
|------------|---------------|--------------|-------------|---------------|------------|-------------|
| <b>BDT</b> | -5,139,703.70 | -1,405,560.7 | -968,891.98 | -1,214,140.71 | -86,427.91 | -687,451.51 |

En dicha tabla se puede ver cómo año tras años la APPDR ha sufrido pérdidas y aunque de alguna manera se han ido suavizando, llegando en el 2013 hasta unas cifras muy cercanas al punto muerto, aún no se ha conseguido paliar dicha situación.

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 lo que llevamos de 2014 parece que los resultados obtenidos, que en Junio ya son de C\$ -687,451 (\$US -26,376), volverán a los niveles del 2012. Estos resultados se explican otra vez por la cuenta de “gastos por saneamiento de ingresos financieros”, que en el 2014 ya han alcanzado un valor de C\$ 724,280 (\$US -27,789).

#### 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 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 24%, 37% y 42% del total de los ingresos en el 2012, 2013 y 2014 respectivamente.

En cuanto a los gastos, los “gastos de incobrabilidad” han oscilado del 6.47% del valor total de la cartera 2012 y el 10.11% en el 2013 al 2.71% del 2014 (en datos anuales sería del 5.42%). 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 4.72%.

#### 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 75% 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. Así pues, prácticamente 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 140% de este patrimonio.

Por otro lado, si analizamos con más detalle el pasivo exigible, observamos que el exigible a corto plazo representa alrededor del 45% del total del Exigible en el 2013 y 2014. El exigible a corto plazo fue de un 51,30% a cierres del 2012. Estos datos indican de una posible reducción del riesgo ya que el exigible a corto plazo implica que se tiene que hacer frente a la obligación de pago en tan sólo el plazo de un año.

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 y en el 2014 ya se sitúa en C\$ 6,360,607 (\$US 244,044). 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 también se obtiene un resultado negativo debido a que los beneficios (BAT) son negativos, ya que, como vimos con la rentabilidad económica, el beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) ya era negativo. Así pues, a causa de la magnitud de los “gastos por incobrabilidad de créditos y otras cuentas por cobrar”, tanto el rendimiento económico como la rentabilidad financiera resultan negativos.

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

|            | 2012   | 2013   | 2014   |
|------------|--------|--------|--------|
| <b>ROA</b> | -7.08% | -3.33% | -5.66% |

|            |         |        |        |
|------------|---------|--------|--------|
| <b>ROE</b> | -13.73% | -0.74% | -5.34% |
|------------|---------|--------|--------|

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 lo que llevamos de 2014 ya representan un 22%. Sin embargo, un 5% provienen por saneamiento que no tienen por qué volver a darse, así que a este ritmo el total de gastos del 2014 representaría entre el 34% y el 44% de la cartera.

Si comparamos el primer semestre del 2013 con el del 2014, este último tiene un aumento de gastos debido a los Gastos por Saneamiento y a Sueldos y Beneficios al Personal. Además, los ingresos financieros por créditos corrientes se han ido reduciendo año a año. .

Esto significa que si el interés general que se les cobra a los clientes es del 15%, se estaba teniendo una pérdida operativa del 24% del volumen total de la cartera. Si bien es cierto que la Oficina tiene otros ingresos, como los ingresos de la radio y recuperación de bienes saneados, la mayor parte de los beneficios vienen de los intereses de los créditos y una diferencia de un 24% es demasiado importante. Desde el 2010, tampoco se ha conseguido reducir significativamente el nivel de gastos en general y es en ese aspecto donde la Oficina tendría que hacer un esfuerzo.

En conclusión, la situación económico-financiera de la Oficina de Crédito es muy débil ya que en los últimos ejercicios solo ha obtenido resultados negativos. Así, tanto la rentabilidad económica (ROA) como la financiera (ROE) son negativas. 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 dista de ser buena. Esta está sufriendo una reducción de sus Activos ejercicio tras ejercicio, o en otras palabras, su cartera se va reduciendo año tras año. Como consecuencia, su principal fuente de ingresos registrado como “ingresos financieros por intereses corrientes” se va reduciendo poco a poco. 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.

Otro dato importante es el constante aumento de mora en los últimos tres años, incluso a pesar de haber ido saneando créditos por valor de más de C\$ 3,500,000. Además, los gastos operativos cada vez suponen un porcentaje más alto del valor de la cartera y ya están lejos de la media de micro financieras nicaragüense que estaba alrededor del 28%. Este fenómeno es consecuencia de la reducción del valor de la cartera por un lado y por el otro del aumento de gastos que se da cada año.

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

Para asegurarse un futuro la APPDR debe conseguir volver a la senda de los beneficios ya que su supervivencia no puede basarse solo en las donaciones de Euskal-Fondoa. Para ello hay solo dos caminos: aumentar ingresos y reducir gastos.

#### **AUMENTAR INGRESOS:**

Los ingresos se pueden aumentar de dos formas: aumentando rotación o incrementando el margen. En términos de la Oficina de Crédito esto significaría o aumentar el tipo de interés o aumentar la cartera. A continuación se añaden una serie de posibilidades que permitirían aumentar los ingresos:

- Aumentar los intereses de los créditos. Actualmente la oficina cobra unos intereses del 15% más una comisión que varía entre el 5% y el 2%. El resto de micro-financieras de Nicaragua cobran un interés que oscila entre el 16% y el 48%. Por lo tanto, aumentar un 1% o un 2% en una cartera de C\$ 16,000,000 supondría un beneficio extra de un valor que oscilaría entre los C\$ 160,000 y C\$ 320,000. Antes de realizar dicho incremento habría que analizar como este afectaría a la mora.
- **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:

1. No dar créditos de más de \$US 500.
2. Declararle la guerra a los morosos.
3. 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).
4. Utilizar los técnicos de la APPDR para dar asesoría comercial y de producción a los beneficiarios y asegurarse así que las inversiones dan fruto.
5. Registrar de forma más detallada los créditos y los créditos en mora. Ver que rubros se devuelven más rápido, los beneficiarios de que edad son los que se dilatan más en pagar, en que zonas un cultivo tiene más riesgo o menos, etcétera. Cuanta más información se tenga, será más fácil encontrar el perfil interesante para la oficina y menor será el riesgo. Solo aceptar títulos oficiales como garantías que se puedan cobrar al 100% para los créditos de más de \$ 300 USD.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. Premiar el pronto pago.
10. 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.

- **Aumentar el valor de la cartera.** La cartera de créditos ha reducido su valor en casi C\$ 4,000,000 desde el 2010. Eso ha provocado que los gastos operativos sean ya un 40% del valor de la cartera total y que los ingresos por los intereses de los créditos corrientes no logren pagar los sueldos por si solos siquiera.

Suponiendo que no hubiese mora, se necesitaría una cartera de C\$ 16,236,203.27 para poder hacer frente los gastos actuales de la Oficina de Crédito. Pero esto solo es un caso hipotético porque la mora es de un 25%, así que se necesitaría una cartera más grande aún. Actualmente las provisiones y el saneamiento de créditos así como la recuperación de activos saneados y la disminución de provisionan distorsionan los gastos e ingresos respectivamente y hace que el Estado de Resultados sea imprevisible.

Simulación de Rdo. sin mora

|                                   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| <b>Otros Ingresos</b>             | 1,627,552.57  |
| <b>Gastos</b>                     | 6,848,965.42  |
| <b>Gastos radio</b>               | 1,000,000     |
| <b>Rdo. Oficina</b>               | 4,221,412.85  |
| <b>Interés</b>                    | 15%           |
| <b>Comisión</b>                   | 5%            |
| <b>Ajuste mant. valor</b>         | 6%            |
| <b>Cartera para cubrir gastos</b> | 16,236,203.27 |

- **Conseguir financiación externa.** La crisis ha quedado atrás en la mayoría de países europeos y americanos. 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, ya que lo usan como publicidad. 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.

- Estudiar la posibilidad de llegar a un trato con alguna empresa ganadera para que suministre vaquillas con las vacunas pertinentes y a buen precio para todos aquellos que pidan un crédito para vaquillas.
- Estudiar estrategias de otras microfinancieras del resto del mundo, como la creación de grupos de pago por el Grameen Bank.
- Pagar Bonus por consecución de objetivos en lugar de un fijo sin importar el resultado. Extrapolable al resto de dependencias.

## 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. Otras acciones adicionales que se deberían llevar a cabo son:

- Reducir la mora. A continuación se adjuntan los gastos directos del 2013 y hasta Julio del 2014 por créditos incobrables.

|                                                                        | 2013         | 2014       |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|
| <b>GASTOS POR INCOBRABILIDAD DE CREDITO Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b> | 1,617,015.06 | 416,258.91 |
| <b>GASTOS SANEAMIENTO DE INGRESOS FINANCIEROS</b>                      | 45,247.56    | 724,280.15 |

- Los gastos de Sueldos y Beneficios de Personal son excesivos. Como ya se ha mencionado, este rubro ya tiene un valor superior a cuentas como “Ingresos financieros por créditos corrientes” o “Donaciones recibidas Euskal Fondoa”. Este hecho hace que la actividad de la APPDR no sea sostenible. Habría que buscar la manera de reducir esta cuenta, ya sea por medio de restructuración de la plantilla o por medio de una reducción de sueldos a nivel general, ya que la media de sueldos es muy alta. De cualquier manera, se habrían de congelar los salarios hasta que se consiguieran beneficios. A continuación se pueden apreciar dos tablas donde se observan los ingresos por créditos corrientes y los sueldos y beneficios al personal (los datos del año 2012 y 2014 se han obtenido multiplicando por dos la información de un semestre).

|                                          | 2013         | jun-14       |
|------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>INGRESOS FINANCIEROS POR CREDITOS</b> |              |              |
| <b>CORRIENTES</b>                        | 2,426,932.55 | 1,178,318.66 |
| <b>SUELDOS Y BENEFICIOS AL PERSONAL</b>  | 2,885,474.04 | 1,610,188.64 |

|                                         | 2012(x2)     | 2013         | 2014(x2)     |
|-----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SUELDOS Y BENEFICIOS AL PERSONAL</b> | 2,746,298.00 | 2,885,474.04 | 3,220,376.00 |

- Otra posibilidad a estudiar, es cambiar el tipo de retribución de la gerencia y que cobren una parte un salario fijo y la otra variable dependiendo la consecución de una serie de objetivos.
- 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.
- También se deberían estudiar las duplicidades de cargos y funciones, tanto en la gerencia como en el resto de la plantilla.
- Los gastos de transporte y comunicaciones son otros que habría que intentar reducir. Una solución podría ser dejar que el conductor monte su propia empresa de transporte y contratarle solo cuando sea necesario a un precio pactado, dejando de afrontar todos los gastos del vehículo y permitiéndole obtener ingresos de forma recurrente y seguir con su actividad con clientes de fuera de la oficina. En cualquier caso, hay que ver si a la oficina le compensa pagar C\$ 520,080 al año en gastos de transporte.
- Otra posibilidad es que el conductor colabore en la tienda campesina. Tanto realizando las tareas que antes realizaba el camión de la tienda como ayudando detrás del mostrador.

| <b>Gastos de Transporte y Comunicaciones</b> | <b>2013</b> |
|----------------------------------------------|-------------|
| <b>Gastos de Transporte</b>                  | 1,518.00    |
| <b>Combustible</b>                           | 129,675.00  |
| <b>Seguro sobre vehículos</b>                | 31,292.00   |
| <b>Mantenimiento y Reparación</b>            | 114,537.00  |
| <b>Deprec. De vehículos</b>                  | 78,432.00   |
| <b>Gastos vehículo Oficina</b>               | 12,254.00   |
| <b>Gastos vehículo Radio</b>                 | 17,003.00   |
| <b>Otros gastos</b>                          | 135,369.96  |
| <b>Total</b>                                 | 520,080.96  |

- 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.

**Sea como fuere, la Oficina de Crédito y Radio Dignidad deben hacer un esfuerzo para reducir sus gastos para asegurar el futuro de la APPDR.**

### 3.4 Evaluación Objetivos

#### a) Apostar por el microcrédito

En 2011 se fijó el objetivo de cantidad de créditos dados en 1200 y en el últimos dos análisis ya se vio como se superaba esta cifra. En lo que llevamos de 2014 se han concedido ya 853 créditos. La media de monto dado en 2013 fue de C\$ 4,714 (\$US 186) y en 2014 de C\$ 3,463 (\$US 132), hecho que confirma la apuesta por el microcrédito que ya se empezó años atrás. La APPDR debe ponerse como objetivo seguir apostando fuerte por los microcréditos.

**No dar créditos de más de \$US 500.**

| Año        | Nº Cred | Monto Total<br>C\$ | Media Monto<br>C\$ | Media<br>días | Nº M | %M  |
|------------|---------|--------------------|--------------------|---------------|------|-----|
| 2013       | 1,738   | 8,193,826.16       | 4,714.51           | 351           | 950  | 55% |
| Julio 2014 | 853     | 2,953,958.52       | 3,463.02           | 332           | 462  | 54% |

En la apuesta por los microcréditos no hay que fijarse objetivos sobre la cantidad de créditos a conceder sino un monto máximo. La APPDR, en su compromiso por ayudar a la gente campesina a través de los microcréditos, debe asegurarse de concederlos a gente que los necesite pero también que tenga la capacidad de recuperar la inversión. Tampoco debería imponerse una cantidad de créditos a dar de un rubro determinado, simplemente dar créditos que beneficien a la gente con pocos recursos para mejorar su nivel de vida con una predisposición claramente favorable para devolver el capital a la asociación.

#### b) Luchar contra la mora y reducirla

En 2011 se recomendó realizar demandas judiciales contra los clientes morosos y ofensivos sobre créditos saneados. El número de créditos en cobro judicial es en Agosto del 2014 de 166 créditos con un valor de C\$ 5,574,963 (el equivalente a unos \$US 240,000). Se ha reducido el número de créditos en cobro judicial respecto al número del año anterior, que era de 248 créditos y con un valor de C\$ 6.385.890 (equivalente a \$US 255,999).

Por otro lado, los ingresos legales por créditos en cobro judicial y recuperación de activos financieros saneados era hasta Junio 2012 de C\$ 1,325,000 (equivalente a \$US 53,117), acumulando todos los habidos hasta la fecha. Sólo en 2013 la cifra aumenta hasta C\$ 1,100,813 (equivalente a \$US 44,130) y un año después, es de C\$ 976,813 (el equivalente a \$US 37,478). Así que este último año, la actividad en contra de la mora y los créditos en proceso de cobro judicial se ha reducido. 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.

### **c) Reducir gastos operativos**

Como ya se ha mencionado, la APPDR debe hacer un esfuerzo por gestionar los recursos más eficientemente con tal de conseguir unos resultados de ejercicio positivos.

### **d) Reducir Autocartera**

La Autocartera ha conseguido mantenerse en un porcentaje bajo respecto el valor total de la cartera, y se debe hacer un esfuerzo para seguir así, principalmente porque 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.

### **e) Aumentar el valor de la cartera**

En el año 2010 el valor de la cartera era de casi C\$ 20,000,000 y hoy en día es de C\$ 15,388,000. La APPDR debe luchar por conseguir financiación a través de donaciones o préstamos con unas condiciones muy favorables para que su cartera vuelva a tener el valor de años atrás.

## 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 Fondo, 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. Este mismo año, 2013, don Pedro ha vuelto 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.

Además, se añadió un plan de evaluación continuada de la radio, imponiendo una reunión semanal para evaluar las nuevas medidas tomadas y sus resultados a lo largo de los siete días. Se reúnen los tres locutores y el muchacho que se encarga de encender la radio y apagarla en el Cerro además de Pedro (el director de la radio) o Modesta (la contable de la APPDR). En estas reuniones evalúan lo que han hecho durante la semana, cómo lo han hecho y tratan de proponer estrategias a corto plazo para tratar de identificar también los resultados a corto plazo, de tal manera que la mejora significativa no se alargue en el tiempo y puedan llegar a alcanzar la auto-sostenibilidad de la radio lo antes posible.

En Septiembre del 2014, ya se celebrará el vigésimo 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** Las calientes de la mañana/ Iglesia\*
- 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-** La Hora de la Risa
- 16-** Ambiental. Buenas prácticas.
- 17-** Onda Juvenil
- 18-** Le sumba la marimba
- 19-** Mano a mano con el campesino

\* De martes a Jueves, de 8:30 a 9h una iglesia paga para emitir en Radio Dignidad.

Durante el fin de semana Radio Dignidad emite de 7am 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-** Ronda infantil\*
- 11-** 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. Estrategia actual

Después de que la Radio Dignidad se quedase estancada y que Don Pedro volviese a la dirección para intentar reconducir su situación, se han realizado diversos cambios. A mediados de Agosto aún hay muchos problemas que solventar y muchas mejoras que realizar. De momento, la Radio Dignidad pretende adaptar su programación a la demanda consiguiendo así mayor audiencia y haciéndola más interesante para las compañías que quieran promocionarse a través de la radio.

Uno de los proyectos que se traen entre manos es emitir su programación a través de internet. Esta solución permitirá principalmente que las empresas que se promocionan a través de Radio Dignidad puedan comprobar que la radio cumple con las condiciones pactadas. Además, puede resultar de gran interés para los expatriados. En teoría debía empezarse a emitir a través de la red hace 6 meses, pero internet y el sistema de computadoras actual no permiten que funcionen la radio y los programas de contabilidad al mismo tiempo. Según parece, la radio recibirá un sistema nuevo y fondos de la publicidad que le permitirán cubrir todos los gastos de la página web.

Además, la radio a través de la asociación AMARC (Asociación Mundial de Radios de Comunidades), está consiguiendo más contratos de publicidad en Managua. Es justamente en los contratos de publicidad conseguidos en Managua donde reside la clave del éxito de la Radio, donde las agencias de publicidad pagan más dinero por menciones menos extensas que las empresas de El Rama, donde las cuñas y avisos tienen un precio que no es rentable.

La radio también busca sponsors que puedan patrocinar programas enteros. Como ya se comentó el año pasado, una tienda de deportes que patrocine el programa deportivo por ejemplo. De hecho, ya se ha conseguido un contrato con ECOPlanet para que patrocine un programa dedicado a los jóvenes y con mención al cuidado del medioambiente.

También, se ha conseguido que Radio Dignidad entre a formar parte del proyecto “Derechos Humanos y Libertad de Expresión”, financiado por la Unión Europea y que a su vez financia la capacitación de los locutores en temas de producción y nuevas tecnologías, programas de género y otros dedicados a los jóvenes, y en el cual participarán los tres empleados en Radio Dignidad.

Por otro lado, también se está negociando con el Padre Úbeda, gerente de Radio Estéreo-Vida, para compartir los gastos de mantenimiento del equipo de las dos radios, hecho que abarataría mucho los costes de mantenimiento. Por último, se está trabajando para que la alcaldía pague un monto importante que debe a la radio por avisos ya emitidos y firme un contrato más importante económicamente para el año que viene.

Al final, el objetivo es que Radio Dignidad tenga beneficios y pueda apoyar económicamente a la Oficina de Crédito en su labor de apoyo a la comunidad.

#### 4.4. Organización

Radio Dignidad tiene una plantilla de cuatro personas más el director de la radio; 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.

## 4.5. 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. Si se analiza los ingresos de los últimos años, se puede observar que se ha hecho un buen trabajo aumentando la cifra de Ingresos por Cuñas Radiales. Sin embargo, estos aumentos de ingresos se ven compensados con la tendencia a la baja de los Ingresos por Otros Servicios Radiales.

|                              | 2009/2010         | 2010/2011         | 2011/2012         | 2012              | 2013                | jun-14            |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| Otros Ingresos               | 373,489.98        | 175,116.88        | 0                 | 0                 | 817,663.51          | 27,927.76         |
| Ingresos Por Cuñas Radiales  | 161,106.95        | 207,186.58        | 248,714.52        | 348,398.10        | 389,135.43          | 240,222           |
| Ingresos por Programas       |                   |                   |                   |                   |                     |                   |
| Especiales                   | 13,415.00         | 12,712.67         | 4,773.92          | 1,739.13          | 3,069.58            | 617.40            |
| Ingresos Por Otras Servicios |                   |                   |                   |                   |                     |                   |
| Radiales                     | 10,407            | 14,830            | 58,069.28         | 72,686.83         | 27,654.96           | 10,895.67         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>        | <b>558,418.93</b> | <b>409,846.13</b> | <b>311,557.72</b> | <b>422,824.06</b> | <b>1,237,523.48</b> | <b>279,662.83</b> |

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. Finalmente, en Junio de 2014, parece que se van a mejorar los resultados de los dos años anteriores. A pesar de la buena tendencia, el equipo de Radio Dignidad debe hacer un sobreesfuerzo para conseguir más contratos de publicidad que permiten a la radio obtener beneficios, meta que de momento parece no estar al alcance.

|                                          | 2013               | 2013 USD          | jun-14             | Jun - 14<br>USD |
|------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Ingresos Cuñas Radiales                  | 389,135.43         | 15,386.93         | 240,222            | 9,218           |
| Ingresos Programas Especiales            | 3,069              | 121.35            | 617.4              | 24              |
| Ingresos por Otros Servicios<br>Radiales | 27,654.96          | 1,093.51          | 10,895             | 418             |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                    | <b>419,859.39</b>  | <b>16,601.79</b>  | <b>251,734</b>     | <b>9,660</b>    |
| Sueldos y Salarios                       | 464,184.00         | 18,354.45         | 223,381.00         | 8,572           |
| Vacaciones                               | 38,682.00          | 1,529.54          | 18,615.08          | 714             |
| Indemnizaciones                          | 38,682.00          | 1,529.54          | 18,615.08          | 714             |
| Aguinaldo                                | 38,682.00          | 1,529.54          | 18,615.08          | 714             |
| INSS                                     | 51,060.24          | 2,018.99          | 24,571.91          | 943             |
| INATEC                                   | 9,283.68           | 367.09            | 4,467.62           | 171             |
| Cafetería (20%)                          | 3,949.20           | 156.16            | 1,815.20           | 70              |
| Otros gastos de personal (*)             | 10,000.00          | 395.41            | 6,654.96           | 255             |
| Uniformes (30%)                          | -                  | -                 | 6,939.00           | 266             |
| Viáticos(*)                              | 25,000.00          | 988.53            | 15,000.00          | 576             |
| Gastos Vehículo Radio                    | 17,003.00          | 672.32            | 12,000.00          | 460             |
| Combustibles y Lubricantes (30%)         | 38,902.20          | 1,538.24          | 14,084.10          | 540             |
| Energía                                  | 36,000.00          | 1,423.49          | 18,000.00          | 691             |
| Telefonía                                | 9,600.00           | 379.60            | 4,800.00           | 184             |
| Mantenimiento Equipos Radio              | 10,154.00          | 401.50            | -                  | -               |
| Deprec. Equipos Radio                    | 72,500.00          | 2,866.75          | 31,391.20          | 1,205           |
| Deprec. Vehículo Radio                   | 10,000.00          | 395.41            | 6,000.00           | 230             |
| Gastos Diversos Radio                    | 56,143.00          | 2,219.97          | 64,183.77          | 1,674           |
| Papelería, oficina y fotocopias<br>(10%) | 6,700.00           | 264.93            | 3,200.00           | 123             |
| Limpieza (20%)                           | 2,049.60           | 81.04             | 728.00             | 28              |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                      | <b>938,575</b>     | <b>37,112.49</b>  | <b>472,514.88</b>  | <b>18,132</b>   |
| <b>Resultado Final</b>                   | <b>-518,715.53</b> | <b>-20,510.70</b> | <b>-220,780.48</b> | <b>-8,472</b>   |

En la tabla anterior, se ha realizado una estimación de los ingresos y gastos de Radio Dignidad. 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. En la parte de Sueldos y Salarios se ha incluido el sueldo del director de la radio, Don Pedro Martínez.

Se puede observar que, en proporción, los ingresos del 2014 son superiores a los del 2013 y los gastos son inferiores. Si bien es cierto, que en julio del 2014 el equipo de radio sufrió una avería que aún no se ha registrado. Además, en 2013 la radio incurrió en gastos de depreciación del edificio que vendió pero no se ha tenido en cuenta, al igual que no se han tenido en cuenta los ingresos de la venta, para que estos datos puedan servir como proyección para saber que cifra de ingresos orientativa se habría de conseguir para cubrir los gastos.

Al igual que los Ingresos por Cuñas Radiales son la principal fuente de Ingresos, los gastos más importantes a los que hace frente la radio son Sueldos y Beneficios al Personal y Depreciaciones de equipo.

En los 6 meses que llevamos del 2014, los Gastos Diversos de la Radio ya han superado los del 2013. Este hecho en parte se explica por los Gastos por Eventos Deportivos, que se han empezado a transmitir este año, y cuyos gastos se han incluido en gastos diversos. También hay que tener en cuenta que el equipo de radio de mayor frecuencia anda averiado y, por eso los gastos de energía son menores de lo que deberían ser. En caso de funcionar el otro equipo, los gastos de energía podrían llegar a quintuplicarse.

Finalmente, se puede comprobar que los resultados finales no son buenos ni el 2013 ni en el 2014, a pesar de la tendencia a incrementar ingresos que tiene la Radio. En 2013 el déficit fue de un valor estimado de \$US 20,500 y en lo que llevamos de 2014 es de \$US 8,472. Déficit que sirve para empeorar los resultados de la Oficina de Crédito:

| 2013                        | Radio       | Oficina            | Total        |
|-----------------------------|-------------|--------------------|--------------|
| <b>Ingresos</b>             | 419,859.39  | 6,090,363.68       | 6,510,223.07 |
| <b>Gastos</b>               | 938,574.92  | 5,658,076.06       | 6,596,650.98 |
| <b>Sueldos y Salarios</b>   | 640,573.92  | 1,918,557.06       | 2,559,130.98 |
| <b>Resultado</b>            | -518,715.53 | 432,287.62         | -86,427.91   |
|                             |             | 817,663.00         |              |
| (*) Venta de edificio Radio |             | <b>-385,375.38</b> |              |

| jun-14                    | Radio      | Oficina      | Total        |
|---------------------------|------------|--------------|--------------|
| <b>Ingresos</b>           | 251,734.40 | 2,544,680.05 | 2,796,414.45 |
| <b>Gastos</b>             | 493,062.01 | 2,990,803.95 | 3,483,865.96 |
| <b>Sueldos y Salarios</b> | 308,265.78 | 1,135,503.92 | 1,443,769.70 |
|                           | -          |              |              |
| <b>Resultado</b>          | 241,327.61 | -446,123.90  | -687,451.51  |

Los cálculos anteriores muestran el desglose entre la Radio y la Oficina de Crédito de los resultados del 2013 y Junio 2014. En el 2013, tanto la Oficina de Crédito como Radio Dignidad obtuvieron resultados negativos, que quedaron camuflados tras las C\$ 800,000 obtenidas de la venta del antiguo edificio de la radio.

En 2013, Radio Dignidad tuvo peores resultados que la Oficina de Crédito. En cambio, en el 2014 las pérdidas de la radio son la mitad que las de la otra dependencia de la APPDR. Con el tiempo, el objetivo es obtener un superávit para poder ir renovando el equipo y, especialmente, poder ayudar a la Oficina de Crédito a aumentar el capital e incrementar el valor de la cartera de crédito otra vez.

Para terminar, este último gráfico que se muestra a continuación muestra los gastos por hora de emisión para poder calcular cual es el ingreso medio por programa que habría que conseguir para obtener beneficios. Hay que hacer especial mención a que algunos programas aún no tienen ningún contrato de publicidad para emitir cuñas durante su emisión, así que hay mucho espacio para mejorar el rendimiento de Radio Dignidad.

|                              | 2013       | 2013 USD   | jun-14     | jun - 14<br>USD |
|------------------------------|------------|------------|------------|-----------------|
| Numero horas emitidas Semana | 106        |            | 106        |                 |
| Numero Semanas año (*)       | 50         |            | 25         |                 |
| Horas/año                    | 5300       |            | 2650       |                 |
| <b>Gasto por hora</b>        | <b>177</b> | <b>7.0</b> | <b>186</b> | <b>7.1</b>      |

Los cálculos se han hecho con 50 semanas y no con las 52 que tiene un año suponiendo que hay dos semanas al año que no se puede realizar emisiones por avería. Por otro lado, los días laborales (de lunes a viernes) se ha calculado que hay 16 horas de emisión mientras que en los fines de semana solo 13. Como resultado, el gasto de una hora de emisión en 2013 era de \$US 7 y en lo que llevamos de 2014 aumentó un poco hasta \$US 7.1.

## 4.6. Recomendaciones

Radio Dignidad va en la buena dirección pues va incrementando los ingresos pero no tan rápido como debería para conseguir buenos resultados. Como con la Oficina de Crédito habría que estudiar cómo ser lo más eficiente con los gastos y como aumentar al máximo los ingresos.

- Al unir la contabilidad de Radio Dignidad y la Oficina de Crédito, se dificulta la posibilidad de medir la evolución de cada dependencia y su desarrollo económico. Se debería analizar si no se deberían separar otra vez ambas contabilidad para llevar un control más preciso.
- 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.
- El Internet es una gran idea para adaptarse a los nuevos tiempos y puede ser muy útil para conseguir publicidad. Sin embargo, no hay que olvidarse que la mayoría de oyentes viven en las comunidades y de momento no tienen acceso a internet. Así que la mayoría de inversiones y de esfuerzos se deberían enfocar a ganar oyentes y publicidad en la radio.
- La radio es el medio más fácil para llegar a la población campesina de El Rama. Por lo tanto, sería bueno en seguir por el camino de buscar instituciones, ONG y otras organizaciones que estén interesadas en llegar a los campesinos para formarles o darles cualquier tipo de aviso. Así mismo, los contratos con los diferentes ministerios y la alcaldía pueden convertirse en otra buena fuente de ingresos ya que continuamente hacen campañas por los medios de comunicación. No obstante, no dejar nunca que se conviertan en la única fuente

de ingresos ni en la más importante, pues un cambio de partido en el gobierno del país o en la alcaldía podría llevarse todos los contratos.

- Los contratos de Managua son los más atractivos. Seguir en la línea de conseguir publicidad en empresas de la capital y si es posible con más intensidad. Tantear todas las grandes compañías que tengan sucursal en El Rama y no se estén publicitando aún (compañías de teléfono, cadenas de venta). Tantear también a los proveedores de la Tienda Campesina. Destacar que la radio es la manera más eficiente de llegar a la gente del campo. Formar parte de la AMARC también es una buena solución. Insistir también en compañías que hagan patrocinios de programas determinados, como en el caso de ECO Planet.
- Averiguar si es posible compartir gastos de mantenimiento e inversiones en equipos de radio para reducir costes. Arreglar el equipo antiguo y usarlo cuando se averíe el otro también es una buena solución para reducir riesgos de quedarse sin emitir.
- Por las noches es cuando la mayoría de gente está en casa. Sin embargo, la mayoría de anuncios son hasta las 5 pm. Intentar explotar ese horario con programas que nadie quiera perderse. Además, 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.
- Las grandes corporaciones de Managua evitan poner publicidad los sábados y domingos. Hacer un esfuerzo para atraer contratos de publicidad a esas emisiones. Probablemente, el tener una programación más definida los fin de semanas ayudaría, pues de esta manera los anunciantes sabrían con seguridad en que programa se les va a mencionar.
- Otra fuente de ingresos sería organizar conciertos de música o fiestas y cobrar entrada. A parte de poder unos ingresos extra por la venta de accesorios o bebidas.

## 5. Análisis de la Tienda Campesina

### 5.1. 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.

| SITUACION DE LA TIENDA CAMPESINA EN LA FECHA DE INTERVENCION 23-10-2014 |                    |                   |                |                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|----------------|-----------------------------|-----------|
|                                                                         | NIO                | USD               | tasa cambiaria | NIO                         | USD       |
| 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          |                             |           |
| Cuentas por cobrar nominal                                              |                    |                   |                | 1251,096.78                 | 49,846.28 |
| Monto no recuperable                                                    |                    |                   |                | 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> |                |                             |           |
|                                                                         |                    |                   |                |                             |           |
| TOTAL DEUDA 23-10-2013                                                  | -1890,324.13       | -75,314.42        |                |                             |           |
| TOTAL ACTIVOS                                                           | 1548,215.60        | 61,684.11         |                |                             |           |
|                                                                         |                    |                   |                |                             |           |
| SITUACION 18-2-2014                                                     | -369,475.07        | -14,720.65        | 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.

## 5.2. 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 dependiente de la veterinaria (que forma parte de la planilla de la Oficina de Crédito).

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 a todo cliente que anteriormente ha comprado en efectivo durante una temporada. Desde 2008, el crédito se concede a un plazo de 15 días o un mes, por el importe total de la compra, se concede sin aplicar ningún interés y sin ninguna garantía. 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 ningún otro. Existe un control de los clientes deudores de un crédito a la tienda así como de su importe, del día que se concedió y de si se ha devuelto; pero no existe un control sobre la mora en 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. Tampoco hay un rol determinado para las empleadas encargadas de atención al cliente, que se turnan en sus funciones. Por último, el almacén actualmente se encuentra casi vacío, pues la mayoría de productos se encuentran expuestos al cliente. Sin embargo, los pocos productos del almacén no están distribuidos de forma ordenada y sus condiciones higiénicas dejan mucho que desear.

Los productos no llevan el precio marcado y los trabajadores de la tienda suelen recordar de memoria los precios de éstos. Estos precios se fijan añadiendo, al precio de costo, el cálculo del margen que le corresponde: del 5% o del 10% dependiendo del producto y del criterio de las dependientas. En general, los productos en la Tienda Campesina se venden a un precio inferior del que se venden en los otros establecimientos de la ciudad, según los propios clientes que van a comprar a la tienda.

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

### 5.3.1. 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 Abril de 2014 (habrá que suponer que las ventas se mantienen igual hasta final de año para hacer una estimación del 2014). Obviamente, dicho análisis será un análisis estático pues de nada serviría ver la evolución de los últimos años. Por el momento, los resultados son positivos gracias a un ingreso extraordinario (aunque no se haya contabilizado como tal) por la venta del camión de la tienda.

#### - **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.

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

Así en el primer cuatrimestre, la Tienda Campesina obtuvo un ROA positivo de 3.1%, el más alto desde el año fiscal 2010/2011, periodo en el cual el ROA fue de 6.9%. Si mantuviese este nivel de ingresos y gastos, se obtendría un ROA a final de año de alrededor de un 9%, que es un indicador positivo. Pese a todo, hay que recordar que el resultado habría sido muy diferente sin la venta del camión y, en consecuencia, muy difícilmente la tienda consiga mantener el mismo ritmo de ingresos. El ROA positivo se explica por los beneficios antes de tributos e intereses (BAIT) obtenidos en este cuatrimestre fueron de C\$ 61,358. Al final, el resultado después de tributos (BDT) fue de C\$ 2,350 con lo que ya se generan ganancias.

El objetivo siempre es tratar de conseguir, no solo un ROA positivo, sino uno mayor que el coste de la deuda, para lograr un apalancamiento positivo. En abril del 2014, el coste del endeudamiento fue de un 4.4%, con lo que la rentabilidad financiera será menor que la rentabilidad económica.

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:

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

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*.

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

Hasta la fecha, la Tienda Campesina obtuvo una rentabilidad comercial del 3.4%. Este porcentaje implica que con los “Ingresos por ventas” se cubren los gastos fijos y

operativos y hay un remanente del 3.4%. Esta cifra es la más alta desde el ejercicio 2009/2010, cuando la tienda obtuvo una rentabilidad comercial del 4'5%. 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”, y sobre todo a la venta del camión sin la cual la rentabilidad comercial sería negativa.

**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.

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

Este ratio actualmente es de 0.92. Al final del año la Rotación de Activos sería de 2.77, que sigue siendo algo baja. La explicación a este fenómeno es que el inventario se ha reducido a menos de la mitad del de 2013, hecho que afecta a las ventas. Más aún cuando se rompen stocks (se quedan sin mercaderías de un determinado tipo) continuamente. 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. 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.

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

En el caso de la Tienda Campesina, el Activo Fijo representa una porción muy reducida del Activo Total: el 8.06%. 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 Abril del 2014 la Rotación de Activo Fijo era del 11.44%, con lo que a finales del año representarán alrededor de un 35%.

**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). Actualmente la Rotación de Existencias es de 2.59 pero como en casi todos los ratios donde se compara una cuenta de Balance con otra del Estado de Resultado, no tiene sentido analizarlo por cualquier otro periodo de tiempo que no sea un año (a no ser que sea con fines comparativos entre varias empresas). En cualquier caso, a finales de año obtendrá una rotación de existencias del 7.78 (46 días) cifra que indica una constante compra-venta de mercaderías por parte de la tienda. La explicación a este fenómeno se encuentra en que, debido a la reducción de inventarios, se manejan principalmente los que tienen salida más fácil al mercado. Además, el número de stock se ha reducido a menos de la mitad de los que había en el 2013.

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

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 es muy alta y es, sin ningún tipo de dudas, un aspecto clave a mejorar. En Abril de 2014, la rotación es de 1.61 y, en consecuencia, la estimación para el 2014 sería de 4.83. Eso significaría en teoría que los clientes pagan cada 75 días o dos meses y medio, muy alejado de la intención de

cobro de la tienda. La verdad es que hay una parte de la cartera que no está claro que se vaya a poder cobrar.

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

En los ingresos operativos de la tienda campesina se incluyen C\$ 113,344.64 de la venta del camión y C\$ 51,112.40 fruto de una corrección de la cartera de clientes. Aunque la Tienda los contabilice como ingresos operativos, lo cierto es que ambos distorsionan algunos de los ratios anteriormente analizados. Así la Rotación de Activo Fijo pasaría a ser de 31.2% y la Rotación de Acreedores a 4.39 o 82 días, empeorando aún más la situación de clientes.

En conclusión, aunque a primera vista pueda parecer que la actividad económica de la Tienda Campesina ha mejorado sorprendentemente respecto a los últimos años, no se pueden entender los buenos resultados obtenidos hasta la fecha en el 2014 sin la venta del camión. Ya se ha observado que no es posible mantener la misma Rentabilidad Económica hasta finales de año (lo que supondría un ratio del 9%). Sin embargo se puede entrever una leve mejoría en dos aspectos clave.

El primero y más importante es la mayor eficiencia en costes que es, en parte, otra de las causas de los resultados positivos. En segundo lugar, la reducción de existencias ha provocado que solo se tengan en stock aquellos que están más solicitados, con lo que los productos están menos tiempo en el almacén antes de ser vendidos y la rotación es mayor.

Sin embargo, queda mucho por hacer. La cartera de clientes es muy alta (50% Activos Totales) y la Rentabilidad se tiene que conseguir con la compra-venta de mercancías y no a través de otros activos. El objetivo es conseguir aumentar las existencias y las ventas, haciendo a su vez aumentar la rotación para poder cubrir los costes fijos.

### 5.3.2. 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.

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

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 el primer cuatrimestre del 2014 era del 2,7, el estimado para el 2014 sería del 8%, menor que el ROA, como ya hemos mencionado antes debido a los costes financieros. Sin embargo, este resultado no deja de ser bueno ya que se han superado 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 2.21 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 1.39. Esta cifra es la más alta en los últimos años debido a la gran importancia que ha adquirido la cartera de clientes dentro del balance después de la reestructuración de la tienda.

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 0.03. 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.

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

En el caso de la Tienda Campesina, se ha incrementado el crédito medio de 35 días en 2011/2012 hasta los 225 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 94 días en el primer cuatrimestre del 2014.

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

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 2.40, 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 dos veces 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 0.71, lo que significa que el Patrimonio representa alrededor del 60% del Pasivo Total. Por otro lado, hay que analizar la proporción que representan las deudas a corto plazo entre el total de deudas (D). Es importante conocer este ratio porque el endeudamiento a corto plazo es el más inestable, puesto que presenta un mayor grado de incertidumbre. En el caso de la Tienda, todo el exigible es a corto plazo y esto aumenta el riesgo.

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 225 días actuales. En consecuencia se alarga también el periodo de pago a proveedores, que ya es superior a 90 días, afectando a la confianza de los proveedores en la tienda y generando intereses por mora.

En total, la deuda es de C\$ 1,183,314 que representa un 50% del total del Patrimonio. Aunque las proporciones no son demasiado preocupantes, sí que lo es el hecho de que toda la deuda sea 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 y el largo periodo que necesita para cobrar de sus clientes (suponiendo que se puedan cobrar) no ayuda a generar certeza de que la tienda sea capaz de hacer frente a sus obligaciones con toda seguridad.

## 6. Plan de Viabilidad de la Tienda Campesina

### 6.1. Introducción a la Tienda Campesina

La Tienda Campesina pasó a formar parte de las dependencias de la APPDR en 1994. Desde entonces se ha dedicado a los campesinos de El Rama poniendo a su disposición los productos que necesitaban a buen precio mientras a su vez generaba beneficios para la APPDR. De ahí se deduce que la misión y la visión de la tienda deberían ser algo similar a los puntos siguientes:

**Misión:** Ofrecer los productos de consumo, veterinarios y las herramientas de trabajo necesarias a un precio accesible para los campesinos del municipio, colaborando de esta manera con la APPDR para favorecer el desarrollo del nivel de vida de sus familias.

**Visión:** Ser la tienda líder en soluciones para los campesinos que vengan a la ciudad de El Rama a abastecerse.

**Objetivo a corto plazo:** Hacer frente a toda la deuda y reabastecer los almacenes de existencias para que la oferta de la tienda vuelva a ser competitiva.

**Público objetivo:** Población campesina de El Rama.

Aunque lo mencionado anteriormente es obvio, es bueno tenerlo presente a la hora de tomar decisiones para no alejarse del rumbo adecuado ni incurrir en gastos innecesarios.

## 6.2. 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.

Actualmente la situación de la tienda con sus proveedores se ha deteriorado a causa de los incidentes del año 2013. Algunos, por ejemplo, obligan a pagar en efectivo en lugar de dar espacio de un mes para cancelar las facturas, como es la práctica habitual en este tipo de negocios.

Por esta razón la tienda ha tenido que empezar a comprar a otros productores más caros, reduciendo el posible margen. Además, ahora encargan mucho menos producto y de forma más irregular lo que provoca que la Tienda Campesina haya visto reducido su poder de negociación. Más aún si se tiene en cuenta que la cartera de proveedores se ha reducido notablemente.

Actualmente entre la Tienda Campesina y la veterinaria les deben C\$ 309,600 (\$US 11,879).

- **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. Sin embargo, los clientes prefieren comprarlo todo en un sitio y es muy habitual que vayan a la tienda y no encuentren lo que buscan. Así que cada a medida que pasa el tiempo, se van desmoralizando de manera que dejan de acudir a la tienda y van directos a la competencia.
- **Competencia.** La competencia cada vez es más intensa, de tal forma que cuando la Tienda Campesina vuelva a estar en plenas facultades se encontrará con un escenario nuevo en este sentido. Al tener que reconocer a sus clientes que no

tienen un determinado producto, estos se van a la competencia que, inteligentemente, están aumentando su gama de productos según lo que la gente encontraba antes en la tienda y ahora no. El problema es que es muy difícil ganar un cliente y muy fácil perderlo.

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, que puede conseguir préstamos de bancos más grandes a un interés razonable.
- **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.
- **Acreedores.** A causa de la gestión anterior y la restructuración, la tienda debe un total de C\$ 315,579 (\$US 12,109) ya vencidos, que se han de sumar al importe sin vencer que se debe a los proveedores. Actualmente está haciendo un esfuerzo por devolverlos pero la actividad de la tienda queda limitada por esta enorme cantidad que se debe cancelar con celeridad.

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

| Margen                                        | 15.30%       | 18.68%       | 13.54%       |                |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
|                                               | 2009/3       | 2013/3       | abr-14       | Estimación mes |
| Ingresos por Ventas                           | 5,305,321.15 | 3,088,386.14 | 1,805,848.27 |                |
| Ingresos por Venta de Mercadería al contado   | 3,253,622.97 | 1,951,028.73 | 947,127.00   |                |
| Ingresos por Venta de Mercadería al Crédito   | 1,974,089.57 | 871,398.60   | 636,994.50   |                |
| Devoluciones Sobre Vta.                       | -2,240.00    | 0.00         |              |                |
| Rebajas Sobre Ventas                          | 0.00         | 0.00         |              |                |
| Otros ingresos por Servicios                  | 79,848.61    | 265,958.81   | 221,726.77   | 10,000.00      |
| - Gastos variables                            | 4,532,002.71 | 2,378,090.16 | 1,395,225.08 | 348,806.27     |
| Costos de las ventas                          | 4,513,258.06 | 2,360,837.72 | 1,371,701.63 | 342,925.41     |
| Materiales de empaque                         | 14,718.83    | 16,425.50    | 21,961.00    | 5,490.25       |
| Gastos por incobrabilidad y daños de producto | 4,025.82     | 826.94       | 1,562.45     | 390.61         |
| Margen de Contribución                        | 773,318.43   | 710,295.98   | 410,623.19   |                |
| Gastos Fijos                                  | 532,535.03   | 666,440.15   | 349,264.95   | 84,369.63      |
| Sueldos y Beneficios al Personal              | 373,127.72   | 512,544.45   | 289,352.46   | 69,838.12      |
| Servicios externos                            | 101.33       | 153.33       | 540.00       | 135.00         |
| Suministros, Mantenimientos y Reparaciones    | 12,053.44    | 17,981.65    | 15,076.80    | 4,000.00       |
| Transporte y Comunicaciones                   | 22,181.70    | 17,023.03    | 9,330.14     | 2,065.04       |
| Gastos Generales                              | 91,306.10    | 89,481.66    | 15,254.63    | 5,000.00       |
| Depreciaciones                                | 33,764.74    | 29,256.03    | 19,710.92    | 3,331.48       |
| Resultado operativo (BAIT)                    | 240,783.40   | 43,855.83    | 61,358.24    |                |
| Gastos financieros                            | 9,463.90     | 37,613.86    | 35,585.06    | 8,375.22       |
| Gastos Bancarios                              | 633.87       | 1,826.69     | 1,262.45     | 386.14         |
| Gastos por Perdidas cambiarias                | 2,016.78     | 5,543.87     | 6,366.32     | 1,000.00       |
| Intereses moratorios por pagos tardíos        | 6,813.25     | 7,978.65     | 4,083.03     | 1,020.76       |
| Gastos financieros p otras cuentas            | 0.00         | 17,031.69    | 23,873.26    | 5,968.32       |
| Cargos por obligaciones con financieras       | 0            | 5,232.96     |              |                |
| Ingresos extraordinarios                      | 4,123.00     | 1,942.37     | 8,481.76     |                |
| Ingresos por reembolso del INSS               | 4,123.00     | 1,942.37     | 8,481.76     |                |
| Gastos extraordinarios                        | 3,552.05     | 13,320.96    | 3,860.08     |                |
| Multas y Recargos                             | 3552.053333  | 13320.96     | 3,860.08     | 965.02         |
| BAT                                           | 231,890.45   | -5,136.62    | 30,394.86    |                |
| Impuestos Alcaldía                            | 7,786.67     | 110.33       | 5,064.88     |                |
| Impuestos Dirección General de Ingresos       | 5500         | 18,100.00    | 22,980.00    | 7,011.22       |
| BDT                                           | 218,603.78   | -23,346.95   | 2,349.98     |                |

La tabla anterior refleja los Estados de Resultados del año fiscal 2009/2010, que fue el año donde la Tienda Campesina obtuvo mejores resultados dividido entre tres para ver una estimación de los resultados cuatrimestrales. También muestra los resultados del año 2013 dividido de igual forma entre tres, los resultados del primer cuatrimestre del 2014 y, por último, una estimación de costes mensuales medios para calcular con que

margen se garantizaría cubrir los costes fijos y financieros. Dicha estimación se ha realizado con los datos del 2013 y del primer cuatrimestre del 2014.

Analizando la tabla se puede identificar claramente la tendencia negativa de la Tienda Campesina, donde en 2013 los Ingresos por Ventas significaron un 60% de los Ingresos por Ventas del 2010 y en 2014 solo un 34%. También se puede ver como el Margen de Contribución en 2010 y en 2013 fue muy similar, pues se suplió la disminución de ingresos por ventas aumentando el margen por producto de un 15% a un 18%.

El problema fue el nivel de gastos fijos. Los resultados del 2013 se ahogaron en gastos fijos y financieros mientras que los gastos fijos del 2010 estaban mucho más equilibrados. Sin embargo, de los fallos se aprende y gracias a la restructuración de la plantilla y a una racionalización de los costes se han conseguido reducir significativamente los mencionados costes fijos.

Reducir los gastos financieros será un proceso más largo, pues aún hay mucha deuda a la que la tienda debe hacer frente. De todas maneras, hay que resaltar que reduciendo los gastos fijos, se ha puesto la primera piedra para volver a generar beneficios otra vez.

Como ya se ha mencionado, la última columna de la tabla es una estimación de los gastos mensuales de la tienda para ver una estimación del nivel de ventas y del margen que necesita la Tienda Campesina para generar resultados positivos. Esta estimación se ha realizado con los Estados de Resultados del 2013 y 2014.

| Estimación Mensual         | C\$               |
|----------------------------|-------------------|
| Otros Ingresos             | 10,000.00         |
| Gastos por Incobrabilidad  | 390.61            |
| Gastos Fijos               | 84,369.63         |
| Gastos Financieros         | 8,375.22          |
| Impuestos                  | 7,976.24          |
| <b>Total</b>               | <b>-91,111.70</b> |
| <b>Margen Punto muerto</b> | <b>91,111.70</b>  |

Al final, si a los Otros Ingresos les restamos los Gastos de Incobrabilidad, los Gastos Fijos, los Gastos Financieros y los Impuestos, el margen que se debe cubrir es de C\$ 91,112 córdobas al mes. Esta cifra se obtiene suponiendo que se cancelan C\$ 6,000 de la deuda pendiente cada mes.

Si lo analizamos según la ventas del 2013 y del 2014 vemos que sería necesario un margen por producto del 15% y del 26% respectivamente. Evidentemente, el resultado del nivel de ventas necesario en el 2014 es debido al escaso nivel de stock actual, que hace que las ventas se hayan reducido tanto que necesiten un margen muy alto para cubrir gastos. Si se realiza una inversión para aumentar existencias dicho margen se reducirá “ipso facto”.

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| <b>Costes Ventas Abr-14/4</b>     | 348,415.66 |
| <b>Ingresos (costes + margen)</b> | 439,527.36 |
| <b>Margen</b>                     | 26%        |
| <b>Costes Ventas 2013/12</b>      | 594,315.80 |
| <b>Ingresos (costes + margen)</b> | 685,427.50 |
| <b>Margen</b>                     | 15%        |
| <b>Media Costes Ventas 13-14</b>  | 471,365.73 |
| <b>Ingresos (costes + margen)</b> | 562,477.43 |
| <b>Margen</b>                     | 19%        |

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 determinado obtendríamos los siguientes resultados:

| <b>Nivel de ventas</b> | <b>Mensual C\$</b> | <b>Anual C\$</b> |
|------------------------|--------------------|------------------|
| <b>Margen del 5%</b>   | 1,822,233.96       | 21,866,807.50    |
| <b>Margen del 10%</b>  | 911,116.98         | 10,933,403.75    |
| <b>Margen del 15%</b>  | 607,411.32         | 7,288,935.83     |

Como indica la tabla anterior, se necesitarían unas ventas mensuales de C\$ 1,822,234 para poder mantener un margen del 5%. Con un margen del 10%, las ventas deberían de ser de C\$ 911,117, cantidad que parece mucho más razonable. Por último, con un margen medio del 15%, las ventas requeridas serían de C\$ 607,411. Si se hace una inversión en existencias, esta última cifra estaría al alcance de la cifra media de ventas por mes de la tienda del 2014 que es de C\$ 400,000.

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 añade una tabla para ver cómo se aumentaron los costes de forma descontrolada mostrándolos en costes absolutos y en proporción a los Ingresos por Ventas. Se puede ver, como el porcentaje de los Gastos de Ventas respecto los

Ingresos se reduce significativamente y como dicha mejoría se ve absorbida y superada por el aumento relativo de Costes Fijos. Es cierto que ese aumento de importancia relativa se debe en gran parte a la reducción de Ingresos, pero cuentas como "Sueldos y Beneficios al Personal" tampoco evolucionaron de acorde con la situación de la tienda.

|                                               | 2009/2010     |        | 2013         |        | abr-14       |        |
|-----------------------------------------------|---------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
| Ingresos por Ventas                           | 15,915,963.44 |        | 9,265,158.41 |        | 1,805,848.27 |        |
| Ingresos por Venta de Mercadería al contado   | 9,760,868.90  |        | 5,853,086.18 |        | 947,127.00   |        |
| Ingresos por Venta de Mercadería al Crédito   | 5,922,268.72  |        | 2,614,195.80 |        | 636,994.50   |        |
| Devoluciones Sobre Vtas                       | -6,720.00     |        |              |        |              |        |
| Rebajas Sobre Ventas                          | 0.00          |        |              |        |              |        |
| Otros ingresos por Servicios                  | 239,545.82    |        | 797,876.43   |        | 221,726.77   |        |
| - Gastos variables                            | 13,596,008.14 | 85.42% | 7,134,270.47 | 77.00% | 1,395,225.08 | 77.26% |
| Costos de las ventas                          | 13,539,774.18 | 85.07% | 7,082,513.15 | 76.44% | 1,371,701.63 | 75.96% |
| Materiales de empaque                         | 44,156.50     | 0.28%  | 49,276.50    | 0.53%  | 21,961.00    | 1.22%  |
| Gastos por incobrabilidad y daños de producto | 12,077.46     | 0.08%  | 2,480.82     | 0.03%  | 1,562.45     | 0.09%  |
| Margen de Contribución                        | 2,319,955.30  | 14.58% | 2,130,887.94 | 23.00% | 410,623.19   | 22.74% |
| Gastos Fijos                                  | 1,597,605.09  | 10.04% | 1,999,320.44 | 21.58% | 349,264.95   | 19.34% |
| Sueldos y Beneficios al Personal              | 1,119,383.16  | 7.03%  | 1,537,633.35 | 16.60% | 289,352.46   | 16.02% |
| Servicios externos                            | 304.00        | 0.00%  | 460.00       | 0.00%  | 540.00       | 0.03%  |
| Suministros, Mantenimientos y Reparaciones    | 36,160.32     | 0.23%  | 53,944.94    | 0.58%  | 15,076.80    | 0.83%  |
| Transporte y Comunicaciones                   | 66,545.10     | 0.42%  | 51,069.10    | 0.55%  | 9,330.14     | 0.52%  |
| Gastos Generales                              | 273,918.30    | 1.72%  | 268,444.97   | 2.90%  | 15,254.63    | 0.84%  |
| Depreciaciones                                | 101,294.21    | 0.64%  | 87,768.08    | 0.95%  | 19,710.92    | 1.09%  |

## 6.4. Deuda

La deuda acumulada es un gran impedimento para que la tienda vuelva a desarrollar su actividad con normalidad. A día de hoy, la tienda atesora obligaciones de pago por valor de C\$ 625,182 (\$US 23,987). Sin embargo, C\$ 309,602 obedecen a créditos vigentes de proveedores y, por lo tanto, son parte de la actividad normal de la tienda. Como resultado de la anterior gestión y de la restructuración posterior quedan por pagar C\$ 315,578.80 (\$US 12,108.12), que se dividen en contratos vencidos con proveedores y préstamos que se concedieron a la tienda para que pudiera sobrevivir.

|                                                | C\$               | \$US             |
|------------------------------------------------|-------------------|------------------|
| <b>Deudas totales</b>                          | <b>625,181.57</b> | <b>23,986.95</b> |
| <b>Deudas pendientes desde restructuración</b> | 315,578.80        | 12,108.12        |
| <b>Deudas post-restructuración veterinaria</b> | 35,088.66         | 1,346.28         |
| <b>Deudas post-restructuración tienda</b>      | 274,514.11        | 10,532.55        |

De Enero a Abril del 2014 se estaba pagando unos C\$ 3,500 mensuales (equivalente a unos \$US 135) para cancelar dicha deuda. Si, hipotéticamente, se siguiera este ritmo se tardarían unos siete años y medio en cancelar las deudas. A la hora de calcular los gastos de margen estimados, se calculó una cifra de alrededor de C\$ 5,968 (\$US 229) que cancelaría el pago en 4 años y cinco meses. Evidentemente, estos períodos no son una posibilidad y se supone que a medida que la tienda se recupere, podrá hacer frente a dichas obligaciones de manera más rápida. Sin embargo, a pesar de no ser reales nos dan una idea del esfuerzo que deberá hacer la tienda para pagar de vuelta todas sus deudas.

|                      | C\$    | meses | años |
|----------------------|--------|-------|------|
| <b>Pago real</b>     | 3,500  | 90    | 7.5  |
| <b>Pago margen</b>   | 5,968  | 53    | 4.4  |
| <b>Pago en 1 año</b> | 26,298 | 12    | 1    |

La manera más rápida de cancelar el crédito sería vender o rentar parte de los activos de la tienda. Esta opción permitiría también utilizar el remanente para invertir en más productos y en mejoras para la tienda. Como es obvio, cancelar lo más rápido posible la deuda sería lo más conveniente, no solo por liberar a la Tienda Campesina de carga financiera sino también para no perder la confianza de los proveedores que están pendientes de cobro.

## 6.5. Producto, Precio, Promociones y Distribución

En Marketing, al estudiar cómo vender un producto hay una teoría que dice que hay que prestar especial atención a como optimizar las 4 Ps, que son el Producto, el Precio, las Promociones y la Distribución (Place en inglés). A continuación se analizan estos cuatro aspectos, claves para que la Tienda Campesina vuelva a generar ganancias, aunque de una forma algo distinta a lo que indica la teoría.

### 6.5.1. Producto

Ampliar el catálogo de productos es el principal objetivo al que se enfrenta ahora mismo la Tienda Campesina. Hacerlo es de vital importancia para poder aumentar los ingresos y dejar de perder clientes, que salen decepcionados del establecimiento al no encontrar los productos que andaban buscando. No obstante, hay que aumentar la gama de productos que se ofrecen de manera sensata. La experiencia del año 2013 ilustra como la tienda necesita vender solo productos campesinos y, en concreto, aquellos que tengan salida fácil al mercado y no tengan fecha de caducidad.

El negocio de la tienda es vender productos básicos de consumo y de veterinaria y herramientas para la vida y el trabajo en el campo a un precio asequible. No debe llenar el almacén de productos con fecha de caducidad que se venden un par de veces al mes. Evitar adquirir estos productos es la mejor manera de evitar que los productos queden inservibles. Esos se podrán encontrar en los supermercados que tienen mayor variedad de producto debido también a la mayor rotación, pero no es el negocio de la tienda.

Además, de los productos que la tienda vende acorde a su misión, la tienda vende también productos de compra impulsiva. Dichos productos suelen ser de precio bajo y los consumidores lo adquieren siguiendo un impulso provocado al ver el producto expuesto o publicidad suya. Por lo tanto es muy importante la distribución de estos productos dentro de la tienda, como ya veremos más adelante.

Aunque la financiación no llegue, se deben establecer prioridades sobre los productos que debe que ofrecer, ya que hoy en día abundan en sus estanterías productos que nada tienen que ver con el mundo campesino y faltan los productos más demandados. Nadie entra en una tienda a comprar solo salsa de tomate sino venden otros productos

que necesite. Por lo tanto, los productos que debería ofrecer la tienda son productos campesinos y productos básicos como el arroz, maíz, aceite, pollo, semolina, sal etcétera. Los productores de algunos de estos productos poseen créditos de la Oficina de Crédito. Ver si se puede conseguir un mejor precio a través de ellos.

### **ESTUDIO INVENTARIO**

El año pasado se realizó un estudio que analizaba los productos que más se habían vendido y los que mayores ingresos habían obtenido del 1 de Enero del 2013 al 1 de Agosto de ese mismo año. Sorprende descubrir en los resultados de dicho informe que en los registros aparecieran alrededor de 1,700 productos y durante ese período determinado solo tuvieron movimiento 788 tipos de productos distintos, hecho que resalta la importancia de realizar correctamente la compra de mercaderías.

Las conclusiones de dicho análisis fueron igualmente sorprendentes. De los 788, solo 293 concentraban el 93% de los ingresos de la tienda en ese periodo. Dichos productos fueron los que facturaron más de C\$ 2,000 en ese periodo, como muestra la siguiente tabla:

|                            | C\$          | Nº productos |
|----------------------------|--------------|--------------|
| <b>TOTAL INGRESOS 2013</b> | 5,182,341.00 | 788          |
| <b>menos de 2.000C\$</b>   | 344,388.50   | 493          |
| <b>más de 2.000C\$</b>     | 4,837,952.50 | 295          |
| <b>menos de 2.000C\$</b>   |              |              |
| <b>s/Total</b>             | 7%           | 63%          |

Es cierto, que esto podría discriminar a productos con precios muy bajos que, por tener un margen alto, podrían ser rentables para la tienda. Así que a continuación se añade la misma tabla, escogiendo esta vez aquellos que en el primer semestre del 2013 tuvieron ventas de más de 400 unidades (103 productos).

|                          | Ingresos     | Nº Ventas  |
|--------------------------|--------------|------------|
| <b>TOTAL</b>             | 5,182,341.00 | 412,478.53 |
| <b>Más de 400 ventas</b> | 3,380,792.50 | 381,885.24 |
| <b>%</b>                 | 65.2%        | 92.6%      |

Al observar la tabla anterior, vemos que los 103 productos más vendidos concentran el 92.6% de las ventas y el 65.2% de los ingresos. Esto no significa que hay que discriminar al resto de productos que no venden más de 400 unidades al año o ingresan más de C\$ 2,000 córdobas cada semestre. Simplemente, sirve para entender

que hay que tener en cuenta los riesgos y el coste de oportunidad de llenar el almacén de productos con baja rotación, pues aumentan los costes de almacenaje, incrementa el riesgo de que el producto se dañe o se convierta en inservible y se pierda la posibilidad de invertir en otros productos que puedan estar agotados y que son más rentables.

Así, a través de lo observado en la tienda en 2014 y los registros del 2013, los productos con más éxito son los productos básicos como el arroz, el maíz, sal, la harina, el azúcar o el aceite. Otros como el frijol, el maíz, el pollo o la semolina son muy demandados a fecha de hoy pero la tienda no dispone de ellos.

### 6.5.2. Precio

El precio es un asunto muy controvertido dentro de la Tienda Campesina. Por un lado, el precio asequible es lo que más atrae a los compradores. Sin embargo, por otro lado la tienda necesita establecer unos márgenes mínimos para poder cubrir los costes y generar ganancias.

En el apartado anterior vimos que la tienda necesita establecer un margen medio del 15% para hacer frente a los costes fijos y a sus obligaciones financieras. Y aun así no sería suficiente si no se aumentan las ventas unas C\$ 200,000 córdobas al mes (\$US 7,675). Ya se ha mencionado que se considera que el aumento de ventas simplemente vendría de la mano de una mayor inversión en existencias (no se vende más porque no hay).

De cualquier manera, se echa de menos la elaboración de un catálogo y una política de precios determinada. Hasta el momento los precios se han establecido de forma arbitraria por el personal de la tienda, siguiendo su intuición e intentando que siempre este algo por debajo que la competencia. Sin embargo, crear una política de precios ayudaría a crear un criterio objetivo para establecerlos. Dicho criterio tiene que establecerse de acuerdo con los trabajadores de la tienda, que saben cómo funciona el día a día en la tienda y conocen mejor cómo funciona el mercado.

Acerca del margen:

- Un margen medio del 15% no implica que todos los productos tengan que compartir el mismo margen. Si se algún producto puede absorber un margen mayor permite bajarlo en otros.
- Hay productos más susceptibles a la subida de precios que otros. Hay que respetar más los precios de dichos productos, que son principalmente los productos básicos como el maíz, arroz o la harina.
- Respetar las “barreras psicológicas”. Normalmente los consumidores tienen inconscientemente un precio a partir el cual no están dispuestos a adquirir un producto. Generalmente el límite se encuentra a partir de precios redondos. Por ejemplo, podrían llegar a pagar C\$ 19 pero nunca estaría dispuestos a pagar C\$ 21. O con las botas de hule, podrían pensar en pagar C\$ 190 pero nunca C\$ 200 o más.
- Subir el precio no es la única forma de aumentar el margen. Para mejorar los beneficios de cada producto es muy importante negociar con los proveedores

el precio. El objetivo es siempre intentar vender más caro y comprar más barato.

Crear contratos con los proveedores donde se especifica la entrega de una cantidad de producto determinado cada x tiempo puede ayudar a bajar el precio. Comprar más cantidad de producto, aunque sea comprando conjuntamente con otras pulperías, también suele ser una herramienta útil para conseguir bajar el precio.

- Hay veces que las grandes compañías realizan promociones donde ofrecen sus productos con descuento, a 2x1 o segunda unidad a 50%. Preguntar a los proveedores si tienen algún producto que quieran promocionar.
- Otra forma de aumentar el precio es vender formatos más pequeños por el mismo precio. Aunque esta técnica no funciona con los productos que se venden por libras, ya que obedecen un precio determinado por libra siguiendo la oferta y la demanda, sí que podría funcionar con productos envasados.

A modo de resumen de los puntos anteriores, puede ser una buena estrategia vender un poco más barato determinados productos clave para que dé una sensación de que la tienda tiene un precio medio más barato. Sin embargo, siempre respetando un margen mínimo para poder pagar los costes fijos y no bajando del 5% como se hace hoy en día en algunos productos. Por otro lado, hay productos gancho que deben ser utilizados para que la gente entre en la tienda. Estos productos atraen a la clientela por su bajo precio o debido a que la competencia no cuenta con ellos entre sus existencias. Sea como sea, hay que evitar que se agoten las existencias de dichos productos, tanto los clave como los gancho.

Por ejemplo, una forma de atraer clientes podría ser poner más sillas y añadir zumos y cervezas a la nevera para que los clientes puedan descansar, como algunos ya hacen, mientras toman una gaseosa. Otra forma de incitar a consumir es no dejar cargar los móvil y no guardar bultos en el almacén gratis si no se ha consumido algo antes, aunque sea una gaseosa.

Si bien ofrecer estos servicios gratis ayuda a que el cliente tenga una buena concepción de la tienda, habría que intentar sacar provecho. También se podría mirar la posibilidad de hacer recargar de saldo por ejemplo.

En conclusión, la tienda debe encontrar la manera de que los clientes tengan la percepción de que sus productos se venden al mejor precio del mercado sin que ello imposibilite conseguir un margen suficiente para generar beneficios.

### 6.5.3. Promoción

La promoción y publicidad de la Tienda Campesina es un aspecto que puede pasar inadvertido pero que es crucial en el desarrollo de su actividad económica. A través de ellos tiene que atraer a nuevos clientes y conseguir que los antiguos vuelvan a la tienda. En este sentido, la tienda tiene unas posibilidades que ninguno de sus competidores se puede permitir y las debería aprovechar.

Radio Dignidad era hasta ahora uno de los principales medios a través del cual la tienda se promocionaba. Este es un medio muy útil de comunicación ya que a través de él se puede llegar a la gente de las comunidades. A medida que la tienda vuelva a recuperar su actividad normal se podría explotar más este medio para dar a conocer ofertas especiales o el reabastecimiento de algún producto determinado. Por ejemplo, en el caso que lograra conseguir una gran cantidad de quintales de maíz a un precio más bajo que habitualmente, se podría informar a través de los programas del viernes por la tarde que la mañana siguiente se venderán dichos productos descontados.

Sobre todo ahora que la tienda poco a poco irá reabasteciéndose, hay que informar con una cuña personalizada a los clientes de ello. También sería interesante una mención de los propios locutores en sus programas sobre alguna circunstancia especial en la tienda, acción que siempre tendrá más influencia que una cuña pregrabada en el radio-oyente.

La actividad publicitaria de la Tienda Campesina no puede acabar en Radio Dignidad. Aprovechar el stand de Movistar para informar por megáfono cada media hora de los precios de algún producto o de ofertas especiales, sobre todo los martes, jueves y sábados, donde la actividad para atraer clientes debe ser más intensa.

Además, la tienda tiene unos muros donde se pueden colgar carteles de los productos que se venden en un día determinado y sus precios. O quizás se podría colocar una pizarra. En cualquier caso, los clientes siempre han de ser capaces de saber que se vende en la tienda sin necesidad de entrar en ella.

Por último, colgaría listas de los productos del campo que se venden con sus precios dentro de la tienda, para que la gente tome conciencia de los productos que vende la tienda y su precio.

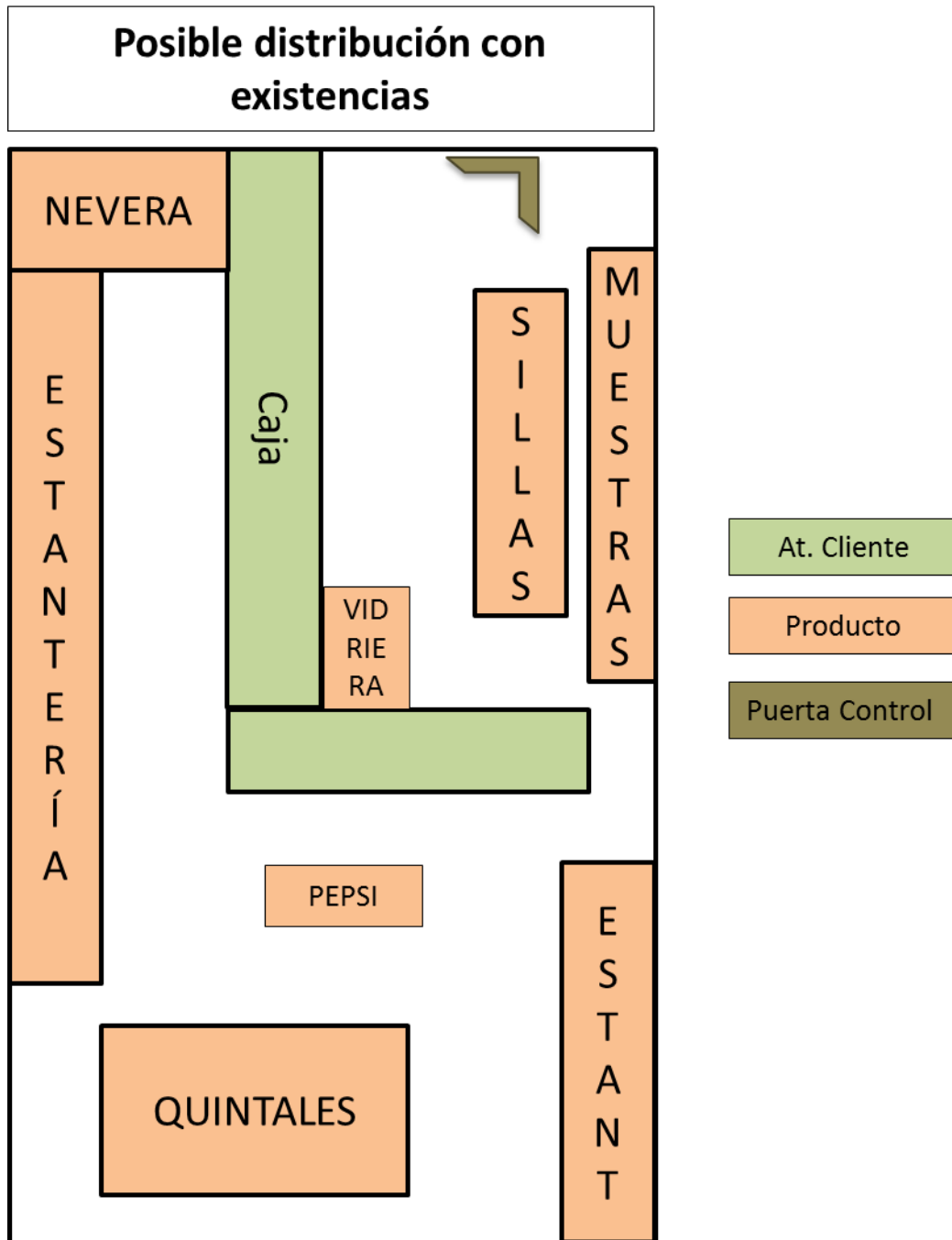
#### 6.5.4. Localización y distribución

En el negocio del retail, gran parte del éxito de los negocios recae en una buena localización. En este aspecto, la Tienda Campesina goza de una situación privilegiada: situada en el centro de la ciudad, al lado de la estación de buses y del punto de partida de las rutas y solo a un par de cuadras del mercado.

Por el contrario, a la hora de mirar la distribución interna de los productos la tienda tiene mucho por mejorar. Pese a que en el último mes el aspecto que ofrece la tienda ha mejorado, aún se debe realizar un esfuerzo en temas de orden y limpieza. La explicación que brindan los empleados del establecimiento es que anda desordenado para disimular la escasez de existencias y lo cierto es que hoy en día esa utilización poco eficiente del espacio no pasa factura debido al poco producto en mostrador que hay. No obstante, es un aspecto a mejorar para el futuro.

Este informe se redacta en vistas a que la tienda recibirá financiación en el futuro y, por lo tanto, sí que habría que encontrar la manera de optimizar el uso del espacio disponible. Una sugerencia sería la siguiente:

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 las neveras detrás de la barra para ahorrar cargar peso de un lado a otro de la tienda.
4. 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.
5. Colocar unas rejas encima de las sillas donde poder atar las muestras de los productos campesinos que no quepan en el techo.
6. Colocar la vidriera delante de la caja (del revés para que se pueda abrir).
7. Colocar estanterías en el almacén y mantenerlo limpio y ordenado, poniendo abajo y al final siempre el producto más nuevo.



La imagen anterior muestra pues una sugerencia sobre cómo se podría aprovechar el espacio si la tienda tuviera las existencias necesarias para llenar todas las estanterías. Cabe recordad que es una tienda muy grande y, en consecuencia, caben muchos

productos. Su gran capacidad es uno de los principales problemas para gestionar el inventario sin que se sobredimensione.

En cualquier caso, la distribución interna de los productos se tiene que realizar de forma lógica. Los productos de compra impulsiva como las galletas, caramelos o gaseosas deben estar al alcance del comprador. De la misma manera, los productos que la gente viene a buscar o que suele llevar en la “lista de la compra” (grano básico, sal o papel higiénico) pueden estar menos visibles, dejando los lugares más visibles a aquellos productos que la gente necesite verlos para crear la necesidad de consumo.

De cualquier manera, siempre hay que establecer una ruta lógica por categorías de productos. También es muy interesante que las muestras de los productos campesinos estén al alcance de los clientes (siempre con unas medidas mínimas de seguridad) para que tengan presente que necesitan esos productos y puedan comprobar su calidad.

En cuanto a la nevera y, sobre todo, las vidrieras, también deben de poder mostrar los productos que contienen a los consumidores. Ahora mismo las vidrieras se encuentran “escondidas” detrás de la caja.

Otro punto vital es que la colocación de los productos se haga de tal manera que se vendan primero los que se adquirieron primero, para evitar que se caduquen los productos.

Por último, se podría utilizar el automóvil de la Oficina de Crédito para ayudar a transportar determinadas compras de los clientes al muelle o a las rutas. Debería analizarse si sería conveniente incluso cobrar por dicho servicio.

## 6.6. Operaciones: Gestión de Proveedores, Inventario y Crédito

### 6.6.1. Gestión de Proveedores

Las relaciones con los proveedores es una de las partes más importante de la tienda. De ellos se pretende conseguir un buen precio y que financien a la tienda permitiéndole pagar un mes después de la entrega del producto. Sin embargo, la Tienda Campesina posee con la mayoría de proveedores lo que se conoce como un mal “record” por haber incumplido los plazos de pago por ventas anteriores. La tienda veterinaria también tiene un mal “record”, porque le han vencido varios créditos que se quedaron sin pagar por ayudar a la Tienda Campesina a devolver sus deudas. Las consecuencias son que o se paga en efectivo a los antiguos proveedores porque no aceptan otra opción o se buscan nuevos proveedores, que son generalmente más caros.

Desde este informe se recomienda que las relaciones con los proveedores, así como la decisión de que se compra y a que proveedor se paga primero, se vigilen y controlen por alguien de la Oficina de Crédito. La gestión de las relaciones y el orden de pago a algunos proveedores no se han llevado tan bien como deberían y el hecho de que lo maneje la Oficina y ofrezca su garantía de pago puede infundir confianza de nuevo. Incluso no sería mala idea que se organizara un almuerzo con los proveedores más importantes para explicarles la transformación por la que ha pasado la Tienda Campesina y demostrarles que ahora la Oficina es quien está llevando la gestión y ver si así se consigue que vuelvan a financiar la tienda a corto plazo.

Sino la alternativa es pagar tres veces en efectivo, o las veces que digan los proveedores, hasta que los proveedores se vuelvan a fiar. Recuperar la confianza de los proveedores es esencial.

Por lo que respeta al pago, siempre se debe realizar teniendo en cuenta dos variables: la importancia del proveedor y el vencimiento de la factura. En cuanto a qué productos comprar y a qué proveedor, se recomienda realizar una reunión a inicios de semana con todos los empleados para decidirlo, siempre que no sea un producto de demanda regular que permita firmar un contrato de suministro por un período determinado.

### 6.6.2. Gestión de Inventario

Manejar bien el inventario también es fundamental para el correcto desarrollo de la actividad en la tienda, más aun teniendo en cuenta que la incorrecta gestión del inventario es una de las principales razones de su situación actual. La gestión de inventario incluye aspectos tan diferentes como la correcta previsión de ventas para evitar romper stocks de ningún producto, controlar que ningún producto se dañe o caduque o contabilizar correctamente las entradas y salidas. De hecho, esta última es clave para que las dos anteriores se puedan realizar con garantías.

Hoy en día, aún se está registrando las entradas y salidas de abril, con lo que no hace falta explicar que el control del inventario es nulo. 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 existe una duplicidad, ya que primero se apunta en una libreta y luego se pasa al programa informático, pero un retraso de más de tres meses está completamente injustificado. La encargada de registrarlo debería dedicarse solo a entrar información en el sistema hasta que se ponga al día (lo que no debería ocuparle más de una o dos semanas) y luego mantenerlo actualizado con un día como máximo de retraso. Una vez puesto al día se debería volver a hacer un control de inventario.

También se ha estudiado la opción de invertir en una caja registradora para evitar descuadres de caja e inventarios. No hay casi ningún comercio que las haya integrado con éxito en su forma de funcionar en el municipio de El Rama. Además, con el volumen de ventas de la tienda no tendría que ser necesario. Una solución pudiese ser instalarle la computadora a la cajera para que registrase directamente las entradas y salidas al vender los productos. De todas formas, si el personal no logra llevar un registro adecuado de la caja y de los movimientos de mercaderías la compra de una máquina registradora no es una opción a descartar.

La gestión de inventario también debería ser vigilada y supervisada por alguien de la Oficina de Crédito, así como la concesión de crédito. Otra medida conveniente sería llevar a cabo 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. Realizar uno o dos controles del inventario total cada año tampoco estaría de más.

Como ya se ha mencionado antes, el inventario debería seguir el sistema FIFO (el primero que entra, es el primero que sale), de manera que siempre estén expuestos y a disposición del cliente los productos que les falta menos tiempo para vencer. Si se diera el caso de que con las ventas normales no fuera posible liquidar el producto antes de su vencimiento, habría que reducir el margen o venderlo ofertado para al menos recuperar el capital invertido en él. Tampoco sería mala idea llevar un registro de los productos según su fecha de vencimiento.

Finalmente, se debería prestar atención al almacén para ver qué productos se están agotando y para pedir una nueva remesa, una vez confirmada la falta de producto por el sistema. Quizás se podría nombrar a una persona responsable del almacén, para que se encargue del seguimiento de los productos, de controlar los que están a punto de vencer y los que se necesitan comprar.

### 6.6.3. Gestión del Crédito

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

- 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.

Sin embargo, según las propias dependientes de la tienda, no se siguen a rajatabla estas normas y se conceden créditos a personas que aún no han cancelado los anteriores. Estas normas se han de aplicar sin excepciones, e incluso añadir nuevas:

- No dar crédito a nadie que se haya demorado en el pago con anterioridad.
- Hacer firmar una especie de contrato pre-redactado donde aceptan pagar un interés en caso de mora.

A pesar de que el empeño en de la Tienda Campesina en vender a crédito tiene un gran impacto social, la recomendación sería dejar de llevar a cabo dicha actividad, al menos por un tiempo. A finales de abril del 2014, la cartera de clientes de la tienda era de C\$ 1,097,221 (el equivalente a \$US 42,200), más o menos la inversión que necesitaría realizar la tienda para reabastecer sus reservas de existencias. Pero hay otras tres razones para dejar de dar créditos:

1. Al no pedir intereses, la tienda no solo está dando dinero gratis sino que pierde dinero debido a la inflación y a que el córdoba se deprecia día a día respecto al dólar. Si se tarda mucho en cancelar el crédito a veces sí que se convierte la deuda en dólares, pero son casos muy puntuales.
2. No hay ningún tipo de control ni de garantía de pago ni medida eficaz contra la mora. Incluso se puede estar prestando dinero a gente con créditos vencidos de la APPDR.
3. Al dar crédito sin intereses se financia a ganaderos y pulperías de las comunidades que de otra forma necesitaría crédito de la Oficina de Crédito. La misma APPDR canibaliza sus clientes.

En cualquier caso, sería conveniente que el proceso de concesión de créditos fuera lo más riguroso posible.

## 6.7. Personal

Actualmente, hay cuatro empleados de la APPDR trabajando en la Tienda Campesina: dos dependientas dedicadas a atender al cliente, una contable que se encarga del registro de inventario y de las relaciones con los proveedores y el dependiente de la tienda veterinaria (que pertenece a la plantilla de la Oficina de Crédito). La persona al cargo es la contable, quien al encargarse de tratar con los proveedores elige los productos que se ofertan y a qué precio.

Ya se ha mencionado antes que sería recomendable declarar responsable de la tienda a algún miembro de la gerencia o de la Junta Directiva, de manera que supervise la actividad diaria de la tienda y su evolución. También se debería ocupar de controlar el rendimiento de las empleadas y promover que las decisiones se tomen por consenso y no por voluntad de la persona al cargo. Una posibilidad sería nombrar una tesorera, que controle el presupuesto, y otra encargada del inventario, que controle que se necesita y en qué cantidad. Finalmente, no estaría de más insistir al personal en la necesidad de manejar rigurosamente la caja y el inventario.

En cuanto al número de personas en planilla, para las necesidades actuales de la tienda cuatro personas es lo adecuado, teniendo en cuenta que una está en la tienda veterinaria. A medida que se vaya invirtiendo en productos, la clientela aumente y se mejoren los resultados se podría necesitar una tercera persona de atención al cliente en la tienda veterinaria. De todas formas, mientras las condiciones no mejoren se podrían cubrir las necesidades de personal con el conductor o el conserje de la APPDR cuando estén libres.

Otra opción interesante por estudiar es contemplar la posibilidad de cambiar el horario de trabajo. Hasta el momento se trabajaba la jornada completa de lunes a viernes y sábado media jornada, sin embargo los días que los campesinos bajan a la ciudad a comprar son martes, jueves y sábado. Con el fin de hacer coincidir los horarios con los días de más actividad pudiera ser más conveniente abrir el lunes medio día y de martes a sábado la jornada completa.

Por último, sería bueno que se realizasen reuniones semanales de los empleados y el responsable de la APPDR para medir la evolución de la tienda, analizar futuros riesgos y oportunidades y tomar decisiones.

## 6.8. Posibilidades de Financiación

La Tienda Campesina, en su estado actual, necesita encontrar financiación para poder cancelar las deudas y reabastecerse así para poder volver a empezar de 0. La necesidad de financiación es mayor todavía si se tiene en cuenta el estado actual de las relaciones con los proveedores.

Según sus mismos empleados, la tienda necesitaría una inversión mínima que oscilaría de alrededor de unos C\$ 1,000,000 (\$US 38,373) para volver a desarrollar su actividad normalmente y volver a ser competitiva. Si a esta cifra se le añaden las deudas de la tienda sumaría un total de C\$ 1,315,579 (\$US 50,476). No obstante, probablemente una inversión algo menor también podría servir.

### 6.8.1. Financiación a través de donaciones: Euskal Fondoa

Una forma de conseguir capital es a través de donaciones, tanto de organizaciones públicas como privadas. Un ejemplo es Euskal Fondoa, entidad vasca que actualmente está estudiando la posibilidad de destinar alrededor de \$US 10,000 para que la Tienda Campesina aumente sus existencias. La propuesta de inversión por parte de la tienda consiste en los siguientes productos:

| Nombre del Producto  | Unidad de Medida | Cantidad | Total Costo       | Total Venta       | Ganancia         | Márgenes  |
|----------------------|------------------|----------|-------------------|-------------------|------------------|-----------|
| Arroz Faisán         | Quintal          | 50       | 59,500.00         | 62,000.00         | 2,500.00         | 4.20%     |
| Arroz Faisán         | Arroba           | 60       | 18,000.00         | 19,800.00         | 1,800.00         | 10.00%    |
| Arroz 80/20          | Quintal          | 20       | 19,000.00         | 20,000.00         | 1,000.00         | 5.26%     |
| Arroz 80/20          | Arroba           | 50       | 12,000.00         | 14,500.00         | 2,500.00         | 20.83%    |
| Arroz 60/40          | Quintal          | 10       | 8,800.00          | 9,300.00          | 500.00           | 5.68%     |
| Arroz 50/50          | Quintal          | 10       | 8,300.00          | 8,800.00          | 500.00           | 6.02%     |
| Aceite               | Bidón            | 80       | 45,200.00         | 49,200.00         | 4,000.00         | 8.85%     |
| Azúcar               | Quintal          | 60       | 53,040.00         | 55,500.00         | 2,460.00         | 4.64%     |
| Maseca               | Arroba           | 30       | 7,965.00          | 9,000.00          | 1,035.00         | 12.99%    |
| Harina               | Arroba           | 30       | 4,950.00          | 6,000.00          | 1,050.00         | 21.21%    |
| Comida de Perro      | Quintal          | 12       | 13,560.00         | 15,840.00         | 2,280.00         | 16.81%    |
| Alimento para Gallo  | 50 libra         | 3        | 3,240.00          | 3,735.00          | 495.00           | 15.28%    |
| Alambre              | Rollo            | 25       | 12,113.25         | 13,750.00         | 1,636.75         | 13.51%    |
| Manilas              | Unidad           | 8        | 1,674.88          | 2,240.00          | 565.12           | 33.74%    |
| <b>Total Córdoba</b> |                  |          | <b>267,343.13</b> | <b>289,665.00</b> | <b>22,321.87</b> | <b>8%</b> |

Dicha inversión equivalente a \$US 10,257, se podría recuperar en 15 días según los cálculos de la APPDR y, aproximadamente en dos meses ya se habría comprado y vendido tres veces esta mercancía con lo que los proveedores empezarían a volver a financiar a la tienda y estos \$10,257 se podrían invertir en otros productos. Cada vez que se vendiera este conjunto de productos se generarían unas ganancias de C\$22,321.87 (\$US 857).

Sin embargo, al preguntar en la tienda calculan que los productos del listado tardarían un mes en venderse y destacan que los precios tanto de compra como de venta han aumentado. Habría que realizar conjuntamente con los empleados de la tienda, una actualización de dicho listado teniendo en cuenta la disposición de recursos, el inventario y los precios en el momento de la compra.

En estos cálculos de la APPDR destaca el bajo margen a los que se venden algunos productos, como el quintal de arroz Faisán. Más sorprendente es ver la diferencia entre el margen del quintal (4.2%) y de la arroba (10%). En conjunto, el margen medio es de un 8%, que se podría considerar un poco bajo dadas las necesidades de la tienda. Sin embargo, vender todos estos productos en 15 días sería muy positivo. Para conseguir dicho fin, se le podría dar un poco de publicidad a través de Radio Dignidad.

### **6.8.2. Financiación a través de venta de Activos**

Otra alternativa complementaría sería vender o rentar algún activo más de la Tienda Campesina. Una posibilidad que se había estudiado era vender la Tienda Veterinaria y trasladar el negocio al establecimiento de la Tienda Campesina, pero debido a la legislación de sanidad dicho movimiento no es posible.

Otra opción más factible es levantar un muro dividiendo el almacén en dos y rentar o vender esa parte. Dado las características y la localización del edificio no debería ser difícil conseguir un buen precio. De hecho, si se vendería se podrían conseguir gran parte del capital que se necesita para la tienda. Si se renta, se podría recuperar la parte del edificio en cuestión en un determinado momento si la tienda necesita más almacén, aunque dadas las circunstancias actuales parece más razonable decantarse por la venta. El almacén, que es de dos pisos, tiene capacidad suficiente para almacenar los productos de la tienda aun si se vende una parte.

### 6.8.3. Financiación a través de Préstamos

Gracias a los contactos que tiende la Oficina de Crédito, se podría conseguir un préstamo con condiciones favorables. El problema es que la Tienda Campesina no puede trabajar con márgenes tan altos como para pagar los intereses y cubrir sus costes fijos.

Otra alternativa era aprovechar el préstamo de Fondo Caruna mientras no se conceden créditos con él, para invertirlo en la tienda y devolverlo a corto plazo pero son solo conjeturas ya que aún ni se ha recibido el préstamo.

### 6.8.4. Recobrar Créditos a Clientes

La cartera de clientes es actualmente de C\$ 1,097,221 (el equivalente a \$US 42,200). Si se recuperará dicha cantidad sería prácticamente innecesaria la captación de recursos extra para retomar la actividad normal de la tienda. Sin embargo, a día de hoy esta es la opción menos factible ya que la concesión y el control de crédito no se hizo correctamente en el pasado. Esto no quita que la tienda debiera realizar un esfuerzo, quizás a través de los técnicos de la APPDR que podrían compaginarlo con su función en la Oficina de Crédito, para cobrar la mayor cantidad posible.

## 6.9. Recomendaciones

### 6.9.1. Puntos Fuertes actuales

- Localización.
- Lealtad de los clientes.
- Precios bajos.
- Concesión de Créditos.
- La Tienda Campesina cubre varias necesidades a la vez.
- Atención al Cliente.
- Posibilidades de promocionarse a muy buen precio.
- Respaldata por la APPDR.
- Instalaciones propias, no se ha de pagar alquiler.
- Influencia en la comunidad de Don Pedro y Don Samuel.

### 6.9.2. Puntos Débiles actuales

- Relación con los proveedores (mal record).
- Los clientes llevan mucho tiempo esperando.
- Nivel de existencias mínimo.
- Nivel de deudas considerables.
- Gestión del inventario deficiente.
- Nivel de cartera de cliente sobredimensionada y con mucho riesgo.
- La competencia se ha hecho fuerte en los últimos tiempos.
- Falta de control y supervisión adecuados.

### 6.9.3. Conclusiones y Recomendaciones

Los resultados positivos que lleva la Tienda Campesina hasta abril de 2014 son ficticios ya que se deben a la venta del camión. Para poder tener beneficios deberían aumentar los “Ingresos por Ventas” en más de C\$ 200,000 (\$US 7,675) al mes, hecho que podría ser posible con la financiación adecuada. La cantidad de clientes que pasan cada día por la tienda sin encontrar los productos que buscan parece indicar que aumentando las existencias se podría incrementar el nivel de ventas. Además, si se consigue la inversión necesaria para cancelar las deudas, el aumento de ingresos necesario sería menor, ya que hoy en día la tienda tiende que pagar una considerable suma en forma de cancelación de deudas.

En cualquiera de los casos, la Tienda Campesina debe poner empeño en trabajar en los siguientes aspectos:

1. Mantener el nivel de gastos bajo.
2. Reducir la cartera de clientes y ser cuidadoso al conceder nuevos créditos.
3. Recuperar la confianza de los proveedores.
4. Gestionar eficazmente las existencias.

En mi opinión, en estos cuatro puntos reside la clave del éxito de la tienda, aparte de aumentar las ventas, por supuesto. Las recomendaciones para conseguirlo serían las siguientes:

- Conseguir recursos a través de la venta de parte del almacén o de su alquiler en su defecto. Ya se ha explicado que conseguir capital es el punto de partida del futuro de la tienda.
- Es inaceptable que aún no se hayan elaborado los balances y estados de resultados de mayo, junio y julio del 2014. Este fenómeno provoca que solo se pueda saber la situación actual de la tienda a través de conjeturas y estimaciones.
- Nombrar un responsable de la APPDR que controle y supervise la evolución de la tienda en el día a día.
- Celebrar reuniones semanales con el equipo de la tienda. Toma de decisiones en grupo.
- Intentar conseguir un margen medio del 15%, siendo flexibles en determinados productos que no serían competitivos con ese margen o que se les ponga un margen más bajo como medio de atracción para clientes.

- Establecer un catálogo de precios para los productos, de tal forma que estos no se decidan arbitrariamente.
- Hacer un estudio de los precios de la competencia para poder ser más efectivo en la asignación de precios.
- Mantener limpio y ordenado el establecimiento.
- Analizar minuciosamente que distribución de productos es la más efectiva.
- Negociar con los proveedores posibilidades de financiación de sus productos. Más adelante mirar también de negociar precio y promociones. La Junta Directiva podría encargarse de las relaciones con ellos en un intento de recuperar su confianza. Estudiar la posibilidad de firmar contratos de suministro por un período determinado para reducir el precio de compra.
- Llevar la contabilidad y el inventario al día, así como nombrar un responsable del almacén, para asegurarse que las existencias se gestionan eficientemente.
- Controles de inventario cada quince días o un mes, aunque sea para controlar el 1% del valor total del inventario.
- Invertir en compra de existencias de forma razonable. No aumentar el catálogo de productos de forma irresponsable. La tienda debe centrarse en ofrecer productos campesinos y asegurarse de siempre tener reservas de los productos más demandados.
- Cambiar el horario para que el sábado la tienda esté abierta durante todo el día.
- Utilizar productos gancho, publicidad, ofertas para atraer otra vez a los clientes perdidos en los últimos meses.
- Reducir la concesión de créditos al mínimo.
- Hacer un esfuerzo por recobrar los créditos vencidos. Solo con que se recuperarán la mitad de los créditos, las necesidades de financiación se reducirían y serían mucho más asequibles (C\$ 500,000).
- La Tienda Veterinaria se ha visto afectada por los problemas de la Tienda Campesina. Intentar recuperar su actividad normal.
- 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.

## 7. CONCLUSIONES GENERALES

La situación actual de la APPDR no es buena. Ninguna de las tres dependencias de la asociación tiene resultados positivos ni está cerca de poderlos conseguir y mantener de forma estable. Las tres dependencias se ven ahogadas en costes fijos, entre los que destaca la cuenta de sueldos y salarios, que representa un total del 38% de los gastos totales del consolidado. La compra de mercaderías representa otro 38% de los gastos totales de la APPDR, sumando un total del 76%. Sin embargo, la compra de mercaderías forma parte de la actividad diaria de la tienda mientras que el gasto en Sueldos y Beneficios al Personal posiblemente este algo sobredimensionado. En cualquier caso, las tres dependencias tendrían que hacer un esfuerzo para gestionar de la manera más eficiente posible los gastos, y reducirlos en la medida de lo posible.

En cuanto a la generación de ingresos, Radio Dignidad es la única dependencia que aumenta sus ingresos año a año aunque aún está muy lejos de conseguir cubrir con estos todos sus gastos. La dependencia más preocupante es la Oficina de Crédito que ha estado subsidiando a las otras dependencias durante muchos años pero que ahora ve como su cartera se ha reducido hasta un nivel con el que ya no puede pagar sus propios costes. Esto se debe a la alta mora y a la descapitalización que ha sufrido durante los últimos años. De esta forma, como la Tienda Campesina, la Oficina de Crédito debe encontrar una forma de financiarse para aumentar el valor de su cartera otra vez. No parece factible que la Oficina pueda encontrar la manera de ser autosuficiente en el corto plazo. Lo cierto es que la APPDR sigue subsistiendo gracias a las donaciones anuales de Euskal Fundazioa. Sin embargo, el objetivo es que el siguiente año fiscal tanto la radio como la tienda (que históricamente siempre había obtenido buenos resultados) vuelvan a generar beneficios y ayuden a la Oficina de Crédito hacer frente sus pagos y recapitalizarse.

En cualquier caso, la APPDR debe transmitir el sentido de urgencia a sus empleados ya que la situación de la APPDR es débil. No hay ninguna duda de que la APPDR puede enderezar la situación ahora que todavía queda tiempo pero eso implicará un sobreesfuerzo y sacrificio por parte de todos los miembros de la asociación.

## 7. Bibliografía

- Manuales y Documentos

*APPDR Una historia que contar.* Ciudad Rama (RAAS): Samuel Mejía Peña

*Manual de puestos y funciones.* Ciudad Rama (RAAS): consultores Leopoldo Antonio Ordóñez Mejía, Nimia S. Guzmán y Leopoldo A. Ordóñez Guzmán.

- Informe APPDR 2011 y 2012 realizados por María Galí y Cristina Culleré y del 2013 realizado por Esther Mas y Paula Ferrer
- Información proporcionada por APPDR

Cuentas anuales consolidadas y de cada área de negocio del año fiscal 2013 y del primer semestre de 2014.

Balances y cuentas de pérdidas y ganancias de las tres dependencias a Junio 2013, y del 2014 hasta abril en el caso de la Tienda Campesina y Junio en el caso de la Oficina de Crédito.

Presupuestos de APPDR del año fiscal 2013 y del 2014.

Ingresos y gastos de Radio Dignidad 2013 y 2014.

Cartera de créditos de APPDR del año fiscal 2013 y del 2014 hasta 31 de julio.

Rendición de cuentas a Euskal Fundoa desde Junio 2012 a Junio 2013.

Listado del inventario de la Tienda Campesina a 1 de Agosto 2013.

Información de las deudas de la Tienda Campesina y del listado para el reforzamiento del inventario de dicha entidad.

Nóminas a Julio del 2014.