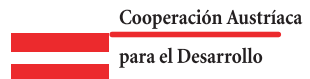




COOPROCAFUC R.L.
Produciendo con Responsabilidad

PLAN ESTRATÉGICO DE COOPROCAFUC R.L 2009 – 2014

Con el apoyo de:



El Plan Estratégico de COOPROCAFUC R.L. 2009 - 2014 fue construido de forma participativa con sus socias y socios, donde el proceso fue facilitado por el equipo técnico de ProDeSoC-IPADE en Río San Juan.

Mauricio Zúñiga García
DIRECTOR EJECUTIVO-IPADE

Adfell Vega
SUBDIRECTOR

Melba Navarro Prado
COORDINADORA DE PROYECTO

Facilitado por:
Mauricio Ruiz Vásquez
GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Revisado por:
Melba Navarro Prado

Este documento puede reproducirse parcial o totalmente siempre que se cite la fuente.

Contáctenos:
sabalo@ipade.org.ni
www.prodesoc.org
cooprocacafuc@yahoo.es

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.....	5
I. Breve reseña de la cooperativa.....	6
II. Estructura de COOPROCAFUC R.L. “El Castillo.....	8
III. Actividades principales.....	12
1. El producto.....	12
2. Acopio.....	13
3. Fermentado.....	14
4. Secado.....	14
5. Certificación orgánica.....	15
6. Comercialización.....	15
IV. Diagnóstico.....	16
Fortalezas.....	17
Oportunidades.....	21
Debilidades.....	23
Amenazas.....	26
V. Plan estratégico de COOPROCAFUC R.L.....	28
Visión.....	28
Misión.....	28
Objetivos estratégicos.....	28

**Plan Estratégico de la Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Cacao
Familias Unidas de El Castillo – COOPROCAFUC R.L. (2009-2014)**

Valores.....	29
Lineamientos estratégicos.....	32
Organigrama.....	39
Matriz del Plan estratégico COOPROCAFUC R.L. 2009-2014.....	40

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico de Desarrollo de la Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Cacao Familias Unidas de El Castillo, (**COOPROCAFUC R.L**) que se presenta a continuación es el producto de un esfuerzo colectivo de los socios y socias de la cooperativa que han participado activamente en la definición del rumbo de la organización.

La idea para la elaboración de este Plan Estratégico surge de la necesidad de contar con un documento rector que sirva de orientación a los órganos de dirección y les facilite la gestión coherente de los procesos organizativos y productivos de COOPROCAFUC R.L.

Este plan pretende establecer las bases para un desarrollo a mediano plazo, que conlleve el desarrollo organizativo y empresarial de la cooperativa. Para esto ha sido necesario determinar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los principales lineamientos estratégicos a ejecutarse en el período 2009-2014.

Los lineamientos estratégicos definidos por la cooperativa abarcan aspectos productivos, organizativos y administrativos y son los siguientes:

1. Completar la documentación legal de COOPROCAFUC R.L.
2. Aumentar la producción de cacao orgánico de calidad.

3. Establecer convenios y políticas de comercialización de cacao.
4. Fortalecer la capacidad de gestión de recursos, incidencias y de alianzas.
5. Mejorar el funcionamiento de los órganos de dirección y mejorar la comunicación entre socios y socias.
6. Establecer el sistema administrativo con su manual de procedimientos y controles internos.
7. Buscar alternativas de comercialización para otros rubros.
8. Fortalecer la imagen de COOPROCAFUC R.L.
9. Promover la protección del medio ambiente.
10. Promover la participación de la mujer.

Este producto ha sido posible gracias al apoyo del equipo técnico del Instituto para el Desarrollo de la Democracia (IPADE), ejecutor del Componente Agroforestal del Programa para el Desarrollo Rural Sostenible en el Castillo (ProDeSoC) financiado por la Agencia de Cooperación Austriaca.

I. BREVE RESEÑA DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Cacao Familias Unidas de El Castillo, (**COOPROCAFUC R.L**) fue constituida legalmente el 30 de octubre del 2008 con 68 socios y socias, autorizada por el Instituto de Fomento Cooperativo mediante la resolución N°. 222-2008.

Actualmente cuenta con 92 socios y socias de los cuales el 20% son mujeres y 80% son hombres distribuidos en 10 comarcas del municipio de El Castillo en el departamento de Río San Juan. Estas comarcas están ubicadas en la zona de amortiguamiento de la Reserva Biológica Indio Maíz (RBIM) y dentro de la Reserva de Biosfera Río San Juan.

La agricultura constituye la principal actividad económica de los miembros de la cooperativa enfocada principalmente en la producción de granos básicos para el autoconsumo. Como una alternativa para la generación de ingresos la Cooperativa impulsa la producción y comercialización de cacao orgánico certificado y convencional, para lo cual cuenta con tres Centros de desarrollo empresarial y de acopio ubicados de forma estratégica en las comunidades de:

- 1.- Nueva Quezada:** presta servicios a las comunidades de Nueva Quezada y Maritza Quezada,
- 2.- Nueva Libertad:** cubre las comunidades de El Gordiano, El Guineal y Nueva Libertad
- 3.- Buena**

Vista: presta servicios a las comunidades de El Bosque, Buena Vista, El Brenes, Laguna Blanca y Las Minas.

Estos Centros de Desarrollo Empresarial se han establecido con el fin de acercar los servicios de asesoría y beneficiado de cacao a sus socios y socias y garantizar la homogeneidad de la calidad del producto.

En los últimos años los socios y socias de COOPROCAFUC R.L. y otros productores aledaños han venido desarrollando capacidades y conocimientos en la agricultura orgánica, manejo agronómico del cacao, desarrollo organizativo y gestión empresarial para lo cual han contado con el apoyo del Instituto para el Desarrollo y la Democracia (IPADE) mediante la ejecución del proyecto Sistemas Producción Agroforestal Sostenible, que forma parte del Programa para el Desarrollo Rural Sostenible en El Castillo (ProDeSoC) financiado por la Agencia de Cooperación Austriaca para el Desarrollo.

II. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE COOPROCAFUC R.L.

Actualmente La Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Cacao Familias Unidas de El Castillo, (**COOPROCAFUC R.L.**) Está conformada por:

1. Asamblea General de Socios.
2. Consejo de Administración.
3. Junta de Vigilancia.
4. Comité de Educación.
5. Comité de Certificación.

Además de los Comités de trabajo se ha conformado una comisión de comercialización.

1. ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS

La Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Cacao Familias Unidas de El Castillo, (**COOPROCAFUC R.L**) cuenta con una Asamblea General de Asociados que la integran 92 socios y socias residentes en las comarcas Buena Vista, El Bosque, El Brenes, El Gordiano, El Guineal, Laguna Blanca, Las Minas, Maritza Quezada, Nueva Libertad y Nueva Quezada pertenecientes al municipio de El Castillo.

La Asamblea General es la autoridad máxima de la Cooperativa, sus acuerdos y decisiones obligan por igual a los órganos de dirección y a todos los socios, presentes o ausentes.

2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración de **COOPROCAFUC R.L** es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, teniendo plenas facultades de dirección y administración.

Está formada por 5 miembros electos por la Asamblea General de Socios y socias celebrada el 30 de Octubre de 2008 y ratificada en noviembre del mismo año la integran:

Señor Eduardo Gómez Peña
Presidente

Señor Rubén Darío Tórrez
Vice-Presidente

Señora Epifania Sánchez Marín
Tesorera

Señor José María López
Secretario

Señor Miguel Ángel Solano Calero
1er. Vocal

3. JUNTA DE VIGILANCIA

La Junta de Vigilancia es el órgano fiscalizador de la cooperativa y responde únicamente ante la Asamblea General de Asociados. Está formada por 3 miembros electos por la Asamblea General de Socios y socias la integran:

Señor Ambrosio González Cano
Presidente

Señor Pedro José Arauz Bermúdez
Secretario

Señor José Santos Herrera Carrasco
Vocal

4. COMITÉ DE EDUCACIÓN

El Comité de Educación tiene la función de planificar y ejecutar mediante el Fondo de Educación, políticas, planes de educación y promoción del movimiento cooperativo para lo cual deberá elaborar y presentar al Consejo de Administración, para su aprobación y ejecución, un plan anual de capacitación, con su presupuesto respectivo, de acuerdo a las necesidades e intereses de COOPROCAFUC R.L. Está integrada por tres miembros:

Señor Rubén Darío Tórrez
Coordinador

Señor Freddy Antonio Gómez Flores
Secretario

Señora Maritza Cristina Ortega
Vocal

5. COMITÉ DE CERTIFICACIÓN

El comité de certificación interna de COOPROCAFUC R.L. está conformado por tres miembros del grupo más dos miembros del Consejo de Administración y tienen como tareas revisar toda la documentación de la inspección interna y emitir los veredictos al respecto de la condición de los productores: orgánico, transición, sancionados, retirados, establecido en

el Reglamento del Sistema interno de control para la certificación orgánica de COOPROCAFUC R.L.

El Comité de Certificación está formado por:

Señor Sixto Jarquín Mora
Coordinador

Señora Esmelda Aragón
Secretaria

Señor Hermógenes Pastrán
Vocal

**III. PRINCIPALES
ACTIVIDADES DE
COOPROCAFUC R.L.**

La Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Cacao Familias Unidas de El Castillo, (**COOPROCAFUC R.L**) centra su funcionamiento en el rubro del cacao para lo cual realizan el acopio, fermentado, secado y comercialización de cacao. Para acceder a nichos especiales de mercado realizan el proceso de certificación interna garantizando el cumplimiento de las normas de agricultura ecológica y la acreditación como productores ecológicos.

1. EL PRODUCTO

El Cacao (*Theobroma cacao* L) es cultivado por los socios y socias de la cooperativa con tecnología orgánica, sin uso de agroquímicos, en armonía con la naturaleza, asociado con arboles de sombra, propiciando el desarrollo de la flora y fauna, utilizando fertilizantes, insecticidas y fungicidas orgánicos.

2. ACOPIO.

El acopio es el primer paso en el proceso de fermentación del cacao y se divide en las siguientes actividades:

- Selección y verificación de mazorcas: Es una actividad realizada por acopiadores comunitarios mediante la cual se seleccionan las mazorcas que han alcanzado un óptimo estado de madurez y que tienen el tamaño adecuado.

- Corte de la mazorca: Se cortan las mazorcas que han alcanzado su estado óptimo de maduración. El corte se realiza generalmente 1 día antes del quiebre.
- Inspección y clasificación de mazorcas: Esta actividad la realiza un acopiador comunitario cuya misión es verificar la cantidad y el estado de mazorca que cada productor tiene disponibles para entregar al centro de acopio. Esta inspección se realiza una vez que el productor ha cortado las mazorcas.
- Quiebre de mazorca: Consiste en partir la mazorca, extraer las semillas del cacao, separarlas de la placenta y colocarlas en un recipiente.
- Recepción, selección y clasificación del cacao en baba entregado por los socios y socias a otros productores. Para realizar estas actividades, COOPROCAFUC R.L. y los Centros de Desarrollo Empresarial han preparado a una persona como acopiador proporcionándole los conocimientos y la documentación necesaria para garantizar la administración eficiente del proceso. Una vez que el socio o socia obtiene el recibo de acopio se le cancela el cacao entregado.

3. FERMENTADO

El proceso de fermentado consiste en la transformación del mucílago o baba que recubre la semilla con el objetivo de garantizar que las almendras de cacao adquieran un sabor u aroma de chocolate, el cual es necesario para obtener cacao de calidad.

4. SECADO

El secado consiste en la reducción de humedad en la semilla de cacao desde un 55 ó 60 % hasta un 6 a 7 %. Además con el secado se busca desarrollar el sabor y aroma a cacao, cambiar el color interno de las almendras, si son blancas pasan a marrón claro y si son violetas se pasan a marrón oscuro y evitar el crecimiento de hongos que puedan originar sabores indeseables y sustancias tóxicas.

La COOPROCAFUC R.L. dispone de secadores solares tipo marquesina ubicados en los centros de acopio para garantizar el secado del cacao.

5. CERTIFICACIÓN ORGÁNICA

COOPROCAFUC R.L ha organizado y cuenta con un Sistema Interno de Control que tienen la misión de verificar el cumplimiento de las normativas de producción orgánica exigidas por las distintas agencias de certificación. También cuenta con los

expedientes de aquellos socios y socias que han decidido incorporarse al proceso de certificación orgánica y con un grupo de inspectores internos jóvenes que son hijos y hijas de asociados de COOPROCAFUC. R.L.

6. COMERCIALIZACIÓN

Una vez secado el cacao es comercializado por la cooperativa. Un aspecto de primordial importancia es el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por nichos especiales de mercado.

IV. DIAGNÓSTICO DE COOPROCAFUC R.L.

Como parte del proceso de planificación se realizó un diagnóstico con la participación de los órganos de dirección de la cooperativa y los socios y socias divididos en cuatro grupos. El diagnóstico se realizó mediante la aplicación del FODA que constituye una importante y útil herramienta de análisis estratégico que permitió identificar en el ámbito interno las Fortalezas y Debilidades, y en el ámbito externo se señalaron las Oportunidades y Amenazas como base para la elaboración del Plan Estratégico.

Del correcto análisis del diagnóstico depende en gran medida la acertada toma de decisiones estratégicas para el funcionamiento de la organización, de ahí la importancia que socios y socias proporcionen una información veraz y a su vez asuman los compromisos necesarios para llevar la organización hasta el nivel que se proponga en el plan.

Los órganos de dirección están en la obligación de actualizar periódicamente este diagnóstico de forma que les permita introducir los cambios que la cambiante situación política, económica y social del país amerite. El Plan Estratégico no puede ser estático, ni definitivo pero se debe procurar que lo planificado se ejecute de lo contrario se convierte en papel de archivo inútil.

Con esta planificación se pretende articular acciones que permitan potenciar las (F) fortalezas; aprovechar las (O) oportunidades; superar las

(D) debilidades, y disminuir los riesgos de las (A) amenazas.

Los principales elementos identificados en cada uno de los componentes del FODA aplicadas al auto-análisis de la cooperativa de COOPROCAFUC R.L. son:

FORTALEZAS

- **Ámbito Jurídico**

En el ámbito Jurídico una de las principales y más importantes fortalezas de COOPROCAFUC R.L. es que cuenta con la mayor parte de la documentación legal requerida como es la personalidad jurídica publicada en La Gaceta Diario Oficial, sus estatutos están de acuerdo a lo exigido en la Ley General de Cooperativas vigentes y debidamente inscritos en el Instituto de Fomento Cooperativo. También tiene debidamente inscritos los libros de actas, (Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia), el libro de registro de socios y el de control de aportes y los libros Mayor y Menor. Estos libros les permiten registrar las acciones que desarrollan los órganos de dirección y darles el sustento legal a lo actuado y permite llevar los registros contables de la actividad empresarial.

- **Ámbito organizativo**

En el ámbito organizativo se pueden señalar las siguientes fortalezas:

1. La cooperativa cuenta con una Asamblea General de Socios formada con 92 socios y socias que le garantizan presencia y representatividad en 10 comunidades del municipio de El Castillo donde tiene incidencia. Los 92 socios entre mujeres y hombres, constituyen una importante fortaleza en cuanto a su capital humano y productivo.
2. Los dirigentes residen en las comunidades lo que les permite una comunicación fluida con los asociados.
3. La cooperativa cuenta con sus órganos de dirección y control como el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, el Sistema de Inspección Interna, el Comité de Educación.
4. La cooperativa cuenta con las siguientes estructuras que le permiten desarrollar su actividad empresarial:
 - a. Una red de promotores y promotoras de agricultura ecológica cuyo papel es brindar asistencia técnica horizontal al resto de socios y socias de la comunidad.

- b. Un grupo de acopiadores comunitarios que tienen la misión de verificar la cantidad y la calidad de las mazorcas que disponen los socios para entregar al centro de acopio.
- c. Cuenta con personal capacitado para implementar y monitorear el proceso de calidad en el beneficiado del cacao.
- d. El Sistema Interno de Control (SIC) cuenta con personal capacitado para realizar las inspecciones orgánicas internas. Su papel es verificar que los socios y socias cumplen con las normativas de producción orgánica para obtener el certificado que lo acredite como productor o productora ecológica.

- **Ámbito Administrativo**

El ámbito administrativo es quizás el que menos fortalezas posee. Sin embargo es importante señalar que el balance general de la cooperativa es positivo, no tienen deudas y desde la tesorería se ha garantizado el registro de los aportes ordinarios y extraordinarios de los socios.

- **Ámbito Productivo**

1. En el ámbito productivo se identificaron fortalezas importantes como las **capacidades creadas para la elaboración de abonos**

- orgánicos** que permitan producir las cantidades que demandan las plantaciones de cacao y proyectar un aumento en el volumen de producción de cacao.
2. Se cuenta con **tres centros de acopio contruidos**. En estos centros se realiza el acopio centralizado del cacao en baba en los que se puede homogenizar el proceso de fermentado y de secado con el fin de cumplir los estándares de calidad exigidos por los mercados especializados.
 3. La cooperativa **cuenta con 416 manzanas de cacao** en diferentes etapas de crecimiento y producción que les permita la construcción de proyecciones a corto, mediano y largo plazo.
 4. En las diferentes pruebas realizadas se ha demostrado que el cacao de la cooperativa debidamente manejado cumple con los más altos estándares de calidad y satisface las exigencias de los clientes más exigentes en el mercado internacional.
 5. Las 10 comunidades en las que la cooperativa tiene presencia **son aledañas a la Reserva Biológica Indio Maíz (RBIM)** lo que les permite aprovechar el marco legal existente y les facilita la gestión de proyectos que hagan énfasis en la protección y conservación del medio ambiente.

6. El mercado de cacao orgánico es motivador, por el precio y estabilidad. En este aspecto muchas de las fincas vienen implementando desde hace varios años con el apoyo del IPADE, técnicas de agricultura ecológicas por lo que muchas de ellas **cumplen con los requisitos para obtener la certificación orgánica** y lograr mejores ingresos con respecto al medio ambiente.
7. En las unidades de producción se producen otros rubros de gran importancia económica como frijoles, canela, pimienta negra, raicilla, entre otros. Además se cuenta con importantes recursos forestales.

OPORTUNIDADES

Entre las oportunidades más importantes se identificaron las siguientes:

1. Existen mercados accesibles, con la capacidad y disposición de adquirir toda la producción de cacao de la cooperativa siempre que cumpla los estándares de calidad, están dispuestos a establecer relaciones comerciales de largo plazo, ofrecen buenos precios y apoyo en el pago de la certificación orgánica y en asistencia técnica especializada.
2. Una importante oportunidad es el apoyo del proyecto ProDeSoC - IPADE mediante el cual

- reciben capacitaciones y asistencia técnica en aspectos productivos, organizativos y empresariales. La colaboración que puede recibir en la construcción de infraestructura y su equipamiento es vital para crear las bases de desarrollo de la cooperativa.
3. Existe la posibilidad de formar alianzas con otras cooperativas como Cosemucrin, Coodeprosa, Comulcaguat y Cooperio para la gestión de recursos, coordinación en la realización de actividades comerciales para bajar costos entre otros aspectos.
 4. Se identificó como una oportunidad la existencia de medios de comunicación (televisión, radio periódico) para promover el trabajo desarrollado por la cooperativa. Así como diferentes espacios que les permitan incidir en las políticas agropecuarias municipales, departamentales y nacionales. Entre estos espacios se mencionan la mesa productiva municipal, el clúster del cacao, la mesa nacional del cacao y ferias.
 5. Existe la posibilidad de obtener financiamiento para la realización de las operaciones de comercialización de la cooperativa.
 6. Las condiciones climáticas propias del trópico húmedo son adecuadas para la explotación del cultivo de cacao. Los factores edafoclimáticos son muy importantes para proyectar o prever

los volúmenes de producción de cualquier rubro.

7. La comercialización de otros rubros (frijoles, canela, pimienta negra, madera) representa una oportunidad para diversificar las fuentes de ingreso de la cooperativa.

DEBILIDADES

- **Ámbito Jurídico**

En el ámbito jurídico se identificaron básicamente dos debilidades:

1. La primera debilidad está referida a la falta de algunos documentos necesarios para completar la documentación de la cooperativa. Entre estos documentos están el Reglamento Interno, la obtención del Número del Registro +Único del Contribuyente (RUC) y carta de exoneración de impuestos.
2. La segunda debilidad y que limita la gestión de recursos principalmente crediticios, es la falta de legalización de los terrenos de los Centros de Desarrollo Empresarial y en los que el proyecto ha hecho importantes inversiones que servirán para capitalizar la cooperativa. Esta situación limita la gestión de recursos por cuanto la cooperativa no cuenta con bienes

hipotecables requeridos en las gestiones de crédito.

- **En el ámbito organizativo**

En el ámbito organizativo se identificaron algunas debilidades que deben de superarse en el menor tiempo posible. Estas debilidades son:

1. Existen limitaciones en el liderazgo de la cooperativa para asumir su papel en la conducción de la organización. En muchos casos la realización de actividades de la cooperativa están supeditadas a la planificación del equipo técnico. Esta situación debe de revertirse en un corto plazo de forma que permita a la cooperativa tener vida e identidad propia.
2. Existe un grupo importante de socios que aún no completan el pago de su aportación, incluso existen socios que no han dado ningún tipo de aporte lo que los ubica al margen de la ley que establece que para ser socio de una cooperativa por lo menos se debe de haber el 25% del valor del aporte acordado.
3. Otra debilidad identificada es la pasividad de un sector de los socios los que no asisten a las actividades y generalmente no manejan información veraz sobre el funcionamiento

de la cooperativa. Tampoco asumen compromisos para tratar de cumplir con los objetivos planteados y son muy dados a plantear su retiro de la organización.

- **Ámbito Administrativo**

1. En el ámbito administrativo la principal debilidad es que la cooperativa no cuenta con oficina para su funcionamiento.
2. Carece de personal especializado para el registro de las operaciones contables y administrativa.
3. Hace falta papelería oficial de la cooperativa.
4. Aun no se ha establecido la contabilidad de la cooperativa.

- **Comercialización**

1. Para el acopio de cacao en baba es necesario contar con los recursos financieros que permitan pagar el producto contra entrega. La falta de capital de trabajo es una limitante que debe ser resuelta en un corto plazo.

2. Los órganos de administración y los socios y socias que participaron en el diagnóstico identificaron como una debilidad la falta de un medio de transporte para el traslado de cacao y para las gestiones de la organización.
3. Carencia de canales de comercialización para otros productos como frijoles, canela, pimienta negra, madera que son vendidos a intermediarios a precios bajos.

- **Ámbito Productivo**

1. En el ámbito productivo la mayor debilidad está referida a la poca fertilidad de los suelos. Este aspecto es importante destacar porque de la fertilización depende en gran medida que la cooperativa pueda producir los volúmenes necesarios para lograr su punto de equilibrio.

AMENAZAS

1. Los fenómenos naturales casi siempre constituyen una amenaza para la agricultura en general. Las sequías prolongadas, los excesos de humedad son factores que siempre estarán latentes y que pueden afectar seriamente la producción y el procesamiento de cacao.

2. Las plagas (cochinilla, hormiga roja, ardillas, xiloborus sp) y las enfermedades (Monilia, Mazorca Negra) son identificadas como una amenaza real para los cultivos.
3. La persistencia de muchos productores de preparar los suelos para la siembra mediante la quema crea riesgos de provocar incendios forestales que afecten las plantaciones de cacao y las parcelas en general.
4. El riesgo de contaminación por los vecinos, principalmente de las empresas productoras de palma y de madera por el uso de productos agroquímicos crea una amenaza que puede incidir en que un grupo de socios y socias no puedan cumplir los requisitos para la obtención del certificado orgánico.
5. La competencia: En este aspecto se encuentra dos actores: los intermediarios tradicionales y otras organizaciones (asociaciones o cooperativas). En el primer caso los intermediarios acopian cacao para el mercado con pocas o nulas exigencias de calidad por lo tanto el peligro que representan es mínimo. El segundo caso sería interesante que se puedan crear condiciones y promover

la asociatividad y colaboración entre las organizaciones de cara a fortalecer la gestión de recursos, juntar volúmenes que les permita abaratar costos de transporte y trabajar conjuntamente el tema de la incidencia en temática productiva.

V. PLAN ESTRATÉGICO DE COOPROCAFUC R.L.

Los socios y socias de COOPROCAFUC R.L han consensuado los elementos que integran el Plan Estratégico y han definido:

1. VISIÓN

COOPROCAFUC R.L es la cooperativa cacaotera de referencia en el departamento de Rio San Juan, reconocida nacional e internacionalmente por la calidad del cacao producido con tecnología orgánica.

2. MISIÓN

Somos una cooperativa de familias productoras de cacao, que tiene la misión de contribuir a mejorar el nivel de vida de los socios y socias, produciendo con calidad y en armonía con el medio ambiente.

3. OBJETIVOS

Objetivo estratégico

Contribuir al mejoramiento socio-económico de las familias cooperadas protegiendo el medio ambiente y produciendo con responsabilidad.

Objetivos específicos

- a. Mejorar la capacidad de negociación mediante el aumento del volumen de producción de cacao orgánico de calidad.**
- b. Fortalecer las capacidades organizativas y técnicas de la cooperativa logrando la parti-**

cipación activa de sus socios y socias.

- c. Promover la protección y conservación del medio ambiente mediante la implementación de la agricultura ecológica.**
- d. Mejorar los ingresos de los socios y socias mediante el establecimiento de canales seguros de comercialización.**
- e. Fortalecer la capacidad de incidencia y alianzas con otros actores.**
- f. Promover la participación de la mujer tanto en los procesos productivos como en los aspectos organizativos y empresariales.**

En el presente Plan Estratégico se define la base filosófica de la EMPRESA y está compuesto por los siguientes valores institucionales que deberán ser asumidos por todos los socios y socias y aplicados en el quehacer diario de la organización.

4. VALORES

a. Transparencia

Traducida en el buen manejo de recursos económicos y financieros, que genere confianza tanto en el ámbito interno como externo, que contribuya en el incremento de la membresía, más acercamiento entre los socios y el logro del desarrollo EMPRESARIAL. Para lograr mejores relaciones y prestigio profesional, mejorando la imagen de COOPROCAFUC R.L. a todos los niveles.

b. Fidelidad.

La fidelidad se demuestra en la venta del cacao a la cooperativa, en evitar acciones que dañen o perjudiquen los intereses de la organización en participar en las actividades planificadas y en mantener en secreto aquella información confidencial de la organización.

c. Responsabilidad

Entendida como la disposición y voluntad de cumplir en tiempo y forma con las obligaciones contraídas con otros y en el funcionamiento diario de la cooperativa. Responsabilidad en el cumplimiento de los deberes del asociado como base para exigir los derechos.

Responsabilidad en el uso eficiente de los recursos con los que cuenta la COOPROCAFUC R.L.

d. Respeto

El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás y su forma de pensar. El respeto es necesario en las actividades que se desarrollan dentro de la organización. El respeto se debe aplicar como una norma de convivencia diaria.

e. Solidaridad

La solidaridad es una de los valores humanos por

excelencia y se define como la colaboración mutua entre la personas, como aquel sentimiento que mantiene unidos a los socios y socias.

f. Igualdad

Es un principio establecido en la Constitución Política de Nicaragua que establece que *todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho a igual protección*. En el ámbito de la cooperativa se aplica en la igualdad de derechos de todos los socios y socias, a cada socio le corresponde un voto. No hay diferencia, ni privilegios entre socios fundadores y socios de nuevo ingreso.

g. Liderazgo

El fortalecimiento del liderazgo se considerará en dos aspectos. La capacidad de los socios y socias para gestionar su proceso de desarrollo y el liderazgo de la organización como tal.

Se fortalecerá un liderazgo democrático, honesto, responsable y equitativo, tratando de evitar el caudillismo y el clientelismo de forma que facilite la participación de los socios y socias y la incorporación de nuevos miembros.

5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los Lineamientos son los caminos que conducen a construir una mejor institución y a garantizar su

supervivencia y el desarrollo. En el proceso de planificación de la cooperativa sus socios y socias han determinado que los siguientes lineamientos son los que deberían seguir los órganos de dirección en la conducción de la organización.

A. JURÍDICOS

En el aspecto jurídico se define como un lineamiento estratégico **Completar y actualizar la documentación legal de COOPROCAFUC R.L.** Las disposiciones del Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) obligan a actualizar la documentación de la cooperativa anualmente. Además la documentación legal es imprescindible para la gestión de recursos y para la realización de las operaciones comerciales. A lo inmediato se requiere completar la siguiente documentación:

Aprobar e inscribir en el INFOCOOP el Reglamento a los Estatutos de la Cooperativa.

Obtener el número RUC previa inscripción en la Administración de Rentas en San Carlos.

Obtención de la carta de exoneración de impuestos en la Dirección General de Ingresos.

Actualizar anualmente la documentación legal de la cooperativa.

B. ORGANIZATIVOS

En el aspecto organizativo se definió como un lineamiento **Mejorar el funcionamiento de los órganos de dirección y mejorar la comunicación entre socios** entendiéndose como el compromiso de los miembros de los órganos de dirección y la base asociativa de la cooperativa de asumir una posición beligerante y proactiva en la ejecución de su Plan Estratégico. Además de lograr la permanencia de los socios fundadores se plantea la necesidad de promover la integración de nuevos socios para darle mayor capacidad de negociación a COOPROCAFUC R.L.

También en este aspecto se definió como lineamiento **Fortalecer la capacidad de gestión de recursos, incidencias y de alianzas**. La cooperativa cuenta con los elementos necesarios (personalidad jurídica) para gestionar recursos ya sean proyectos o fondos para acopio.

En el ejercicio de la incidencia se pretende hacer presencia en la mesa productiva municipal, la mesa nacional del cacao, la comisión territorial del cacao de Río San Juan, la Comisión Ambiental Municipal, el Comité de Desarrollo Municipal, y procura el acercamiento a instancias gubernamentales como el Instituto Nicaraguense de Tecnología Agropecuaria (INTA), Instituto de Desarrollo Rural (IDR), el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR) y el Instituto Nacional Forestal (INAFOR).

Entre las cooperativas identificadas como potenciales aliados se mencionan a la Unión de Cooperativa de Río San Juan (COPERIO) para la obtención de capital de acopio y gestiones en la administración de rentas y la Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Cacao de la Reserva Indio Maíz (COSEMUCRIN) para coordinar actividades de comercialización. También se buscará establecer alianzas con Cooperativa de desarrollo productivo del San Juan, (CODEPROSA), PRODESCA y COMULCAGUAT.

C. ADMINISTRATIVOS

El establecimiento del sistema administrativo es una prioridad y una necesidad de la cooperativa en la búsqueda de su independencia, autonomía y para el mejoramiento de su imagen. La construcción de la sede de la cooperativa, la contratación del personal calificado y el montaje del sistema contable son elementos esenciales a considerar.

D. EMPRESARIALES

Aumentar la producción de cacao orgánico de calidad es una condición importante para lograr la sostenibilidad de las familias y de la cooperativa. Este aumento se puede lograr por las siguientes vías:

- a. Mejorando el rendimiento productivo de las áreas existentes mediante la introducción de variedades y clones altamente productivos, el

injerto en viveros o en plantaciones adultas.

- b. Con una adecuada fertilización de suelos, con la realización oportuna de las labores culturales en el cultivo y el manejo integrado de plagas y enfermedades.
- c. Aumentar el área de siembra. Para aumentar la producción de cacao, la que se puede logra mediante:

El aumento de las áreas de cada uno de los miembros de la cooperativa.

Mediante el ingreso de nuevos productores y productoras.

Garantizar los estándares de calidad. Un aumento del volumen en la producción de cacao no debe perjudicar la calidad del producto, por lo tanto un lineamiento estratégico es garantizar los estándares de calidad para mantenerse en mercados altamente competitivos y exigentes.

Garantizar la calidad es una tarea de todos y todas. En el proceso productivo le corresponde garantizarla a los socios y socias la selección de mazorcas, el quiebre de la mazorca, la selección del grano y la entrega del cacao en baba.

Posteriormente la responsabilidad se traslada a los centros de acopio que garantizan la correcta

fermentación y secado del cacao hasta su entrega al cliente.

Uno de los problemas más sentidos por los pequeño productores agropecuarios es la ausencia de canales seguros de comercialización lo que impide la consecución de precios justos por su producción y por ende disminuyendo los ingresos para la satisfacción de las necesidades básicas de la familia.

Por esta razón el **establecimiento de convenios y políticas de comercialización de cacao** es un lineamiento estratégico en COOPROCAFUC R.L. Esto esta estrechamente ligado al fortalecimiento organizativo, a la capacidad de obtener fondos de acopio, al volumen de producción, al cumplimiento de los estándares internacionales de calidad y la tecnología de producción orgánica o convencional que garanticen el cumplimiento de compromisos o contratos con los compradores y proveedores.

**ORGANIGRAMA DE
COOPROCAFUC R.L.**

Para la ejecución del presente Plan Estratégico COOPROCAFUC R.L. se propone la siguiente estructura organizativa-empresarial:

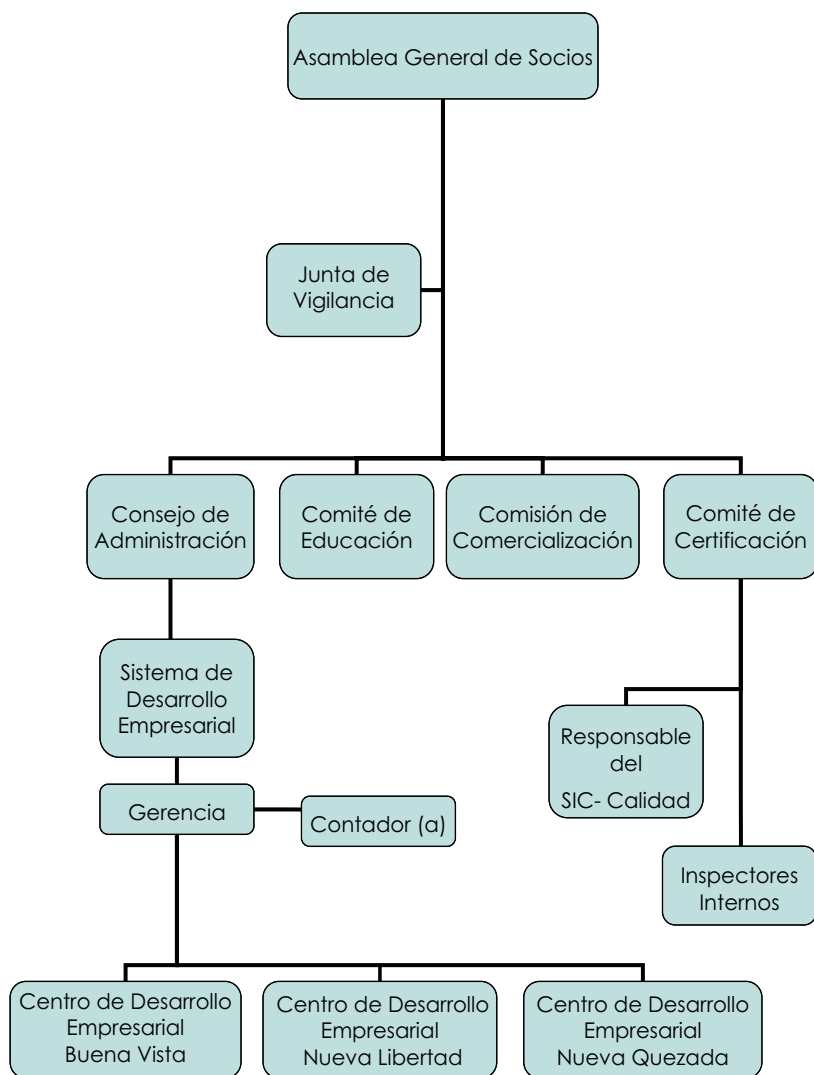
1. Asamblea General de Socios y Socias: Entendida como la máxima autoridad de la cooperativa.
2. Consejo de Administración: Formado por siete miembros electos en Asamblea General de Socios por un período de tres años.
3. Junta de Vigilancia: Formada por tres miembros electos en Asamblea General de Socios para un período de tres años. Tiene la función de fiscalizar la actuación del resto de órganos de dirección y de la administración.
4. Comité de Educación: Formada por tres miembros por un período de tres años.
5. Comité de Certificación: Formado por el Comité de Inspección Interna y por el grupo de inspectores, con la misión de verificar el cumplimiento de las normas orgánicas y elaborar y aprobar los informes requeridos para la certificación orgánica.
6. Comisión de Comercialización: Encargada de elaborar la estrategia de comercialización de la cooperativa.
7. Sistema de Desarrollo Empresarial: que acerca los servicios de COOPROCAFUC R.L. a

sus socios y socias. Uno de sus servicios es el sistema de acopio que garantiza el proceso de fermentado y secado del cacao. Está formado por:

- a. Acopiadores comunales. Al menos debe de haber un acopiador por comunidad para garantizar la verificación de la cantidad y de la calidad de las mazorcas disponibles en las parcelas de los socios y socias para ser entregadas al centro de acopio.
- b. Centros de Acopio: La cooperativa cuenta con tres centros de acopio en las comunidades de Buena Vista, Nueva Libertad y Nieva Quezada.
- c. En los Centros de acopio son partes de los centros de Desarrollo Empresarial (CDE) donde se articularán las actividades de los grupos de promotores, inspectores internos, acopiadores comunitarios, injertadores.
- d. Administración: En una primera fase se prevé la contratación de los servicios profesionales de un gerente y de manera ocasional un contador o contadora para la elaboración de estados financieros mensuales.

**ORGANIGRAMA
COOPROCAFUC R.L.
PARA LA EJECUCIÓN DEL
PLAN ESTRATEGICO**

ORGANIGRAMA COOPROCAFUC R.L.



COOPROCAFUC R.L. se compromete a la ejecución de este Plan Estratégico que le permita fortalecerse y cumplir con su misión y visión.

**MATRIZ ESTRATEGICA
COOPROCAFUC R.L.
2009-2014**

MATRIZ ESTRATEGICA COOPROCAFUC R.L. 2009-2014

Nº	Lineamientos estratégicos	Metas	Actividades	Resultados
1.	Completar la documentación legal de COOPROCAFUC RL.	Aprobación de reglamento de los Estatutos.	Análisis del reglamento en las comunidades	Socios y socios han fortalecido sus conocimientos sobre su organización
2.		Obtención de RUC Carta de exoneración Legalizar los 3 terrenos	Gestiones del Consejo de Administración Contratar un abogado.	Cooperativa legalizada en la Admón. de Rentas Los terrenos inscritos
		Actualizar anualmente la documentación legal	Asamblea general, actualización de socios	Fortalecida capacidad de realizar gestiones
		Mejorar el volumen de producción en 200%	Manejo agronómico (abonar, poda, chapia, regulación de sombra, injerto).	Se ha logrado la sostenibilidad de la cooperativa
		Aumentar las áreas de siembra en 20%	Gestión de recursos	Mayor capacidad de negociación
Aumentar la producción de cacao orgánico de calidad.	Integrar nuevos socios	Promoción, reuniones	Fortalecida la organización	
	Lograr porcentajes de fermentación mayores al 80%	Capacitaciones técnicas.	Comercialización estable.	
	Lograr el 100% de certificación orgánica de los socios y socias	Fortalecer los inspectores. -Realizar las inspecciones internas. Promover la agricultura orgánica	Se han mejorado los ingresos	
3.	Establecer convenio y política de comercialización de cacao.	Elaborada la estrategia de comercialización	Enviar una carta de solicitud de apoyo a ProDeSoC	Proveedores satisfechos
		-Tener al menos dos compradores fijos -Vender 500 qq orgánicos.	-Visita a compradores. -Participación en ferias. -Negociaciones de contrato.	-Socios con mejores ingresos.
		Acopiar y comercializar el cacao de segunda	Búsqueda de clientes, elaboración de estructura de costes	Socios con mejores ingresos

Nº	Lineamientos estratégicos	Metas	Actividades	Resultados
		de segunda	elaboración de estructura de costes	ingresos
4.	100% del cacao cumple con los estándares de calidad Participar en la mesa Nacional del cacao, en la comisión de producción municipal, nacional y en el conglomerado de cacao de RSJ. Alianzas con las cooperativas cacaoteras de RSJ y otras zonas	100% del cacao cumple con los estándares de calidad Participar en la mesa Nacional del cacao, en la comisión de producción municipal, nacional y en el conglomerado de cacao de RSJ. Alianzas con las cooperativas cacaoteras de RSJ y otras zonas	Selección de mazorcas, fermentado, secado, selección de grano -Gestiones del Consejo de Admón.	Clientes satisfechos Fortalecida la capacidad de incidencia de la cooperativa.
5.	Fortalecer la capacidad de gestión de recursos, incidencias y de alianzas. Fortalecer relaciones con ProDeSoC –IPADE Gestionar C\$ 200,000.00 para capital de trabajo Los órganos de dirección asumen la dirección de la cooperativa. Mantener el número de socios.	Alianzas con las cooperativas cacaoteras de RSJ y otras zonas Fortalecer relaciones con ProDeSoC –IPADE Gestionar C\$ 200,000.00 para capital de trabajo Los órganos de dirección asumen la dirección de la cooperativa. Mantener el número de socios.	Asociación con COOPERIO, CODEPROSA, COSEMUCRIM, PRODESCA y COMULCAGUAT. Reuniones Gestión de crédito Capacitaciones, asesoría Compartir información en las comunidades Visitar a los socios que tienen poca participación Promoción del quehacer de la cooperativa	Se han bajado los costos de comercialización Se mantiene el apoyo de ProDeSoC Socios y socias reciben el pago contra entrega La cooperativa es dirigida por sus miembros Socias y socios bien informados Socios participando en las actividades Mejorada capacidad de negociación
	Mejorar el funcionamiento de los órganos de dirección y mejorar la comunicación entre socios.	Aumentar el número de socias y socios		

N°	Lineamientos estratégicos	Metas	Actividades	Resultados
6.	<p>Construcción de la sede de la cooperativa</p> <p>Definir y contratar el personal administrativo</p> <p>Implementar el sistema contable</p> <p>Elaboración de papelería oficial de la cooperativa.</p> <p>92 socios y socias COOPROCAFUC R.L. hacen uso de los servicios a prestar en los CDE</p>	<p>Aportar mano de obra, materiales.</p> <p>Gestión ante ProDeSoC</p> <p>Selección y contratación</p> <p>Definición de fuente de pago</p> <p>Elaboración de Manual de Cuentas</p> <p>Montaje de contabilidad</p> <p>Elaborar diseño</p> <p>Impresión</p> <p>Ofertar servicio de inspección interna</p> <p>Ofertar servicio de injertación</p> <p>Promover la capacitación y asistencia técnica</p> <p>Ofertar insumos, herramientas, etc</p> <p>Promover al acopio y comercialización de cacao</p>	<p>Mejorada la capacidad de atención</p> <p>Mejorada la capacidad de gestión</p> <p>Cooperativa cuenta con información actualizada para toma de decisiones</p> <p>Fortalecida la imagen y la capacidad de trabajo</p> <p>Los CDE han alcanzado su autostenibilidad</p>	
7.	<p>Establecer canales de comercialización para otros rubros</p>	<p>Gestión de recursos</p>	<p>Mejorados los ingresos de los socios y de la cooperativa.</p>	
8.	<p>Fortalecimiento de la imagen de COOPROCAFUC R.L.</p>	<p>Elaboración de Brochure</p> <p>Participar en eventos nacionales e internacionales</p>	<p>Cooperativa posicionada en el mercado</p>	

N°	Lineamientos estratégicos	Metas	Actividades	Resultados
9.	Promover la protección del medio ambiente	Evitar el deterioro del medio ambiente	<p>Hacer presencia en medios de comunicación</p> <p>Promoción de la RBIM</p> <p>Promover la no quema</p> <p>Promover los sistemas agroforestales</p>	Mejorada las condiciones del medio ambiente
10.	Promover la participación de la mujer	Pasar del 20% de participación de la mujer al 40%	<p>Invitar a las esposas e hijas de socios a las actividades</p> <p>Facilitar espacios de participación en capacitación y en los órganos de dirección y administración</p>	Se ha logrado la participación equitativa de hombres y mujeres