

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL CENTRO
AGRÍCOLA CANTONAL NICOYA**

Trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Gestión Financiera

Estudiantes:

Freddy Miguel Leal Arrieta

Brayan Francisco Méndez Guzmán

Responsable académico:

Silvia Zúñiga Guerrero

Sede Regional Chorotega

Campus Nicoya

Guanacaste, 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL CENTRO
AGRÍCOLA CANTONAL NICOYA**

Trabajo final de graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador como requisito
parcial para optar por el grado de Licenciatura en Gestión Financiera

Estudiantes:

Freddy Miguel Leal Arrieta

Brayan Francisco Méndez Guzmán

Responsable académico:

Silvia Zúñiga Guerrero

Sede Regional Chorotega

Campus Nicoya

Guanacaste, 2018

DEDICATORIA

Esta etapa de mi vida académica se la dedico, en primer lugar, a Dios como ser supremo que me permite tener oportunidades de adquirir conocimientos, desarrollarme de forma intelectual y afrontar nuevos retos día con día. Seguidamente, se la dedico a mi abuelita materna que ha sido mi mayor motor en busca de superarme como persona durante toda la vida y que, actualmente, me impulsa con sus palabras de aliento. Así mismo, se la dedico a mi pareja que ha sido pieza clave en mi desarrollo académico durante más de diez años juntos por lo cual nos hemos desarrollado como una pareja de profesionales, colegas de profesión y hasta equipo de trabajo en nuestra empresa familiar. Por último, y con el corazón en la mano, se la dedico a mi querida Universidad Nacional de Costa Rica que me ha llenado de vivencias, oportunidades invaluableles y conocimientos para el resto de la vida, con ello a todos los profesores y personal que integra a tan grande institución por ser parte de este maravilloso proceso en mi vida y en la de miles de universitarios que encontraron en la UNA un hogar.

Freddy Miguel Leal Arrieta.

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico mi tesis a Dios quien es el único que hace posible que logremos cada uno de los deseos de nuestro corazón, regalándonos días llenos de salud y fuerzas para luchar por lo que amamos. En segundo lugar, le dedico esta tesis a mis padres y a mi hermanita quienes fueron un pilar importante para este logro académico, pues estuvieron día a día luchando a mi lado, apoyándome emocional y económicamente para que no me faltara nada durante los días de universidad.

Este triunfo también es dedicado a mi esposa, que nunca me dejó de dar fuerzas y motivación para seguir adelante; porque no hay alguien que conozca más el grado de satisfacción que me genera la finalización de este proyecto y el apoyo de ella nunca me faltó para seguir adelante. Además, se la dedico a mi amigo Miguel Hernández quien verdaderamente me apoyó y se comportó a la altura de un verdadero amigo que sin importar lo que fuera nunca me dijo que no y siempre me ayudó. Hoy estoy cerrando uno de los capítulos más importantes de mi vida y agradezco rotundamente a muchas personas que, aunque no las mencioné me ayudaron y apoyaron cada que vez que lo necesité.

Por último, y, no menos importante, dedico mi tesis a una gran institución como lo es la Universidad Nacional, donde tuve la oportunidad de formarme personal y profesionalmente, una institución comprometida con la enseñanza y con la sociedad, agradezco la oportunidad de poder estudiar en una institución pública, gracias a la administración, académicos y todo el personal de esta casa de enseñanza que hace de sus estudiantes personas de bien y que generan valor para el país.

Brayan Francisco Méndez Guzmán.

AGRADECIMIENTOS

De parte del equipo de investigadores Freddy Leal Arrieta y Brayan Méndez Guzmán expresamos todo el agradecimiento a la Universidad Nacional de Costa Rica por el proceso de enseñanza durante el curso de la carrera. Además, y no menos importante, agradecemos a la tutora a cargo de nuestra investigación la señora Silvia Zúñiga Guerrero y a nuestras Lectoras Marcela Vargas Sibaja y Erick Acosta Baltodano por sus horas de tiempo y dedicación para con nosotros. Así como también a los integrantes de la organización Centro Agrícola Cantonal Nicoya, sus asociados y a todos aquellos profesionales de las instituciones y empresas que nos recibieron y brindaron su conocimiento en la construcción de la presente investigación.

HOJA DE APROBACIÓN

Propuesta de un modelo de gestión financiera para el Centro Agrícola Cantonal Nicoya.

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en gestión Financiera.

Aprobado por:

Dr. Juan Carlos Picón Cruz
Representante Vicedecano
Sede Regional Chorotega

MEd. Jairo Jiménez Torres.
Director Académico
Sede Regional Chorotega

MBA. Silvia Lorena Zúñiga Guerrero.
Tutora

MGA. María Marcela Vargas Sibaja
Lectora

MBA. Ericka Yesenia Acosta Baltodano,
Lectora

Freddy Miguel Leal Arrieta
Sustentante

Brayan Francisco Méndez Guzmán.
Sustentante

DECLARACIÓN JURADA

Los suscritos: Freddy Miguel Leal Arrieta portador de la cédula de identidad 5-0398-0881, Brayan Francisco Méndez Guzmán, portador de la cédula de identidad 5-0399-0861 y Silvia Lorena Zúñiga Guerrero portadora de la cédula de identidad 5-0237-0518, estudiantes y académico de la carrera de Administración de la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotea, Campus Nicoya, declaramos bajo juramento que:

1. Somos autores de trabajo titulado “Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera para el Centro Agrícola Cantonal Nicoya” y bajo la modalidad de Proyecto Final de Graduación, presentado para obtener el título de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera.
2. El presente trabajo no ha sido plagiado, ni total ni parcialmente, para el cual se respetaron las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo presentado no atenta contra derecho de terceros.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumimos frente a la Universidad Nacional de Costa Rica, cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo.

Freddy Miguel Leal Arrieta

Cédula: 5-0398-0881

Brayan Francisco Méndez Guzmán.

Cédula: 5-0399-0861

MBA. Silvia Lorena Zúñiga Guerrero.

Tutora

DECLARACIÓN SOBRE DERECHOS DE AUTOR

Con base en la Legislación Costarricense, sobre los derechos de autores y, en específico, la ley N° 6683, queda totalmente prohibida la reproducción parcial o total de este trabajo, sin la autorización de los autores.

Freddy Miguel Leal Arrieta

Cédula: 5-0398-0881

Brayan Francisco Méndez Guzmán.

Cédula: 5-0399-0861

MBA. Silvia Lorena Zúñiga Guerrero.

Tutora



Constancia de revisión del Filólogo

San Ramón, 1 de noviembre de 2022

Señores
Comité de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Nacional
Sede Regional Chorotega
Campus Nicoya

Estimados señores:

Yo, MSc. Carlos María Palma Zúñiga, Cédula N°202260865, filólogo y curricularista, carné 3367 hago constar que leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado “**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL NICOYA**” elaborado por los estudiantes: **Freddy Miguel Leal Arrieta y Brayan Francisco Méndez Guzmán**, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera.

Se consideraron los siguientes aspectos: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe cordialmente,

CARLOS
MARIA PALMA
ZUÑIGA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por CARLOS
MARIA PALMA ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2022.11.01 08:34:35 -06'00'

Tabla de contenido

Lista de cuadros	xiii
Lista de tablas	xiv
Lista de gráficos	xv
Lista de anexos.....	xvi
Abreviaturas	xvii
Presentación	xviii
Resumen ejecutivo.....	xx
Introducción	xxii
Capítulo I: Aspectos metodológicos	24
1.1. Planteamiento del problema.....	24
1.1.1. Descripción del problema	24
1.1.2. Interrogante de la propuesta.....	27
1.1.3. Justificación de la propuesta de investigación	27
1.1.4. Delimitación temporal, espacial e institucional empresarial (enfoque).....	30
1.2. Objetivos de la investigación.....	31
1.2.1. Objetivo general	31
1.2.2. Objetivos específicos.....	32
1.3. Modelo de análisis	32
1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	32
1.3.2. Relaciones e interrelaciones	38
1.4. Estrategia de investigación aplicada	40
1.4.1. Tipo de investigación.....	40
1.4.2. Fuentes de información	40
1.4.3. Población y muestra.....	42
1.4.4. Recopilación de la información.....	45
1.4.5. Análisis e interpretación de la información.....	46
Capítulo II: Marco referencial	50
2.1. Generalidad de la institución, del área o departamento, objeto de la investigación	50
2.1.1. Importancia de los centros agrícolas cantonales en Costa Rica	50
2.1.2. Ley reguladora de los centros agrícolas cantonales de Costa Rica	51

2.1.3. Entidades sin ánimo de lucro.....	52
2.1.4. Generalidades del Centro Agrícola Cantonal Nicoya.....	52
2.1.5. Contexto tributario del Centros Agrícola Cantonal de Nicoya.....	54
2.1.6. Trabajos realizados en otros Centros Agrícolas Cantonales de la región de Nicoya y sus contribuciones o aportes	54
2.2. Aspectos legales o leyes que afectan la investigación	56
Capítulo III: Marco conceptual.....	58
3.1. Diagnóstico organizacional.....	58
3.2. Análisis del desempeño.....	60
3.3. Modelo de gestión financiero.....	61
3.4. Tipos de estructuras que conforman una organización.....	62
3.4.1. Estructura operacional	62
3.4.2. Estructura organizativa.....	62
3.5. Estrategia comercial.....	63
3.6. Proyectos de inversión.	63
Capítulo IV: Análisis e interpretación de la información.....	65
4.1. Hallazgo objetivo específico 1. Diagnóstico general del Centro Agrícola Cantonal Nicoya	65
4.1.1. Área organizativa.....	65
4.1.2. Área operacional.....	68
4.1.3. Área comercial y financiera.....	80
4.2. Hallazgo objetivo específico 2. Factores de éxito y brechas en las condiciones operativas, organizativas, financieras y comerciales del CACN.....	89
4.2.1. Brechas identificadas en el área organizativa del CACN.....	89
4.2.2. Factores de éxito y brechas identificadas en el área operativa del CACN.....	90
4.2.3. Factores de éxito y brechas identificadas en el área comercial del CACN.....	95
4.2.4. Factores de éxito y brechas identificadas en el área financiera del CACN.....	97
4.3. Hallazgo objetivo específico 3. Proyectos disponibles para el ingreso del CACN.....	110
4.3.1. Proyecto 1. Intermediación financiera por parte del CACN de fondos del PRONAMYPE.....	110
4.3.2. Proyecto 2. Administración y desarrollo de la Feria del agricultor de Nicoya	113

4.3.3. Proyecto 3. Desarrollo de un Centro de Acopio para productores afiliados del CACN .	
.....	115
4.3.4. Proyecto 4. Ingreso del CACN al PAI.....	116
4.3.5. Proyecto 5. Ingreso del CACN al Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega	
.....	117
Capítulo V: Conclusiones y propuesta.....	121
5.1. Conclusiones generales de la investigación.....	121
5.2. Propuesta de un modelo de gestión financiera.....	125
5.2.1. Recursos materiales necesarios para la operación de CACN	127
5.3. Propuestas de proyectos.....	129
5.3.1 Propuesta de proyecto 1. Intermediación financiera por parte del CACN de fondos del PRONAMYPE.....	129
5.3.2. Propuesta de proyecto 2. Recuperar la administración de la feria del agricultor por parte de CACN	133
5.3.3. Propuesta de proyecto 3. Desarrollo de un Centro de Agronegocio para productores afiliados del CACN.	137
5.3.4. Propuesta de proyecto 4. Ingreso del CACN al PAI	141
5.3.5. Propuesta de proyecto 5. Ingreso del CACN al Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega	147
5.3.6. Propuesta de proyecto 6. Alianza con empresas distribuidoras de productos agrícolas para su comercialización	150
5.3.7. Propuestas para mejorar la operación del CACN.....	153
Referencias bibliográficas.....	157
Anexos	165

Lista de cuadros

Cuadro 1 Relaciones e interrelaciones entre las variables de investigación.....	38
Cuadro 2 Movimientos de los activos en la situación financiera del 2016, 2017 y 2018 del CACN	102
Cuadro 3 Comportamiento de los pasivos en los estados financieros del CACN.....	104
Cuadro 4 Saldos de las cuentas del patrimonio del CACN	105
Cuadro 5 Variaciones en las cuentas del estado de resultado en los períodos 2016, 2017 y 2018	108
Cuadro 6 Flujo de caja proyectado para el CACN	109
Cuadro 7 Mobiliario y equipo con el que debería contar el CACN	128

Lista de tablas

Tabla 1 Análisis del desempeño del administrador del CACN.	73
Tabla 2 Insumos agrícolas utilizados por los productores en sus procesos productivos	84
Tabla 3 Ingresos por conceptos de venta de los espacios de la feria del agricultor de Nicoya ...	86

Lista de gráficos

Gráfico 1 Clasificación según el tiempo de afiliación de los asociados al CACN	67
Gráfico 2 Razón de afiliación al CACN	67
Gráfico 3 Beneficios reportados por los afiliados presentes en la muestra	76
Gráfico 4 Medios de comunicación utilizados por el CACN con sus afiliados.....	77
Gráfico 5 Tipo de vendedor participante en la feria del agricultor de Nicoya.....	81
Gráfico 6 Productos ofertados en la feria del agricultor de Nicoya.....	82
Gráfico 7 Mercado alternativo a la feria del agricultor para los productores	82
Gráfico 8 Recomendaciones de mejora por parte de los vendedores de la feria del agricultor de Nicoya.....	83
Gráfico 9 Condiciones preferidas para acceder a comprar insumos agrícolas en el CACN.....	85

Lista de anexos

Anexo 1. Fotografías de los proyectos de los asociados del CACN, año 2020.....	165
Anexo 2. Asamblea general de asociados del CACN, año 2019.....	166
Anexo 3. Instrumentos.....	168
Anexo 4. Plan estratégico 2018-2023 del Centro Agrícola Cantonal Nicoya.....	177
Anexo 5. Estatuto del Centro Agrícola Cantonal Nicoya.....	179
Anexo 6. Estados Financieros del Centro Agrícola Cantonal Nicoya. 2018, 2017 y 2016.....	184
Anexo 7. Lista de activos del Centro Agrícola Cantonal Nicoya.....	186

Acrónimos

CACN: Centro Agrícola Cantonal Nicoya.

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social.

CNP: Consejo Nacional de Producción.

CVO: Certificado Veterinario de Operación.

DESAF: Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares.

ESAL: Entidades sin Ánimo de Lucro.

FODESAF: Fondo de Asignaciones Familiares.

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

INCOPESCA: Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura.

INDER: Instituto de Desarrollo Rural.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía.

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

OI: Organizaciones Intermediarias.

PAI: Programa de Abastecimiento Institucional.

PIMA: Programa Integral de Mercado Agropecuario.

PRONAMYPE: Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social.

SENASA: Servicio Nacional de Salud Animal.

Presentación

En el capítulo I: «Aspectos metodológicos» se desarrollan una serie de temáticas fundamentales que sirven para brindar sustento y aporte para la elaboración de esta tesis. En este sentido, se inicia con el análisis integral de los antecedentes del tema investigado. Seguidamente, se expone la justificación en donde se agregan las principales razones del porqué el tema estudiado es idóneo para investigar. Además, se describe el problema detectado, el cual se pretende abordar en el desarrollo de la tesis. Así mismo, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que darán paso a materializar la propuesta mediante la implementación de herramientas en el campo de investigación.

En el capítulo II: «Marco referencial» se describe toda la información referente al Centro Agrícola Cantonal Nicoya (CACN), desde las generalidades de su organización, ley reguladora de los CAC, misión y visión hasta algunos aspectos legales, entre otros elementos importantes que facilitan la comprensión de este estudio. Mientras que en el capítulo III: «Marco conceptual» se abordan todos los conceptos que fundamentan la propuesta realizada para el CACN.

Como parte del IV capítulo: «Análisis e interpretación de la información» se estudió y sistematizó la información recopilada en el trabajo de campo durante la investigación. Esta, a su vez, da origen al desarrollo de la propuesta de un modelo de gestión financiera para el CACN.

Finalmente, en el capítulo V: «Conclusiones y propuesta» se agrega una serie de conclusiones que surgen producto de la investigación realizada dentro de la organización. Así mismo, se desarrolla la propuesta de un modelo de gestión financiera para el CACN. Esta posee como propuestas puntuales los siguientes puntos: 1) Intermediación financiera por parte del CACN de fondos del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE); 2) Recuperar la administración de la feria del agricultor por parte del CACN; 3)

Desarrollo de un centro de agro negocios para productores afiliados del CACN; 4) Ingreso al Programa de Abastecimiento Institucional (PAI); 5) Ingreso al Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega; y 6) Alianza con empresas distribuidoras de productos agrícolas para su comercialización. Todas estas articuladas entre sí con el objetivo de propiciar que se dé un fortalecimiento organizacional del CACN en todas sus áreas.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como fin elaborar una propuesta de modelo de gestión financiera del CACN, como medida de mejora en su estructura operativa, organizativa y comercial; para ello la investigación abarcó el análisis de sus funciones y desempeño vigente en el periodo 2019-2021. Los resultados obtenidos sirvieron de base para la propuesta de proyectos con potencial para ejecutar por la organización en los próximos cinco años.

En este entramado, dentro de los alcances obtenidos a nivel institucional, se reconocen los antecedentes del CACN en la atención brindada al sector agrícola del cantón de Nicoya. Asimismo, se conoció la perspectiva que tienen los actores institucionales de la organización en los últimos cinco años. Por otra parte, a nivel interno de la organización, se profundizó en los aspectos que ayudan a determinar el cumplimiento de los elementos básicos en la estructura administrativa y, a su vez, en el grado de desempeño con relación a los objetivos planteados.

Dentro de esta investigación, figuró la presencia y participación de distintos actores institucionales y sociales que tuvieron relación con el desarrollo organizacional del CACN. A estos se les dio su debido abordaje con el objetivo de obtener información de primera mano que permitiese construir un panorama real del desempeño de la organización.

Seguidamente, se brindó un acercamiento de forma personalizada mediante la realización de visitas de campo a cada uno de los productores asociados, según los datos arrojados por la muestra estudiada en la investigación. Mediante estas visitas se determinó el acompañamiento que ha ejecutado el CACN en los últimos cinco años como organización encargada de promover el desarrollo productivo en el campo agrícola, brindar asesorías técnicas y canalizar los recursos dentro del aparato estatal hacia los productores.

La información recolectada se obtuvo mediante la aplicación de entrevistas a trabajadores de la organización y el empleo de métodos de investigación científicos. Además, se hizo uso de distintas fuentes bibliográficas como libros, documentos y otros archivos que fungieron el papel de insumos concretos para la elaboración de la investigación.

Como parte de los resultados obtenidos en la investigación, se identifica que en el CACN no ha logrado cumplir los objetivos organizacionales planteados, debido a que presenta muchas oportunidades de mejora en la tareas realizadas por parte del personal a cargo y de la junta directiva, las áreas con mayor necesidad son: mejoras en la comunicación entre los involucrados en la gestión del CACN y sus asociados, mejoras en su imagen organizacional ante las instituciones del Estado y otros actores vinculados con el al campo agropecuario; lo que dificulta los escenarios futuros posibles analizados para la organización.

Introducción

El presente trabajo de investigación denominado *Propuesta de un modelo de gestión financiera para el Centro Agrícola Cantonal Nicoya*, se realizó con el propósito de colaborar con la población de agricultores y productores del sector agropecuario en el rescate de una organización muy importante en el desarrollo de sus actividades, como lo son los Centros Agrícolas Cantonales en Costa Rica, específicamente, en el presente caso, el Centro Agrícola Cantonal de Nicoya. En dicha institución se identificaron debilidades en su estructura organizacional, específicamente en el área financiera, la cual es de suma importancia para poder mantenerse como una organización competitiva en su entorno y brindar los servicios por los cuales ha sido creada. A raíz de esto se proponen tareas y se plantean propuestas que de acuerdo con sus capacidades puedan reestructurar de forma positiva la organización en el mediano plazo, basadas en una amplia investigación bibliográfica e investigación de campo con experiencias similares a la organización.

La aplicación de esta propuesta dentro del Centro Agrícola Cantonal Nicoya es una alternativa para enfrentar y dar respuesta a las demandas de los asociados, en entornos cada vez más cambiantes. Con fundamento en esta investigación se buscó la manera de solventar la necesidad que tiene el Centro Agrícola Cantonal Nicoya de contar con los procedimientos adecuados para una buena gestión financiera que diera lugar al crecimiento general de la organización,

El trabajo de campo realizado permitió obtener la información requerida, y su análisis visualizó hallazgos que permitieron elaborar las propuestas planteadas como posibles vías de solución a las necesidades de mejora actuales que tiene la organización. Como investigadores esperamos que este trabajo sirva de base para continuar desarrollando propuestas que aporten positivamente al CACN.

CAPÍTULO I
ASPECTOS METODOLÓGICOS

Capítulo I: Aspectos metodológicos

En este capítulo se detalla y explica la metodología elegida para la elaboración del presente trabajo. Esto con el fin de orientar el enfoque de esta investigación y la forma en que se va a recolectar, analizar y clasificar los datos con el objetivo de que los resultados obtenidos tengan validez y pertinencia. Además, se agrega la interrogante de investigación, justificación, delimitación (temporal, espacial e institucional), objetivos, modelo de análisis, estrategias de investigación, métodos, técnicas e instrumentos con la finalidad de que la presente investigación se encuentre bien delimitada.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

La creación de los centros agrícolas cantonales fue promovida en el año 1970 por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Esto con el fin de fomentar la participación de los productores y la población local en el mejoramiento de las actividades agropecuarias, agroforestales, pesqueras y de conservación de los recursos naturales. De igual forma, estas organizaciones permitirían el acceso a capacitación créditos, transferencia tecnológica y otros beneficios a sus asociados (Ministerio de agricultura y ganadería, 1970).

Por otra parte, es menester mencionar que el CACN fue creado desde el 27 de setiembre de 1971, de acuerdo con la Ley 4521, la cual establece que: «Los centros agrícolas son organizaciones de productores, sujetas al Derecho Privado, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonios propios» (Art. 2).

Dentro de los principales antecedentes que se han desarrollado en el CACN, desde su creación hasta el año 2018, se encuentran algunos que distan de manera significativa del objetivo con el que fue fundada la organización, entre los cuales resaltan:

- Venta de uno de los mayores inmuebles de la organización para poder cubrir deudas de sus asociados en el año 1995, debido a un proyecto de cultivo de melón.
- Pérdida de la infraestructura de la feria del agricultor (tramos techados, baños públicos y soda) en el año 2000, por la falta de pago y ampliación del convenio con el Colegio Agropecuario de Nicoya; quienes eran los dueños del terreno donde se desarrollaba la feria del agricultor.
- Quiebra técnica declarada por la organización en el año 2011.

Del año 2011 al año 2018, en busca implementar mejoras en el desempeño de la organización, se planteó el desarrollo tres proyectos definidos en el plan estratégico elaborado por el CACN 2018, dos en ejecución y uno en la fase de pre-inversión. El nombre de estos planes es: «Venta minorista de Insumos Agrícolas», «Realización semanal de la “feria del agricultor” en el distrito central del cantón» y el «Centro de Agronegocios» a nivel de propuesta.

De este modo, se evidencia que el desempeño de dicha organización no ha dado respuesta efectiva a las necesidades de sus asociados: acompañamiento técnico; financiamiento para la ejecución de nuevos proyectos y la comunicación fluida y efectiva.

En este entramado, cabe destacar que la gestión financiera es considerada la herramienta básica a nivel global de las operaciones organizacionales, pues su implementación de forma correcta o incorrecta marca el rumbo hacia el éxito o fracaso. Para Corado y Galeros (2017)

... la gestión financiera se define como la principal tarea del manejo en la empresa de todo lo referente a la parte financiera. Es de vital importancia para la obtención de resultados exitosos, pues involucra, entre otros temas, la toma de decisiones sobre aspectos relevantes como la inversión del dinero y la obtención de utilidades (p. 46).

De acuerdo con los antecedentes recopilados, en el año 2011 se declara, por parte de la junta directiva del CACN, la quiebra técnica en la organización. Esto a raíz de la acumulación de saldos financieros negativos. A pesar de dicha situación, desde esa fecha a la actualidad, no se han presentado mejoras, ni correcciones que hayan solventado el problema. Es por esto por lo que existe la necesidad de la implementación, de forma estricta, de una gestión financiera que dé claridad en los procesos que se deben desarrollar dentro de la organización, con la finalidad de cumplir con los objetivos de creación del CACN.

Debido a la situación de inestabilidad actual del CACN, este no genera ingresos propios para ampliar los servicios a sus asociados, ni tiene capacidad organizativa para optar por recursos que puedan brindar organizaciones externas. Por tanto, requiere desarrollar una estrategia que le permita generar ingresos en el corto plazo y aproveche las oportunidades de su entorno para mejorar su rendimiento. Consecuentemente, es necesario que el CACN desarrolle una estrategia financiera basada en la ejecución de proyectos que, además de facilitar servicios a sus asociados, le proporcionen sostenibilidad financiera a la organización.

Ahora bien, es importante mencionar que la estrategia de desarrollo impulsada por el Estado mediante instituciones como el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) poseen como objetivo primordial vincular los recursos financieros y técnicos a las organizaciones de pequeños productores como el CACN. Esta situación se convierte en una oportunidad para la organización en la medida en que estos recursos se proporcionan de acuerdo con la naturaleza de los proyectos planteados y donde la situación financiera de las organizaciones no es un factor determinante..

Lo anterior es relevante ya que, actualmente, el CACN no cuenta con la solvencia para respaldar créditos u otras obligaciones financieras que le permitan desarrollar inversiones nuevas.

Dentro de las fuentes de recursos externos disponibles que podrían ser accedidas por el CACN se encuentran: los «*Proyectos de Transferencia*». Estos poseen como principal propósito «apoyar el fortalecimiento de las pequeñas y medianas organizaciones agropecuarias, el MAG establece el Programa de Transferencia para financiar proyectos presentados por las organizaciones de productores con recursos no reembolsables» (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2014).

Según lo mencionado, esto ocasiona que instituciones públicas como el INDER, MAG, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) e IMAS, de las que requiere colaboración el CACN, se limiten a brindarle ayuda, debido a las deficiencias en su estructura administrativa, ya que estas imposibilitan la canalización efectiva los recursos. Por lo que es de gran importancia que el CACN busque solventar la situación lo antes posible y pueda acceder a los beneficios que las instituciones antes mencionadas puedan brindarle.

1.1.2. *Interrogante de la propuesta*

Una vez expuesto lo anterior y en respuesta a las situaciones antes mencionadas, es posible plantear el siguiente problema de investigación: ¿Cuál estructura financiera podría establecer el CACN, si aprovecha las condiciones del entorno, que le permita generar servicios a sus asociados y financiar su estructura de operación?

1.1.3. *Justificación de la propuesta de investigación*

Para el año 2018 se habían afiliado al CACN un total de 170 personas; sin embargo, la falta de planificación, la ausencia de una gestión administrativa acorde con las necesidades de los proyectos desarrollados, asociados a conflictos internos de la organización, provocaron el deterioro y reducción paulatina de los servicios facilitados por la organización a sus asociados.

Vinculado a la problemática anterior, es menester destacar que la situación de pobreza que enfrenta la provincia de Guanacaste es relevante. De acuerdo con el Instituto Nacional de

Estadística y Censo (INEC, 2018), el índice socioeconómico de las familias productoras y sus zonas de residencias con vulnerabilidad de pobreza en región Chorotega es de 22,4 %. Mientras que el de pobreza extrema es de 5,9 % (p. 23).

Naturalmente, condicionadas por las cifras anteriores, las necesidades que dieron lugar a la creación de organizaciones con objetivos como los del CACN siguen siendo vigentes. En la actualidad, más que nunca, se requiere de organizaciones con capacidad de generar soluciones a las necesidades de los productores agrícolas. Asimismo, se necesita del diseño, financiamiento y ejecución de proyectos administrados exitosamente, de tal manera que sus afiliados puedan recibir servicios en forma permanente para mejorar sus condiciones de producción.

Es importante para el cantón de Nicoya que se mantenga vigente una organización como el CACN, debido a que los proyectos que puede desarrollar, si accede a recursos estatales, podrían tener un gran impacto en el bienestar de sus afiliados. Esto por cuanto el acceso a estos recursos no puede ejecutarse sin la estructura de una organización.

Consecuentemente, se considera que la carencia de una estrategia de gestión financiera ha ocasionado los resultados negativos obtenidos hasta la fecha. Por ende, se pretende que, mediante la implementación del modelo de gestión financiero por elaborar en el presente trabajo, se pueda orientar a la administración y junta directiva del CACN en sus decisiones para desarrollar proyectos sostenibles y efectivos en corto y mediano plazo.

A su vez se espera que se genere una guía básica para la supervivencia dentro de la competitividad empresarial. Asimismo, para el cumplimiento de la formalidad de los sistemas financieros y económicos que están relacionadas con la organización y que, eventualmente, pueden llegar a ser aliados para el mejoramiento de su desempeño.

Por otra parte, es relevante indicar que la propuesta de gestión financiera por desarrollar es totalmente vinculante con la visión del CACN:

Ser una organización al servicio del bienestar de los productores agropecuarios y la comunidad nicoyana en general, orientando y apoyando el mejoramiento de las actividades agropecuarias a través del establecimiento de una estrategia económica, social y ambiental que fomente encadenamientos productivos, a través del desarrollo de proyectos viables y factibles, vinculando para eso a los diferentes actores institucionales, financieros, académicos y sociales de la comunidad. (Nicoya, Centro Agrícola Cantonal, 2018).

De acuerdo con la cita anterior, en la visión de la organización, la aplicación del modelo de gestión financiera constituirá un aporte clave para poder cumplir con lo planteado por esta. De modo que se espera que se pueda dar una integración efectiva en todas las áreas de la organización.

Además, según menciona el *Estatuto Orgánico* en su artículo 7: «El Centro Agrícola Cantonal Nicoya, realizará todo tipo de actos atinentes que beneficien la actividad agrícola y el desarrollo socioeconómico del Cantón y de la Región Chorotega» (Art. 7).

1.1.3.1. Relación de la investigación con las áreas estratégicas de conocimiento de la Universidad Nacional.

El tema investigado se vincula con el área estratégica de conocimiento establecida dentro del Marco Institucional de la Universidad Nacional denominada seguridad alimentaria (Universidad Nacional de Costa Rica, 2016).

1.1.3.1.1. Seguridad alimentaria

De acuerdo con Quirós (2017) el concepto de seguridad alimentaria hace referencia a «cuando todas las personas tienen acceso en todo momento, ya sea físico, social, y económico, a

alimentos suficientes, seguros y nutritivos para cubrir sus necesidades nutricionales y las preferencias culturales para una vida sana y activa» (p. 99).

Para efectos de desarrollo de la presente investigación, se plantea que la seguridad alimentaria funja el papel de herramienta facilitadora del fortalecimiento de la actividad productiva de los agricultores de la Península de Nicoya. Esto mediante gestiones efectivas del CACN; de modo que se genere un impacto positivo que busque garantizar la producción suficiente de alimentos autóctonos de la zona, producidos por razones de autoconsumo y también para la generación de excedentes mediante su venta en los mercados locales.

1.1.4. Delimitación temporal, espacial e institucional empresarial (enfoque)

1.1.4.1. Delimitación temporal

La presente investigación se desarrolló desde febrero de los años 2019 al 2021, igualmente, la información documental del CACN analizada comprende desde el año 2016 al 2019.

1.1.4.2. Delimitación espacial

La presente investigación, se desarrolló en el cantón de Nicoya de la provincia de Guanacaste, la cual se halla al noroeste de Costa Rica y que fue fundada el 7 de diciembre de 1848 en donde se le conocía, culturalmente, como la ciudad colonial de Costa Rica. Además, es menester destacar que se ha indicado en diversas ocasiones que el nombre de la ciudad es de origen indio, pues, según cuentan las leyendas, Nicoya era el nombre del jefe de los indios chorotegas en la época en que los conquistadores españoles llegaron a Costa Rica (*EcuRed contributors*, 2019).

Además, es relevante mencionar que Nicoya, geográficamente posee una extensión territorial 1333,68 km² y se divide en siete distritos; en donde los límites del cantón son los siguientes, al Norte: Santa Cruz y Abangares; al Sur: Hojancha y Nandayure; al Suroeste: Océano

Pacífico; al Oeste: Santa Cruz; y al Este: Golfo de Nicoya. Por otra parte, se halla que demográficamente Nicoya posee una población estimada de 50,825 habitantes.

Asimismo, es preciso destacar que dentro del desarrollo económico el cantón de Nicoya se destaca por poseer una geografía de llanuras y valles con excelentes características para la agricultura y ganadería. Especialmente, destacan los cultivos de melón, arroz y maíz.

Finalmente, en esta sección es importante mencionar que, para efectos de esta investigación, se consideraron las comunidades del cantón ubicadas en las partes altas donde se ubican los asociados al CACN. Algunas de ellas se enumeran a continuación: 1) Juan Díaz; 2) Quirimán; 3) La Esperanza; 4) Colas de Gallo; 5) Santa Elena; y 6) Cerro Negro. Además, se tomó en cuenta algunas comunidades de las zonas bajas como: 1) Santa Ana; 2) Nambí; 3) Sabana Grande; 4) Moracia; 5) Zapote; 6) Florida; y 7) Rio Grande, entre otras. Estas son abordadas con la finalidad de recolectar información de primera mano que aporte significativamente en la investigación.

1.1.4.3. Delimitación institucional empresarial

La investigación se ejecutó dentro del marco organizacional del CACN; la sede central de este se ubica en el distrito central de Nicoya, específicamente al costado este de los tribunales de justicia de Nicoya, dentro de las instalaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería Nicoya.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión financiero para el mejoramiento de las condiciones de la estructura organizativa, operativa, comercial y financiera, mediante el análisis del desempeño actual, investigación de las funciones y la influencia del Centro Agrícola Cantonal Nicoya hacia el sector agrícola, en la ejecución de proyectos en los próximos 5 años.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico general del Centro Agrícola Cantonal Nicoya, para el conocimiento de las condiciones actuales del área organizativa, operativa, comercial financiera, mediante la recopilación de la información que existe dentro y fuera de la organización.
2. Analizar la información recopilada de las condiciones operativas, organizativas, financieras y comerciales, para la identificación de factores que representen éxito o fracaso dentro de la organización, por medio de herramientas de evaluación de los procesos administrativos del Centro Agrícola Cantonal Nicoya.
3. Identificar oportunidades de proyectos disponibles en el entorno del Centro Agrícola Cantonal Nicoya, para la generación de ingresos económicos, mediante la comparativa de las capacidades potenciales de la organización, para ser ejecutados efectivamente a mediano plazo.
4. Elaborar una propuesta de gestión financiera al Centro Agrícola Cantonal Nicoya, vinculando el desarrollo de nuevos proyectos con la maximización de las fortalezas y oportunidades de la organización, para el logro de su desempeño competitivo en el cantón de Nicoya.

1.3. Modelo de análisis

1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Para el cumplimiento del objetivo uno de esta investigación: «Elaborar un diagnóstico general del Centro Agrícola Cantonal Nicoya, para conocer las condiciones actuales del área operativa, organizativa, financiera y comercial, mediante la recopilación de la información existente dentro y fuera de la organización», se aplicó una serie de instrumentos y listas de cotejo

a la muestra elegida; la cual se halla conformada por los asociados, la junta directiva, el administrador y algunas instituciones que poseen relación con el CACN en su área operativa, organizativa y comercial. Lo anterior, proporcionó un panorama del desempeño actual de la organización y generó la oportunidad de identificar cuáles son aquellos procesos que no contribuyen al crecimiento organizacional.

Para el desarrollo del objetivo uno, se trabajaron distintas variables según las áreas mencionadas. En el caso del área operativa se definió la capacidad técnica, en materia administrativa, que posee el gerente. Además, se estudió el manejo de la información y herramientas financieras ejecutadas en el CACN. Para ello se determinaron los mecanismos por medio de los cuales se toman decisiones, el nivel de comunicación con la junta directiva y asociados, la experiencia profesional en el campo de estudio y los métodos de comercialización que aplica este como gerente.

En el área organizativa, definida como junta directiva del CACN, se midieron algunas variables que son necesarias para generar un análisis completo de la organización. Estas se agregan a continuación: 1) mecanismo de toma de decisiones; 2) nivel de compromiso; 3) afinidad de cada uno de sus miembros en cuanto al puesto; 4) identificación de las necesidades de mejora del CACN; 5) mecanismo de comunicación hacia la administración y asociados; y 6) relación con otras organizaciones que generen oportunidades de crecimiento al CACN.

En el área comercial se consideró las siguientes variables: 1) manejo de herramientas tecnológicas para mejorar la comercialización (canales de mercadeo, métodos publicitarios, administración del inventario de los productos mercantilizados por el CACN); y 2) integración de los asociados en los procesos comerciales.

En el área financiera se analizaron las variables mencionadas a continuación: 1) identificación de la existencia de información financiera y su debida administración; 2) conocimiento acerca de la administración de costos y gastos organizacionales; 3) determinación del origen de sus ingresos; 4) comprobación de la existencia de asesoría financiera; 5) mecanismo de distribución de los ingresos obtenidos; y 6) determinación de la presencia de la aplicación de las normas internacionales de información financiera.

Para cumplir con el apartado correspondiente al desarrollo del objetivo uno, se llevaron a cabo las siguientes actividades: 1) verificación de los documentos administrativos del CACN; 2) consulta de información relacionada con la actual gestión financiera (registros de asociados, estados contables, inversiones, cuentas por cobrar, desglose de gastos, etc.); 3) documentación legal de la organización; 4) cartera de proyectos; 5) consulta a entes e instituciones vinculadas con la operación de la organización; y 6) abordaje de instituciones cuya naturaleza y gestión es similar a la del CACN.

Además, para el abordaje del objetivo uno, se trabajaron las siguientes variables: 1) composición financiera del CACN; 2) la composición organizativa, comercial y de operación; y 3) estudio de los antecedentes del desempeño organizacional.

Asimismo, es relevante mencionar que, en la presente investigación, se hizo uso de una serie de fuentes de información primaria como la realización de entrevistas a integrantes de junta directiva o representantes de entidades que posean alguna vinculación con el CACN. Además de jornadas de trabajo y entrevistas aplicadas a la estructura gerencial con el fin de que faciliten su desarrollo. Por otra parte, cabe resaltar que también se utilizaron algunas fuentes de información secundaria, tales como el análisis de estados financieros y la verificación de la aplicación de los elementos básicos de la gestión administrativa de la organización y de la junta directiva.

En cuanto a los instrumentos que se esgrimieron para hacer efectiva la recolección de información se halla el uso de entrevistas guiadas cuya aplicación fue dirigida al administrador y junta directiva y asociados del CACN y la utilización de fichas de investigación bibliográfica.

Ahora bien, para la ejecución del segundo objetivo: «Analizar la información recopilada de las condiciones operativas, organizativas, financieras y comerciales, para identificar factores que representan éxito o fracaso dentro de la organización, por medio de herramientas de evaluación de los procesos administrativos del Centro Agrícola Cantonal Nicoya», se desarrollaron las siguientes actividades: 1) identificación y análisis de elementos que no cumplen con el objetivo de creación del CACN; y 2) análisis de elementos a mejorar en las áreas de interés con la finalidad de concebir un panorama integral de la situación del CACN.

Las variables que se trabajaron en el desarrollo del segundo objetivo se enfocan en la identificación de factores que propician el éxito o fracaso de la organización. Esto se realizó mediante el análisis de elementos que impiden el cumplimiento de los procesos administrativos básicos en cualquier organización y el efecto negativo que la omisión de estos puede ocasionar en otras áreas del CACN.

Con respecto a las fuentes de información para la ejecución del segundo objetivo, es menester mencionar que se hallan sustentadas en fuentes de información primaria como la aplicación de entrevistas a los integrantes de junta directiva, el personal administrativo y otros actores que estuvieron vinculados al CACN. Además, se hizo uso de fuentes de información secundaria como la consulta y revisión bibliográfica acerca de información que existe sobre el CACN.

Finalmente, en relación con el segundo objetivo, se aplicaron los instrumentos para la obtención y validación de este objetivo que consistieron en el uso de guías de entrevistas para ser

aplicadas a personas que, mediante un análisis previo, fueron identificadas como estratégicas para realizar el análisis requerido. Asimismo, se utilizaron otros instrumentos como fichas de investigación bibliográfica y tablas comparativas cuya función radicaba en medir el efecto de los elementos identificados del CACN.

Consecutivamente, en el desarrollo del tercer objetivo: «Considerar la oportunidad de ingresar a proyectos disponibles en el entorno del Centro Agrícola Cantonal Nicoya, para generar ingresos económicos, mediante la comparativa de las capacidades potenciales de la organización para ser ejecutados efectivamente en el mediano plazo», se ejecutaron las siguientes actividades: 1) análisis del posible beneficio económico obtenido a partir de la ejecución de los proyectos incluidos en el plan estratégico del CACN; y 2) determinación de las capacidades potenciales de la organización para hacer uso de los recursos gubernamentales destinados al sector agrícola.

Para la ejecución del tercer objetivo se tomaron en cuenta variables como la capacidad organizativa del CACN para generar una sostenibilidad financiera en el posible desarrollo de los proyectos propuestos en el plan estratégico y capacidad de establecer alianzas con otras instituciones del sector agropecuario en pro del crecimiento de los actores involucrados.

En el desarrollo de este tercer objetivo se utilizó algunas fuentes de información primaria como la aplicación de entrevistas a los integrantes de junta directiva, al personal administrativo y otros actores involucrados con los proyectos establecidos en el plan estratégico del CACN. En relación con las fuentes de información secundaria se investigó sobre fuentes de financiamiento externo de entidades con algún nexo administrativo al CACN, INDER, MAG y gobierno local.

Finalmente, el instrumento utilizado para la ejecución del objetivo tres fue la creación de cuestionarios como guías de entrevistas, cuyo fin principal consistía en ser aplicados a personas

que previamente fueron identificadas como estratégicas (informantes claves) para realizar el análisis requerido de cada uno de los proyectos.

Por último, en lo referente al cuarto objetivo: «Elaborar una propuesta de gestión financiera al Centro Agrícola Cantonal Nicoya, vinculando el desarrollo de nuevos proyectos con la maximización de las fortalezas y oportunidades que pueda desarrollar la organización, para lograr un desempeño competitivo en el cantón de Nicoya», se llevaron a cabo las siguientes actividades: 1) elaboración de una propuesta de mejora continua, que incluya los requerimientos para su implementación, de los elementos que han impedido una gestión eficiente del CACN; 2) proyección, de forma general, del impacto positivo generado mediante la posible implementación de la propuesta de gestión financiera en cuanto a la administración y generación del recurso económico; y 3) presentación y validación de la propuesta ante la junta directiva y estructura gerencial del CACN.

A modo de cierre de esta sección, es preciso indicar que se presenta un plan de mejora continua para superar las brechas identificadas en el diagnóstico. También sobre la situación inicial de los indicadores de desempeño, el avance de estos a raíz de la implementación de la propuesta, el progreso en los logros esperados desde la percepción de los asociados, el seguimiento al cumplimiento de las metas por lograr y la evaluación y aplicación de medidas correctivas, que permitan identificar la disminución sustancial de las debilidades en el funcionamiento del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya, por parte de la junta directiva de la organización.

1.3.2. Relaciones e interrelaciones

En el cuadro 1 se agrega, de forma resumida, las relaciones e interrelaciones que existen dentro de la investigación entre los siguientes apartados: los objetivos, las actividades, las variables, fuentes de información e instrumentos utilizados.

Cuadro 1

Relaciones e interrelaciones entre las variables de investigación

Objetivos	Actividades	Variables	Fuentes de información	Instrumentos
1.Elaborar un diagnóstico general del Centro Agrícola Cantonal Nicoya, para conocer las condiciones actuales del área operativa, organizativa, financiera y comercial, mediante la recopilación de la información existente dentro y fuera de la organización.	Verificación de documentación administrativa.	Composición financiera del CACN.	Fuentes de información primaria.	Guías de entrevistas.
	Consulta de información de la gestión financiera actual.	Composición organizativa, comercial y de operación.	Fuentes de información secundaria.	Fichas de investigación bibliográfica.
	Documentación legal de la organización.			Cuadros comparativos.
2.Analizar la información recopilada de las condiciones operativas, organizativas, financieras y comerciales, para identificar factores que representen éxito o fracaso dentro de la organización, por medio de herramientas de evaluación de los procesos administrativos del Centro Agrícola Cantonal Nicoya.	Análisis de cartera de proyecto.	Antecedentes del desempeño organizacional.		
	Comparación de las gestiones de otros CAC.	Factores de éxito o fracaso para la organización.	Fuentes de información primaria.	Guías de entrevistas.
	Análisis de los elementos que no cumplen con el objetivo de creación del CACN.			Fichas de investigación bibliográfica.
	Analizar elementos a mejorar de la situación del CACN.	Procesos administrativos.	Fuentes de información secundaria.	Cuadros comparativos.

Objetivos	Actividades	Variables	Fuentes de información	Instrumentos
<p>3.Considerar la oportunidad de ingresar a proyectos disponibles en el entorno del Centro Agrícola Cantonal Nicoya, para generar ingresos económicos, mediante la comparativa de las capacidades potenciales de la organización para ser ejecutados efectivamente en el mediano plazo.</p>	<p>Identificación de fuentes de financiamiento disponibles en el entorno de la organización.</p>	<p>Tipos de proyectos a financiar. Modalidades de financiamiento. Requisitos solicitados.</p>	<p>Fuentes de información primaria.</p>	<p>Guías de entrevistas.</p>
	<p>Identificación de organizaciones similares al CACN</p>	<p>Formas de organización. Factores de éxito en su operación.</p>	<p>Fuentes de información secundaria.</p>	<p>Fichas de investigación bibliográfica. Cuadros comparativos.</p>
<p>4.Elaborar una propuesta de gestión financiera al Centro Agrícola Cantonal Nicoya, vinculando el desarrollo de nuevos proyectos con la maximización de las fortalezas y oportunidades que pueda desarrollar la organización, para lograr un desempeño competitivo en el cantón de Nicoya.</p>	<p>Sesiones de trabajo para elaborar la propuesta</p>	<p>Requerimientos de financiamiento Experiencia de los asociados del CACN</p>	<p>Fuentes de información primaria. Fuentes de información secundaria.</p>	<p>Listados de requerimientos Guías de sistematización de información obtenida en el proceso</p>

Fuente. Elaboración propia, 2020.

1.4. Estrategia de investigación aplicada

1.4.1. Tipo de investigación

De acuerdo con el proceso desarrollado dentro de la presente propuesta, se dio la recolección y análisis de datos cualitativos de los procesos efectuados dentro de la organización en estudio. Así mismo, se abordaron datos cuantitativos en la aplicación de instrumentos a la población de interés y el procesamiento de información financiera que compone la organización.

Así las cosas, se puede afirmar que el enfoque de la investigación es mixto. Lo anterior debido a que según Rodrigo (2016) «el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio» (p. 100).

1.4.2. Fuentes de información

a) Fuentes primarias

Maranto y González (2015) señalan respecto a este tipo de fuentes que:

Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (p. 3)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, para efectos de esta investigación, se utilizaron las siguientes fuentes de información primaria: 1) aplicación de guías de entrevista a integrantes de junta directiva, asociados a la organización, productores que asisten a la feria del agricultor,

personal administrativo de entidades como INDER, MAG y gobiernos locales que han tenido alguna vinculación con la organización y el desarrollo de sus proyectos, dirigentes del CAC de Jicaral y CAC Hojancha; y 2) sistematización de jornadas de trabajo con la estructura gerencial con el objetivo de conocer y obtener información primaria.

Los instrumentos utilizados para la recolección de dicha información fueron los siguientes:

1) guía de entrevista a asociados del CACN; 2) guía de entrevista a productores que asisten a la feria del agricultor; 3) guía de entrevista a dirigentes de instituciones como el INDER, MAG y gobierno local de Nicoya; 4) guía de entrevista a administradores del CAC de Jicaral, CAC Hojancha; 5) guía de entrevista a miembros de la junta directiva del CACN; y 6) guía de entrevista al administrador del CACN. Así mismo, se utilizó listas de cotejo para verificar información referente a la administración y operación del CACN obtenida durante el proceso por diferentes fuentes.

b) Fuentes secundarias

De acuerdo con lo expuesto por Silvestrini y Vargas (2008) estas:

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos.

Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. (p. 3)

Según lo señalado anteriormente, la presente investigación se elaboró a partir de las siguientes fuentes de información secundaria: 1) análisis de estados financieros; 2) verificación de actas de las actividades de la organización y de la junta directiva; 3) verificación sobre la aplicación de los elementos básicos de la gestión administrativa; 4) revisión de bibliografía de los CACN de Costa Rica; e 5) investigación de posibles oportunidades de financiamiento en el del CACN.

Los instrumentos utilizados para la obtención de la información secundaria fueron: 1) la aplicación guías de entrevistas a la junta directiva; 2) guía de entrevista al administrador del CACN; y 3) revisión bibliográfica de páginas oficiales de instituciones que generan alguna oportunidad de financiamiento para el CACN.

1.4.3. Población y muestra

Población

De acuerdo con Gómez (2008), la población se denomina técnicamente dentro de la estadística como el «conjunto de unidades de estudio o elementos así mismo como población del estudio o simplemente en población definida como el total o agregado de las unidades de estudio» (p. 8).

Así las cosas, en la presente investigación, la población escogida se compone por cuatro grupos de interés: las instituciones del sector agropecuario corresponden a cinco los miembros de la Junta Directiva y gerentes. De modo que de este grupo se consideran a siete personas en total. También se tomó en cuenta a 18 comerciantes de la feria del agricultor del cantón de Nicoya. Finalmente, se consideró a una población de 170 asociados al CACN; a estos se les aplicó la fórmula del método de muestreo por proporciones. Lo que dio como resultado una muestra de 117 asociados por abordar.

Definición y caracterización de la población en estudio.

Los diferentes grupos de población elegidos para la elaboración del presente estudio se denominan de la siguiente manera: productores asociados al CACN. Esta, a su vez, se divide en dos grupos. El primer grupo está compuesto por personas afiliadas como productores agrícolas; mientras que el segundo grupo se halla integrado por comerciantes que asisten a la feria del agricultor del distrito central de Nicoya. A saber, estos últimos, son las personas que cancelan un

monto con el fin de obtener un derecho a un espacio donde vender sus productos a la población. Esto de acuerdo con los registros de la organización, los cuales también muestran que los afiliados realizan un pago anual de una cuota de afiliación como asociados del CACN.

Para finalizar, la última población la componen los miembros de la junta directiva de la organización y el gerente. Así como representantes de organizaciones como el MAG, INDER, gobierno local; y los CAC de Hojancha y CAC Jicaral como modelos de éxito, para el centro CACN.

Muestra.

Es la parte de la población que efectivamente se mide; con el objeto de obtener información acerca de toda la población. La selección de la muestra se realiza por medio de un procedimiento que asegure en alto grado que sea representativa de la población (Galbiati, s.f., p. 3).

a) Diseño muestral

La muestra en esta investigación se define la fórmula de muestreo con proporciones. Esta se define de la siguiente forma:

Esta distribución se genera de igual manera que la distribución muestral de medias, a excepción de que al extraer las muestras de la población se calcula el estadístico proporción ($p=x/n$ en donde "x" es el número de éxitos u observaciones de interés y "n" el tamaño de la muestra) (Instituto Tecnológico Chihuahua, s. f., párr. 43)

b) Técnicas, métodos e instrumentos para determinar el tamaño de la muestra

$N = \text{población} = 170$

$z^{\alpha/2} = \text{nivel de confianza} = 95\%$

$P = \text{probabilidad de éxito} = 0,5$

$q = \text{probabilidad de fracaso} = 0,5$

$d =$ tamaño de muestreo con proporciones $= 0,5$

$n =$ muestra

$$n = \frac{\left(\frac{z^{\alpha/2} \sqrt{P \cdot q}}{d}\right)^2}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^{\alpha/2} \sqrt{P \cdot q}}{d}\right)^2}$$

$$n = \frac{\left(\frac{1.96 \sqrt{0,5 * 0,5}}{0,5}\right)^2}{1 + \frac{1}{170} \left(\frac{1.96 \sqrt{0,5 * 0,5}}{0,5}\right)^2}$$

$n=117$

El valor de la muestra que proporciona la aplicación de la fórmula anterior fue de 117 asociados. De modo que, para efectos de poder comprender la fórmula ejecutada en el segmento anterior, **n** representa el tamaño de la muestra estudiada durante la investigación, la cual es considerada para poder obtener información necesaria para su desarrollo.

c) Técnicas, métodos e instrumentos para la selección de la muestra

Una vez definido el tipo de muestra por utilizar y analizar, es menester ejecutar su selección. Consecuentemente, la selección de la muestra se realizó escogiendo los números pares del listado general de asociados proporcionado por el CACN. Esto hasta que se completó un total de 117 personas. Lo que concuerda con los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la fórmula para determinar la muestra.

1.4.4. Recopilación de la información

a) Métodos, técnicas e instrumentos utilizados, procedimientos aplicados y presentación

Para el presente apartado se utilizaron métodos de entrevista mediante la aplicación de cuestionarios, los cuales fueron aplicados de forma personal a la muestra elegida para la presente investigación. Así mismo, fue necesario la ejecución de investigación bibliográfica y la aplicación de listas de cotejo; como un método complementario para el desarrollo del análisis correspondiente. La información obtenida es presentada mediante gráficos y cuadros.

Consecutivamente, se analizarán de forma individualizada las siguientes áreas: 1) comercial; 2) operativa; 3) organizativa; y 4) financiera. En la parte comercial se analizaron los servicios que se ofrecen el CACN. Así como la comercialización de insumos para el sector agrícola y la administración de estos. En la parte operativa se analizó el recurso humano, reglamentos internos e infraestructura. Dentro de la parte organizativa, se analizaron los registros de asambleas, análisis de crecimiento de asociados, estructura de la junta directiva y registro del manejo de información de los asociados.

En la parte financiera se analizaron los estados financieros de la organización en el período que recoge los años 2016, 2017 y 2018. Estos fueron abordados mediante herramientas financieras como el análisis vertical y el análisis horizontal; lo que permitió tener un panorama claro de la situación financiera actual del CACN.

Vinculado a lo anterior, es importante mencionar que se trabajaron solamente los períodos que comprenden los años antes mencionados, debido a que la delimitación temporal de la investigación se enfoca en analizar los últimos tres años de operación. No obstante, la ausencia de la información financiera de los años 2019 y 2020 obliga a la creación de un flujo de caja

proyectado anualmente. Lo que permite determinar el comportamiento de las finanzas de la organización de forma actualizada.

Finalmente, cabe resaltar que para determinar las posibles opciones de financiamiento con las que cuenta el CACN se investigaron las oportunidades que el entorno le pueda propiciar u ofrecer a la organización para su crecimiento.

De este modo, a partir de la ejecución de todo lo mencionado anteriormente, se abarca el cumplimiento de los objetivos presentes en la investigación.

1.4.5. Análisis e interpretación de la información

a) Alcances y limitaciones

Dentro de esta investigación figura la presencia y participación de distintos actores institucionales y sociales que mantuvieron alguna relación con el desarrollo organizacional del CACN. A estos se les brindó su debido abordaje, con el fin de obtener información de primera mano que permitiese construir un panorama real del desempeño de la organización.

Una vez dicho lo anterior, es preciso indicar que dentro de los alcances obtenidos a nivel institucional se revisaron los antecedentes del CACN en la atención brindada al sector agrícola del cantón de Nicoya. De la misma manera, los actores institucionales expresaron su percepción acerca de la estructura organizativa en los últimos cinco años.

A nivel interno de la organización, se profundizó en aspectos para determinar el cumplimiento de los elementos básicos en la estructura administrativa y, a su vez, en el grado de desempeño con relación a los objetivos planteados. Asimismo, se dio un acercamiento de forma personalizada en visitas de campo a cada uno de los productores asociados. Esto de acuerdo con los datos obtenidos por medio de la muestra esgrimida en la investigación.

En relación con lo anterior, por medio de la ejecución de esas visitas, se buscó investigar y determinar el acompañamiento real que ha desempeñado el CACN en los últimos cinco años; como organización encargada de promover el desarrollo productivo en el campo agrícola, así como brindar asesorías técnicas y canalizar recursos dentro del aparato estatal hacia los productores.

Las principales limitantes que se presentaron en el momento de abordar a los actores institucionales responden a una escasa disponibilidad de tiempo de los dirigentes de estas instituciones. Congruentemente, en muchos casos las citas fueron postergadas debido a que, en el transcurso del tiempo previo a la cita, las personas por entrevistar se comprometían con otras actividades. De modo que la reunión era cancelada. También se presentaron situaciones en las que no se encontró al dirigente en el lugar de la entrevista.

Por otra parte, a raíz de la pandemia causada por el COVID-19, el abordaje presencial de los actores institucionales se volvió complicado. Lo que obligó a buscar alternativas como el uso de herramientas tecnológicas con el fin de obtener la información. Para ello se hizo uso de: llamadas telefónicas, mensajes por medio de la aplicación de *WhatsApp* y comunicación mediante correo electrónico.

Con respecto a las limitantes para entrevistar o reunirse con la junta directiva obligó a desplazarse hasta sus lugares de trabajo o habitación. Además, del poco tiempo con el que disponían los entrevistados para contestar lo que se pregunta. Asimismo, el localizarlos ya sea por medio de llamadas o visitas directas fue una tarea que requirió de mucho tiempo debido a los cambios entre los números de contacto registrados en el CAC y sus números actuales de uso.

Otros factores externos que limitaron el desarrollo de la investigación fue el difícil acceso a los lugares donde residen los asociados del CACN, pues requirió el alquiler de vehículo ya que en transporte público era imposible aplicar más de dos entrevistas en un día.

En lo referente a las limitantes que se hallaron en la parte administrativas, se observó que se dieron conflictos entre la junta directiva y la parte administrativa, lo que limitó el acceso del administrador a las instalaciones del CACN. Esto, a su vez, dificultó la recolección de información necesaria para el desarrollo de la investigación. Asimismo, otra limitante en esta área se encontró en el horario del administrador; pues, en ocasiones, representaba una reducción de las sesiones de trabajo y de entrevista por lo que no se tenía certeza de su disponibilidad horaria.

Ahora bien, con respecto a las limitantes que se hallaron en la parte que corresponde a los productores del CACN, los medios de comunicación para localizarlos en muchos casos solo se disponía información incompleta en los registros del CACN, las diversas condiciones climáticas por afrontar profundizados por las dificultades de acceso donde estaban las fincas, así como la falta de disposición de algunos productores para ser abordados.

Finalmente, se señalan las limitantes provocadas por el distanciamiento social del COVID-19, que dificultó el acceso a funcionarios institucionales y asociados del CACN, donde estos últimos por sus debilidades en el uso de plataformas digitales no pudieron ser abordados durante la mayor parte del 2020 y parte del 2021.

CAPÍTULO II
MARCO REFERENCIAL

Capítulo II: Marco referencial

Para el desarrollo de este capítulo se ha planteado como principal propósito brindar información sobre las generalidades del lugar en estudio. Así como su importancia para el cantón, marco legal, su visión, misión y otros aspectos contextuales.

2.1. Generalidad de la institución, del área o departamento, objeto de la investigación

2.1.1. *Importancia de los centros agrícolas cantonales en Costa Rica*

Es necesario señalar que, de acuerdo con información expuesta por el MAG (2010), los Centros Agrícolas fueron fundados para suscitar la participación de los pequeños y medianos productores y la mejora de su calidad de vida por medio de la productividad y el perfeccionamiento de las actividades agropecuarias. Además, indican que estos poseen la función de regular acciones de carácter nacional encaminadas a animar y optimizar la productividad agropecuaria en el marco de la sostenibilidad de los recursos naturales (párr. 3). Al respecto se halla que:

Según manifestó Sonia Durón, Presidenta de los Centros Agrícolas Cantonales, estas organizaciones cuentan casi en su mayoría con infraestructura para acopio y comercialización. Dentro de sus logros están la administración de las ferias del agricultor, proyectos de reforestación, viveros, convenio con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), que les permite asegurar a los productores con una cuota mínima, así como, crédito y vivienda. (MAG, 2010, párr. 4)

Cabe resaltar que los Centros Agrícolas Cantonales, con el paso del tiempo, se convierten en un aliado necesario para el desarrollo agropecuario de los productores mediante la articulación y representación de las fuerzas productivas de las localidades. De modo que se colabore en el desarrollo socioeconómico del cantón.

2.1.2. Ley reguladora de los centros agrícolas cantonales de Costa Rica

En Costa Rica, los Centros Agrícolas Cantonales se rigen mediante la Ley 4521; la cual regula e indica el accionar de estos para su adecuado funcionamiento. Según menciona el *Estatuto orgánico del Centro Agrícola Cantonal Nicoya* (1998) en el artículo 1.

Los centros agrícolas cantonales se constituyen bajo la *Ley 4521* con el propósito de promover la participación de la población local en el planeamiento y ejecución de programas tendientes al desarrollo de la agricultura nacional, a fin de asegurar la eficiencia de la agricultura y el mejoramiento de bienestar social de la comunidad. (Art. 1)

Mientras que en el artículo 2 de la Ley antes mencionada establece que con respecto a la creación de los Centros Agrícolas Cantonales se ha indicado lo siguiente:

los centros agrícolas son organizaciones de productores, sujetas al Derecho Privado, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con las siguientes características:

- a) Estarán integrados por personas físicas o jurídicas.
- b) Su objeto será fomentar la participación de los productores y la población local para el mejoramiento de las actividades agropecuarias, agroforestales, pesqueras y de conservación de los recursos naturales, así como para el ofrecimiento de la debida capacitación, créditos, transferencia tecnológica y otros beneficios que contribuyan para el desempeño de su actividad productiva.
- c) Garantizar a sus afiliados la libre adhesión, el retiro voluntario, el derecho a voz y el derecho a un voto por afiliado. (Art. 2)

Finalmente, se plantea que, según el artículo 2 de la Ley 4521 (1969), se establece que los Centros Agrícolas Cantonales, por su finalidad, conciernen a las entidades sin fines de lucro.

2.1.3. Entidades sin ánimo de lucro

De acuerdo con el *Manual de entidades sin ánimo de lucro*, las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL) son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y adquirir obligaciones, de ser representadas judicial y extrajudicialmente, con contención a las disposiciones legales y a sus propios estatutos, los cuales surgen por voluntad de sus coligados o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares, para la ejecución de fines altruistas, gremiales o de beneficio comunitario (Alcaldía Mayor de Bogotá-Dirección Jurídica Distrital, 2013, p. 57).

2.1.4. Generalidades del Centro Agrícola Cantonal Nicoya

Según el artículo 2 del Estatuto Orgánico del Centro Agrícola Cantonal Nicoya, 1998 «El domicilio legal del Centro Agrícola Cantonal Nicoya se establece en el cantón de Nicoya y sus distritos» (Art. 2). Mientras que en información suministrada por el centro en el 2018 se expresa que dicha institución fue fundada en 27 de setiembre de 1971, bajo la regulación de la *Ley N°4521-Creación de los Centros Agrícolas Cantonales*. Esto con el objetivo de promover la participación de la población local en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo agropecuario en el cantón de Nicoya.

Por otra parte, resulta preciso señalar que, para el año 2018, el CACN contaba con un total de 170 asociados. De modo que la estructura organizativa de la organización se dividía en dos áreas: 1) la junta directiva (compuesta por el presidente, el vicepresidente, el fiscal, el tesorero, el secretario, la vocal 1 y la vocal 2); y 2) el área administrativa (representada por el administrador). No obstante, luego de la pesquisa realizada, se halló que, a pesar de esta división, la organización no posee un organigrama que describa las áreas que la conforman.

Naturalmente, la organización define su misión y visión de la siguiente manera.

Misión

Ser una organización que lidera el desarrollo de las actividades agropecuarias del cantón de Nicoya propiciando: el mejoramiento de las condiciones de producción, la calidad de vida de los productores afiliados y la inclusión de cada vez más productores y productoras mujeres y jóvenes emprendedores; y como producto de esa dinámica, brindarle a la comunidad local, productos alimentarios de calidad extendiendo esa oferta a otros mercados potenciales. (Centro Agrícola Cantonal de Nicoya , 2018)

Visión

Ser una organización al servicio del bienestar de los productores agropecuarios y la comunidad Nicoyana en general, orientando y apoyando el mejoramiento de las actividades agropecuarias a través del establecimiento de una estrategia económica, social y ambiental que fomente encadenamientos productivos, a través del desarrollo de proyectos viables y factibles, vinculando para eso a los diferentes actores institucionales, financieros, académicos y sociales de la comunidad. (Centro Agrícola Cantonal de Nicoya , 2018)

Finalmente, en esta sección, como dato importante cabe resaltar que, para el año 2018, la organización se ha planteado el desarrollo tres proyectos de acuerdo con lo estipulado en el plan estratégico elaborado por el CACN (2018). De estos planes, dos se encuentran en ejecución y uno en la fase de pre-inversión. Estos son 1) «*Venta minorista de Insumos Agrícolas*»; 2) la realización semanal de la «*Feria del agricultor*» en el distrito central del cantón; y 3) el «*Centro de Agronegocios*» a nivel de propuesta.

2.1.5. Contexto tributario del Centros Agrícola Cantonal de Nicoya

Actualmente, a saber, 2018, la organización se encuentra inscrita en el Ministerio de Hacienda de Costa Rica, según cédula jurídica 3-007-045133, bajo el nombre o razón social: «*Centro Agrícola Cantonal de Nicoya*». Se señala, además, que esta posee inscritas las siguientes actividades económicas: venta al por mayor de frutas, verduras frescas y legumbres y hortalizas exentas de ventas y venta al por mayor de polen o semillas para uso agrícola (Ministerio de Hacienda Costa Rica, 2019).

2.1.6. Trabajos realizados en otros Centros Agrícolas Cantonales de la región de Nicoya y sus contribuciones o aportes

Los Centro Agrícolas Cantonales son organizaciones que deben estar en constante cambio e innovación en cada una de las distintas áreas que lo componen; a saber, financiera, comercial, organizacional y operacional. Esto con el fin de que siempre haya relación continua y cercana con sus asociados.

En respuesta a lo anterior, los Centro Agrícolas Cantonales buscan implementar nuevos proyectos o programas que les permitan crecer a nivel general. Por ejemplo, se encuentran dos casos específicos, ejecutados en el Centro Agrícola Cantonal de Jicaral y Centro Agrícola Cantonal de Hojancha. Es importante mencionar que estas dos organizaciones se han incorporado en el mercado de forma competitiva, lo que vislumbra una buena imagen de ellas debido a que se reconoce que ya poseen buen desempeño administrativo para lograrlo.

Proyectos desarrollados por el Centro Agrícola Cantonal de Jicaral

Programa de crédito para sus clientes en general

Este consiste en una partida administrada por la organización. Cuenta con un monto máximo de crédito de cuarenta millones de colones y un monto mínimo de doscientos mil colones.

Este programa es aprovechado por muchos de sus clientes, algunos asociados al Centro Agrícola Cantonal, debido a que es una herramienta que genera muchos beneficios para sus clientes utilizado como capital de trabajo y para el Centro Agrícola Cantonal de Jicaral representa la oportunidad de incrementar las utilidades mediante la tasa de interés aplicadas.

Establecimiento de un Almacén Agro veterinario y un Taller agrícola

Respecto a este proyecto se evidencia que ha dado resultados de alta calidad y que contribuye, en gran porcentaje, en las utilidades de la organización. Asimismo, es relevante destacar que este proyecto no solo beneficia el Centro Agrícola; sino, también, genera muchas facilidades a los habitantes de la comunidad de Jicaral y lugares aledaños. Esto último debido a que encuentran gran cantidad de suministros para el desarrollo de sus actividades económicas, sin necesidad de desplazarse a otros lugares.

Proyectos desarrollados por el Centro Agrícola Cantonal de Hojanca

Mejoramiento genético de árboles nativos del cantón

El programa consiste en mejorar genéticamente semillas de árboles nativos del cantón de Hojanca. Para ello se germinan las semillas hasta alcanzar el punto de convertirlas en árboles listos para trasplantar y ser comercializados con el valor agregado de la garantía de alto rendimiento en la producción maderable de sus asociados y clientes en general que adquieren el servicio.

Por otra parte, es destacable indicar que la organización se ha visto beneficiada ya que la materia prima (semillas) no genera ningún costo, convirtiéndola en un producto comercializable que representa utilidades importantes para la organización.

Inversiones de fundaciones extranjeras

Son inversiones de capital extranjero realizadas por fundaciones con la finalidad de aportar prácticas, tanto en el área de insumos como en el área de conocimientos, que ayuden al mejoramiento del medio ambiente en fincas y áreas protegidas del cantón.

Este es un beneficio canalizado mediante en Centro Agrícola Cantonal de Hojanca que no representa ningún costo para la organización y, además, es recibido directamente por los asociados de la organización.

2.2. Aspectos legales o leyes que afectan la investigación

Para efectos de investigación, el aspecto legal que entró en juego fue el nombramiento de una nueva junta directiva para la organización; lo que generó retrasos en la ejecución de actividades por parte de los investigadores a cargo en conjunto con la nueva junta directiva.

Esta nueva junta directiva fue nombrada de acuerdo con la normativa legal del Estatuto Orgánico del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya (1998), en donde se establece que para el nombramiento de esta junta directiva se debe aplicar el siguiente proceso legal: el periodo de vigencia de la junta directiva de los centros agrícolas es de cada dos años, una vez cumplido dicho periodo deberá efectuarse la elección de una nueva junta o reelección de la anterior según convenga a la mayoría de sus asociados (Art. 32).

Además, se indica que los requisitos para poder ser designado como parte de la junta directiva son los siguientes: ser asociado activo al CACN, ser mayor de edad, estar presente en la asamblea general de elección, estar al día con posibles obligaciones económicas, no ser empleado de la organización, saber leer y escribir (Art. 34).

CAPÍTULO III
MARCO CONCEPTUAL

Capítulo III: Marco conceptual

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico sobre el que se sustenta la presente investigación. Se agrega una serie de conceptos que se deben considerar como el diagnóstico organizacional, análisis del desempeño, modelo de gestión financiera, estructura operacional, estructura organizativa, estrategia comercial y proyectos de inversión.

3.1. Diagnóstico organizacional

La presente investigación parte de un diagnóstico organizacional para conocer la situación actual de la organización y su funcionamiento general. De acuerdo con Valenzuela et al. (2010), «El diagnóstico organizacional, se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo» (p. 1).

Por otro lado, para la elaboración del diagnóstico organizacional, es necesario conocer la organización desde sus diferentes componentes, a saber: área operativa, área organizativa, área financiera y área comercial. Lo anterior, con el fin de identificar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que deben ser consideradas para la elaboración de futuras propuestas en mejora en la organización.

Adicionalmente, es relevante identificar y considerar la opinión de los diferentes actores que participan en la organización, tales como: los asociados de CACN, la junta directiva, la administración y las instituciones vinculadas.

En consideración de todo lo anterior, Rodríguez (2015) plantea que:

El diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, cuan bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de

tareas), como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales. (pp. 42-43)

Naturalmente, toda propuesta de mejora en una organización debe partir de un diagnóstico organizacional que permita identificar el estado actual de la organización en sus diferentes componentes; los cuales se convierten en insumos relevantes para la identificación de oportunidades y amenazas futuras a las que podría estar expuesta la organización. Así como las debilidades que deben ser solventadas para que permitan, junto con las fortalezas actuales, obtener una mejor posición futura de la organización.

Para Romagnoli (2014) citado por Asensio et al. (2017) el diagnóstico empresarial «constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo» (p.138).

Naturalmente, para diagnóstico de una empresa, es relevante abordar el entorno porque representa las oportunidades y amenazas que pueden tener incidencia en el éxito o fracaso de la organización. Así lo expresa Hernández (2016) «El desempeño en las organizaciones ya no sólo dependerá de su comportamiento empresarial (interno), sino también de las condiciones imperantes en el ámbito externo, que marcan o establecen la dirección y estrategias a adoptar» (párr. 1).

Contar con un panorama claro de las condiciones internas y externas de la organización permite identificar políticas y estrategias adecuadas para mejorar los procesos de gestión de la organización y tener una mejor posición de la empresa

3.2. Análisis del desempeño

En el CACN, al ser una organización sin fines de lucro y estar orientada a facilitar servicios de insumos y comercialización al productor, el volumen de su actividad depende del número de servicios que facilita y a la escala de producción de sus asociados. Por tanto, el análisis del desempeño de la organización está orientado a la percepción del asociado sobre la organización y de los servicios que utiliza. Además, de la contemplación del desempeño comercial y financiero; el cual es posible que se refleje en sus estados financieros contables y en la planificación estratégica de la organización en cuanto a la articulación que posee con respecto a las expectativas y necesidades de los asociados.

De acuerdo con Pimenta (2014), el análisis del desempeño permite, por medio de indicadores clave, conocer la situación de la empresa en lo que referente a los resultados alcanzados y facilita una reflexión acerca de cómo y de qué modo actuar para alcanzar mejores resultados (p. 23). Es decir, ejerce un papel fundamental en la definición, implementación y evaluación de la estrategia de cada organización.

Asimismo, Pimenta (2014) menciona que los indicadores financieros analizados durante la investigación fueron los desglosados a continuación: 1) análisis vertical; 2) análisis horizontal; 3) margen de utilidad anual; y 4) análisis de activos. Para estos indicadores se toma en cuenta, como fuentes fundamentales, el análisis los cuatro estados financieros básicos. Estos son definidos por Moreno (2009) como:

- a) Balance General: documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero.

- b) Estado de resultados: presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa
- c) Estado de flujos de efectivo: en forma anticipada, muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado.
- d) Estado de Cambio en el Patrimonio: muestra y explica la variación en cada una de las cuentas del patrimonio de un ente económico durante un período. (pp. 6-10)

3.3. Modelo de gestión financiero

Para efectos de esta investigación, ejecutada en el CACN la gestión financiera se concibe como aquellas funciones efectivas y eficientes realizadas por la parte de la estructura administrativa, con base en las necesidades y obligaciones financieras del centro agrícola. Para ello se toman decisiones pertinentes que permiten que se genere bienestar y crecimiento en la organización y a sus asociados.

Terrazas (2009) y Álvaro (2013) indican que los modelos de gestión financiera incluyen actividades conexas con planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos de la organización. Asimismo, el proceso presentado debe derivarse de la visión de negocio de la empresa, principalmente, de aquellos procesos que añaden valor y que incluyen aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente.

De este modo, el modelo de gestión financiera se construye a partir de la identificación de las fortalezas de la organización. Esto con el objetivo de que, en un futuro, se puedan revertir las debilidades detectadas y aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece. Lo anterior para que se dé el establecimiento de estrategias y herramientas de trabajo que permitan el cumplimiento de

objetivos como mayor nivel de aspiración y uso eficiente de los recursos disponibles que permitan el crecimiento y competitividad en las organizaciones.

3.4. Tipos de estructuras que conforman una organización

3.4.1. Estructura operacional

La estructura operativa hace referencia a las formas en que se organizan las actividades y tareas, así como los recursos necesarios para ejecutarlos dentro de una organización. La agrupación de actividades obedece a procesos internos y secuencia de actividades clasificadas, generalmente, en diversos tipos, entre los cuales resaltan: 1) abastecimiento y producción; 2) distribución y ventas; 3) recursos humanos; y 4) gestión financiera

Con respecto a la estructura que aquí se explica Lusthaus et al. (2008) explican que «La estructura operativa de una organización es el sistema de relaciones de trabajo a las que se llega para dividir y coordinar las tareas de las personas y grupos que trabajan con un objetivo común». (p. 58).

3.4.2. Estructura organizativa

La estructura organizativa se refiere a la distribución formal en que se organizan los diferentes componentes o departamentos de una empresa. Para Gilli (2017) representan las relaciones de poder, de jerarquía, concentración o descentralización de la toma de decisiones. Otros autores señalan que es la forma de organización que adoptan los componentes de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar, así como la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles.

Con respecto a la estructura que aquí se explica, Boland (2007) menciona que:

La estructura de una organización es de fundamental importancia: aclara qué es lo que hay que hacer, divide el trabajo evitando la duplicación de esfuerzos, el conflicto y el mal uso

de recursos, proporcionando un flujo de lógico de actividades de trabajo; establece canales de comunicación; proporciona mecanismos de coordinación; enfoca el esfuerzo de trabajo en el cumplimiento de objetivos; y mejora la planificación y el control. (p. 69)

3.5. Estrategia comercial

La estrategia comercial permite que una organización llegue al mercado y genere ingresos que le permitan el logro de los objetivos de la organización y su sostenibilidad en el tiempo.

Según Caballero (2014) «La estrategia comercial es un conjunto de actividades que se planean y se ponen en marcha para alcanzar una serie de objetivos comerciales en un mercado específico (...) intenta desarrollar ventajas competitivas sostenibles percibidas por los clientes potenciales» (p. 87).

3.6. Proyectos de inversión.

Generalmente las organizaciones desarrollan sus estrategias comerciales a partir de mejoras en sus proyectos de inversión existentes o en la generación de nuevos proyectos de inversión para la prestación de nuevos bienes o servicios

Pacheco y Pérez (2018) indican que los proyectos de inversión se definen como un plan al que se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos para producir un bien o servicio útil a la sociedad en general, ya que pretende aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponde a la solución de un problema de un tercero.

La realización de este tipo de proyectos, por parte de la organización, busca satisfacer una o varias necesidades de sus asociados. Además, permite la generación de ingresos a la organización y, a su vez, cumple los objetivos de servicios con sus asociados. Esto hace necesario que la administración del CACN considere la generación de nuevos proyectos de inversión como una de las normas de mantener su vigencia y sostenibilidad como organización.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Capítulo IV: Análisis e interpretación de la información

Para la recolección, análisis y presentación de la información esbozada en el presente apartado se empleó una serie de guías de entrevistas, las cuales antes de su aplicación fueron validadas. Además, se consideró como fuente primaria de información a las siguientes poblaciones: asociados del CACN, personal administrativo, junta directiva e instituciones con vinculación al CACN en el sector agropecuario.

Es importante mencionar que la recolección de la información y trabajo de campo se realizó en el período que comprende los años 2019 y 2020. Por otra parte, antes de empezar con el desarrollo de la información, es preciso aclarar que este apartado se dividirá de la siguiente manera: a) área organizativa; b) área operacional; y c) área comercial y financiera.

4.1. Hallazgo objetivo específico 1. Diagnóstico general del Centro Agrícola Cantonal Nicoya

4.1.1. Área organizativa

Para recolectar la información que aquí se presenta se entrevistó a una muestra de 117 personas asociadas. Además, se realizó una revisión bibliográfica acerca de la información que hubiese disponible en los archivos de la organización. Los resultados obtenidos se desglosan a continuación.

4.1.1.1. Mecanismo de afiliación de los asociados al CAC y su gestión

De acuerdo con el análisis realizado, se determinó que el proceso de afiliación se da mediante el siguiente proceso:

- Ser pequeño o mediano productor.
- Completar una boleta de afiliación por parte del interesado.
- Verificación de la información de los asociados por parte del CACN.

- Pago de cuota anual por parte del afiliado, cuyo monto se fija reglamentariamente y, en el momento de la investigación, era de 5.000 colones. (Vázquez Jiménez, comunicación personal, febrero 2020)

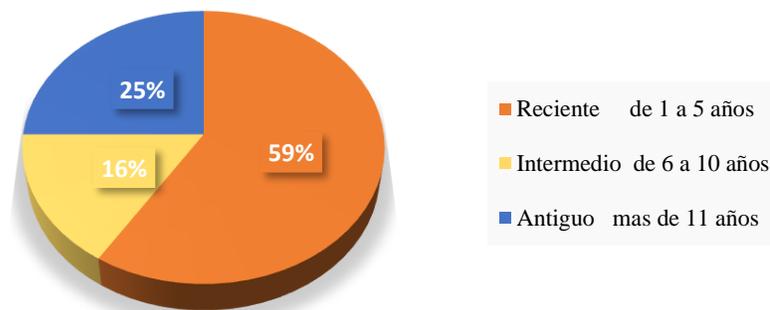
En lo referente a las condiciones mediante las cuales se puede dar la pérdida de la afiliación a la asociación, el Estatuto orgánico del CACN establece en el artículo 13, que estas se pueden dar bajo las siguientes condiciones: a) renuncia voluntaria; b) muerte de la persona asociada; y c) falta de participación e interés en las acciones y actividades de la organización.

Por medio de la información obtenida mediante las entrevistas aplicadas se determinó que el CACN no verifica la información aportada por los afiliados en la solicitud de afiliación y no depura las listas de afiliados por muerte. Asimismo, tampoco aplica sanciones por la falta de asistencia a las asambleas. Esto a pesar de que disponen de un libro legal de control de asistencia de los asociados a las asambleas realizadas en los últimos años 2017 al 2019. Finalmente, se observó que no se expulsa a los afiliados que no pagan la cuota anual de afiliación.

En este punto es relevante aclarar que, de la muestra analizada en la investigación, 17 afiliados no cumplían el requisito de ser pequeño o mediano productor agrícola. Ahora bien, en lo que refiere al tiempo de afiliación de los asociados entrevistados, la mayoría de ellos cuentan con cinco o menos años de afiliación, el detalle de los rangos de antigüedad se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1

Clasificación según el tiempo de afiliación de los asociados al CACN

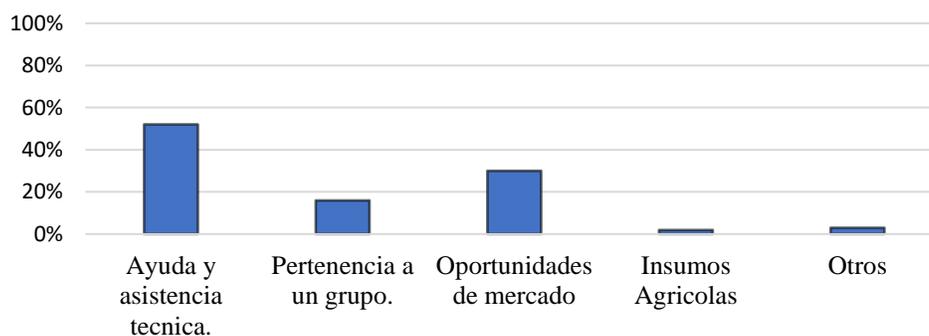


Nota. El gráfico presenta el tiempo de afiliación de los asociados al CACN. Fuente: elaboración propia, 2020.

Por otra parte, vinculado a los motivos de afiliación con la organización, las respuestas obtenidas giraron en torno a los siguientes puntos: a) interés de recibir ayudas (52 %); y b) oportunidad de nuevos mercados (30 %). Las respuestas se agruparon en cinco categorías para simplificar la interpretación de la información. Estas son: a) ayudas y asistencia técnica; b) oportunidades de mercado; c) insumos agrícolas; d) pertenencia a un grupo; y e) otros. Los resultados obtenidos se muestran en el gráfico 2.

Gráfico 2

Razón de afiliación al CACN



Nota. El gráfico presenta la razón de afiliación al CACN. Fuente: elaboración propia, 2021.

Con relación al conocimiento de los asociados sobre los proyectos que ofrece el CACN en su *Plan Estratégico organizacional 2018-2023*, se identificó que el 52 % de las personas entrevistadas tiene conocimiento de ellos. Mientras que el restante 48 % desconocen de los proyectos de la organización.

De acuerdo con las manifestaciones emitidas por los entrevistados con relación a las formas de fortalecer el vínculo CACN-productores, el 44 % manifestó la necesidad de una mayor vinculación de la organización directamente con el productor, seguido de un 27 % que solicita mejor representación del sector agrícola dentro de la organización con la presencia, dentro de la Junta directiva, de miembros que realmente sean productores. Además, el 19 % menciona el incumplimiento en la ejecución de los proyectos. Como última opinión con validez el 7 % manifiesta la necesidad de una articulación del CAC Nicoya con instituciones del Estado. Finalmente, el 3 % constituye opiniones sin relación con lo consultado.

4.1.2. Área operacional

4.1.2.1. Plan estratégico 2018-2023

Dentro del área operacional se toma en cuenta el *Plan estratégico 2018-2023* del CACN, como información existente en la organización, este se compone, en primer lugar, por los antecedentes de la organización en los que se describe, de forma breve, la historia administrativa y económica de esta. Seguidamente, se define su visión, misión y ocho metas generales de la organización para el período establecido.

En relación con lo anterior, se observa que cada objetivo general está vinculado a cada una de las metas generales y a un proyecto por desarrollar. De modo que se pretende que cada uno de los objetivos y su meta sean cumplidos en un período determinado. No obstante, se halla que, para el cumplimiento y alcance de cada una de estas metas, no se establecen objetivos específicos,

actividades, indicadores, plazos, responsables y presupuesto. Por lo que se podría aseverar que el documento de *Plan estratégico 2018-2023* no cumple la función de hoja para el quehacer de la organización (ver en detalle el *Plan estratégico 2018-2023* en el anexo 3).

En este punto es importante mencionar que los proyectos establecidos en *Plan Estratégico 2018-2023* son los siguientes:

- a) Centro de agronegocios: destinado a mejorar la comercialización de productos hortofrutícolas y granos básicos de los productores.
- b) Incorporación del CAC en el mercado mayorista: poseer un local dentro de la infraestructura del Mercado Mayorista Chorotega, para gestionar la oferta productiva.
- c) Feria de agricultor Nicoya: espacio físico con características adecuadas para el desarrollo de la feria del agricultor.
- d) Local comercial agropecuario: establecer un local comercial agropecuario para ofrecer productos y servicios agrícolas de valor agregado a los afiliados. Se espera obtener vía crédito.
- e) Estrategia de mejoramiento genético, planes de manejo, producción de semillas: orientado a cultivos con demanda sostenible de variedades criollas.
- f) Reestructuración y remodelación del área administrativa: acondicionar las oficinas del CACN.
- g) Adquisición de maquinaria agrícola y vehículo rural: como apoyo a los proyectos anteriores, se espera conseguir vía donación.
- h) Casa sombra y casa maya: para desarrollar proyectos de productos orgánicos.

Hasta en el 2021, año en el que se realizó la investigación, se habían desarrollado acciones solamente vinculadas con el proyecto «Centro de Agronegocios» relacionado con la consecución de la donación de infraestructura existente en el Barrio La Cananga de Nicoya.

Esto bajo la administración del INDER y con la finalidad de ser utilizado como espacio físico para un centro de acopio y feria del agricultor. La solicitud fue avalada inicialmente por el INDER; sin embargo, para el año 2020, fue archivada por parte de la Institución por falta de cumplimiento de requisitos por parte del CACN (Yesca Vargas, comunicación personal, setiembre 2020).

4.1.2.2. Personal administrativo

Junta directiva

Las funciones de la Junta directiva se establecen en el artículo 30 del *Estatuto Orgánico*, donde se menciona que esta es el primer depositario de la autoridad de la Asamblea General, organismo directivo superior de la organización y encargada de fijar políticas, objetivos y normas. Además, se indica que, de acuerdo con el artículo 32, sus miembros tienen una vigencia de dos años.

Durante el período analizado, el CACN tenía una junta directiva nombrada para los años 2019-2021. El plazo de nombramiento de esta junta directiva fue prorrogado por un año mediante la «Ley 9866», la cual autoriza la prórroga en los nombramientos de juntas directivas y otros miembros de Organizaciones Civiles en el marco de la declaratoria de emergencia nacional por la COVID-19.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a seis de los siete miembros de la junta directiva; tres de ellos poseen un grado académico universitario. El dato anterior se convierte en una herramienta esencial para lograr una buena gestión administrativa de la organización, debido a que permite generar oportunidades de desarrollar los proyectos de forma más efectiva.

Otros hallazgos del análisis de la junta directiva del CACN son los siguientes:

- a) Solamente dos de los miembros de junta directiva demuestran experiencia en el sector agropecuario.
- b) Únicamente un miembro de la junta directiva tiene trayectoria dentro de la organización. Los restantes cinco miembros se afiliaron y son parte de la junta directiva sin desarrollar ningún rol como afiliado, aparte de esta función. Esto provoca bajo conocimiento de los miembros de la junta directiva sobre las necesidades de la organización y sus asociados, así como de la trayectoria de la organización. De modo que consolidar un equipo de trabajo con conocimiento en el asunto de interés generaría mejores resultados futuros.
- c) Tres de los miembros de junta directiva manifiestan como mayor limitación la falta de recursos económicos para el crecimiento organizacional del CACN, indispensables para hacerle frente a las responsabilidades mínimas de este.
- d) Con relación a los proyectos, tres de los miembros coinciden en se requiere mejorar la feria del agricultor (condiciones adecuadas para los vendedores y la comunidad); creación de un centro de acopio (recolección de la producción agrícola de los afiliados y su comercialización a determinados mercado); y la inserción al mercado regional Chorotega.
- e) Cinco de los miembros de la junta directiva, consideran que estos tres proyectos representarían un incremento en los ingresos del CACN y sus afiliados
- f) Es de consenso de la junta directiva la necesidad de ampliar conocimiento técnico en el campo agropecuario y en materia administrativa, para dar un mejor acompañamiento al productor. Así como también para poder identificar las principales necesidades de estos mediante técnicas de administración que ayuden a identificar soluciones efectivas.
- g) Con relación a la comunicación con los afiliados, tres de los seis directivos manifiestan tener una buena comunicación con el administrador de la organización.

- h) En lo vinculado con las funciones operativas que deben realizarse dentro de la organización, no hay consenso entre los miembros de junta directiva y cada uno de ellos expresa distintas opiniones acerca de la situación interrogada. Dos de ellos consideran que la Junta posee la total de responsabilidad sobre la toma de decisiones; mientras que los otros miembros expresan criterios distintos que no dejan claro la situación. Consecuentemente, no se logra determinar el nivel de responsabilidad de la junta directiva sobre las decisiones organizacionales del CACN, lo que deja abierto que otros actores involucrados en la organización se tomen la libertad de plantear decisiones que no le corresponden.
- i) Conexo a la identificación de las necesidades de los productores por parte de la junta directiva, tres de ellos manifiestan que los proyectos por ejecutar dentro de la organización nacen por iniciativa de las necesidades de los productores de la zona, lo que vislumbra el esfuerzo de la organización por cubrir los intereses de sus asociados.
- j) De acuerdo con el estatuto, la junta directiva se reúne una vez al mes; sin embargo, esta frecuencia no se cumplía durante el período de la investigación.

Administrador del CACN

La figura del administrador es nombrada por la junta directiva sin sujeción de plazo. El artículo 45 del *Estatuto Orgánico* del CACN establece dentro de las funciones del administrador el seguimiento de los acuerdos de Junta directiva y administración de las operaciones de la organización. En la tabla 1 se muestra la entrevista efectuada al administrador del CACN y su respectivo análisis.

Tabla 1

Análisis del desempeño del administrador del CACN.

Interrogante	Respuesta del administrador.	Análisis de las respuestas obtenidas y observaciones
¿Cuántos años posee como gerente del CACN?	6 años.	Adicionalmente trabajó como gerente de CENPRODECA por más de 10 años.
¿Cómo planifica las operaciones dentro del CACN?	No hay planificación.	A pesar de poseer 6 años en el puesto y más de 10 años en puestos similares, no se demuestra experiencia en esta labor.
¿Qué mecanismos utiliza para controlar los activos del CACN?	Verificación anual de forma digital.	No realiza la comparación de registros digitales contra existencia de equipo físico como es lo correcto para determinar la existencia de los activos.
¿Realiza usted todas las funciones que demanda el CACN o tiene apoyo de alguien?	Realiza todas las funciones.	Las funciones desempeñadas por el administrador son: administración de la feria del agricultor, coordinación con instituciones, pago de servicios públicos, gestión de la afiliación.
¿Qué mecanismos utiliza el CAC para medir el desempeño de la organización (a nivel financiero, estados financieros, junta directiva y de los servicios brindados)?	Mecanismos basados al plan estratégico.	El plan estratégico no define mecanismos para medir el desempeño de la organización en las áreas requeridas.
¿Se establecen metas dentro de la organización, logran cumplirla? ¿con qué frecuencia?	Solo lo que dice el plan estratégico.	No se demuestra métodos de medición de resultados en metas o proyectos de la organización que visualicen avances tangibles.
¿Cómo se definen las prioridades del CACN (en términos de partidas presupuestarias, proyectos y actividades, coordinación interna)?	Se definen con base en los proyectos.	No hay definida una priorización según el orden de importancia en relación con los proyectos estratégicos.
¿Qué temas administrativos trata la junta directiva con la coordinación ejecutiva?	Tratan de temas de gestión legal. (permisos, Autorizaciones, entre otros)	No se evidencian observaciones sobre el desempeño administrativo de la organización, ni la obtención de resultados a través del tiempo, ni del desempeño del administrador.

Nota. Fuente: elaboración propia, 2021.

A criterio del administrador, se siente apoyado por parte de la Junta directiva en cuanto a decisiones y temas organizacionales. También opina que se debe mejorar el desempeño de la organización mediante políticas para brindar ayuda en la parte agropecuaria; buscar recursos

económicos necesarios para la organización; organizar a los agricultores. Sin embargo, no establece los medios o formas para impulsarlos.

El administrador también indica la necesidad de contar con otras plazas dentro del personal operativo; tales como secretaría, ingeniero agrónomo y contador interno para mejorar el rendimiento administrativo de la organización, de lo contrario esta limitante se manifiesta como una debilidad. De igual manera, manifiesta necesidades de mejorar el equipo de oficina, recursos tecnológicos e infraestructura lo que se convierten en una debilidad operativa.

El CACN, en el momento de iniciar la investigación, tenía contratado bajo modalidad de salario flexible al administrador. La forma de definición del salario estaba sujeta a la recaudación de los ingresos por concepto de venta de insumos y cuota de participación de los productores de la feria.

Por otra parte, se encuentra que con los ingresos obtenidos se cancelaban los servicios públicos (agua, electricidad, teléfono e internet). No obstante, no existen criterios establecidos dentro de la organización para determinar cuánto de los ingresos percibidos deben utilizarse para reinversión y cuánto para salario del administrador.

En relación con lo anterior, el *Reglamento de la Ley de Regulación de Ferias del Agricultor* en el artículo 68 establece que los ingresos por concepto de ferias solamente pueden ser utilizado en reinversiones para mejoras con relación a la feria.

Por otro lado, se halla que, de acuerdo con información suministrada por Leónidas (2021) en una entrevista personal, en el año 2021 la administración de la Feria del Agricultor de Nicoya fue retirada al CACN y otorgada a la Municipalidad de Nicoya, debido a la falta de mejoras en el servicio. Sin embargo, dicha municipalidad está en total disposición de trasladarla nuevamente a

la organización bajo la condición de que su estructura administrativa opere formalmente (Laura Leónidas, comunicación personal, abril 2021).

4.1.2.3. Análisis del desempeño actual del CACN

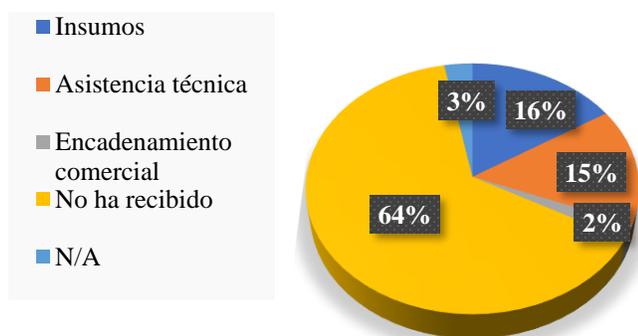
En primera instancia, en relación con el personal, se vislumbra que, a pesar de que el CACN contó en otros períodos con personal contratado, no existe ninguna normativa para evaluar y dirigir el recurso humano, ni reglamentos internos que delimiten el comportamiento del personal del CACN.

En segundo lugar, en lo referente a las disposiciones del Ministerio de Hacienda, específicamente la Dirección General de Tributación, el CACN no se encuentra en conformidad con la resolución N° DGT-R-48-2016, la cual establece la obligación de contar con el sistema de facturación electrónica para toda actividad comercial.

Finalmente, en correspondencia con la información actualizada de los afiliados, se cuenta con una lista digital (*Excel*) que requiere la siguiente información: nombre completo, número de cédula, dirección del domicilio del afiliado y número de teléfono. No obstante, la mayoría de la información disponible por afiliado se reduce al nombre completo y dirección de domicilio. Esto, además, se constató con la muestra analizada, debido a que mucha de esa información se encontraba desactualizada. Los beneficios reportados por la muestra se detallan en el gráfico 3.

Gráfico 3

Beneficios reportados por los afiliados presentes en la muestra



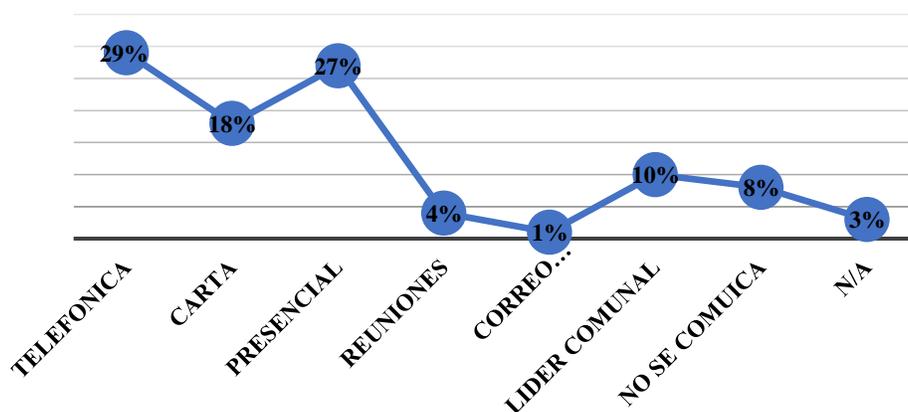
Nota. El gráfico presenta los beneficios reportados por los afiliados considerados en la muestra del presente trabajo. Fuente: elaboración propia, 2021.

Según lo expresado en el gráfico 3, un 64 % de los afiliados al CACN manifiesta que no ha recibido ningún tipo de beneficio de parte de la organización. Lo que demuestra que las necesidades no han sido abordadas de acuerdo con las prioridades de los asociados en el desarrollo productivo de sus actividades agrícolas.

Por otro lado, con respecto a los medios de comunicación que utiliza el CACN para comunicarse con sus afiliados, se observa que el más utilizado es el telefónico que representa un 29 % de la muestra. Seguido por un 27 % bajo la modalidad presencial. Las otras formas de comunicación se exponen en el gráfico 4.

Gráfico 4

Medios de comunicación utilizados por el CACN con sus afiliados



Nota. El gráfico muestra los medios de comunicación elegidos por el CACN para comunicarse con sus afiliados. Fuente: elaboración propia, 2021.

Como recomendaciones de mejora, los afiliados expresan que les generaría más credibilidad ser representados por personas con amplios conocimientos en el sector agropecuario de la región. De igual manera recomiendan que la organización fortalezca los enlaces con instituciones estatales para canalizar oportunidades de desarrollo que les permita mejorar las condiciones económicas y productivas.

Finalmente, los afiliados perciben que los proyectos que se mencionan dentro del *Plan estratégico 2018-2023* no se han materializado por parte de la organización. Por ende, esperan que estos sean ejecutados con éxito para recibir beneficios reales para todos los involucrados.

4.1.2.4. Organizaciones del entorno con vinculación al CACN

Durante la investigación se consultó la opinión que tienen las instituciones con competencia en los objetivos del CACN que, en su mayoría, se ubican en el sector agropecuario. Entiéndase INDER, MAG, el gobierno local de Nicoya y organizaciones homólogas como el CAC-Hojancha y el CAC-Jicaral.

La necesidad de los Centros Agrícolas Cantonales en las comunidades

Las instituciones entrevistadas coinciden en la necesidad de que existan organizaciones de esta naturaleza, lo cual se ve reforzado con la situación creada por la pandemia. La principal fortaleza identificada es que este tipo de instituciones aglutinan los intereses de pequeños productores. Debido a lo anterior, sigue siendo vigente a las prioridades de cooperación por parte de instituciones como INDER, MAG y gobiernos locales. De igual manera se identifican con potencial interés a las universidades estatales y al Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

El MAG ha brindado proyectos de asesorías y acompañamiento a los productores afiliados. Mientras que INDER los ha apoyado en la etapa de planificación del proyecto del «*Centro de Agronegocio*» y el gobierno local facilita el espacio para desarrollar la feria del agricultor. Con respecto a las debilidades identificadas por los entrevistados se encuentran las siguientes.

- a) Intereses divididos dentro de la organización.
- b) Falta de compromiso de la junta directiva y de la administración que se plasman en deficiencias administrativas que no permiten involucrar a la organización dentro de los programas de apoyo institucional ni en alguna actividad que los vincule indirectamente. En el momento de las entrevistas tanto INDER como MAG manifestaron no tener en sus agendas proyectos en conjunto con el CACN; a pesar de haber recibido solicitud de apoyo para los proyectos centro de agronegocios y capacitaciones al productor.
- c) Malas prácticas en el manejo de los procesos administrativos.
- d) Falta de liderazgo organizacional, intereses incompatibles de los dirigentes y débil estructura organizativa. Esto representa una limitante para el crecimiento de la organización, así como para recibir apoyo gubernamental.

De acuerdo con la variable consultada, se considera que la organización debe tener tres factores elementales en su estructura operativa: a) la inclusión de personal con conocimiento técnico en el sector productivo; b) la operación con base en resultados; y c) la creación de una planeación estratégica de operación. De modo que si se implementa de forma integral estos tres elementos se espera que se generen mejores resultados en la toma de decisiones y el rendimiento del CACN a futuro.

La principal amenaza a la que está expuesto el CACN es la falta de credibilidad en su estructura organizacional y operacional; no obstante, su principal fortaleza es el sector de afiliados que representa, acrecentado con la pandemia, por parte de las instituciones del sector agropecuario. En este sentido, las prioridades de canalización de recursos por parte de las instituciones se convierten en una oportunidad. Mientras que el fortalecimiento de su estructura organizacional es su principal reto por superar.

Factores de éxito en el desempeño operativo de organizaciones similares al CACN

Los dos centros agrícolas consultados manifestaron como factores de éxito los siguientes:

- a) Personas con experiencia en gerencia y toma de decisiones que poseen herramientas efectivas para enfrentar y superar retos que se presenten en su gestión.
- b) Capacidad de redireccionar el rumbo de la organización al cumplimiento de las metas, con los recursos disponibles, en los momentos de crisis e implementar mejoras que den sostenibilidad con el paso del tiempo.
- c) La estructura operativa debe estar claramente orientada al logro efectivo de sus objetivos, con responsabilidades establecidas y compromiso de cumplirlas por parte de los trabajadores.

4.1.3. Área comercial y financiera

El área comercial del CACN se analizó en función de los servicios ofrecidos por la organización, al inicio de la investigación, los cuales eran la feria del agricultor y la venta de insumos. Ambos servicios dejaron de funcionar con la restricción sanitaria establecida el 19 de marzo del 2020 y se mantuvieron sin reactivar hasta finales del 2021 (fecha de finalización de la presente investigación).

El análisis del área financiera se realizó a partir de los estados financieros y documentos contables del período 2016 al 2018, para los años 2019, 2020 y 2021 no se presenta información financiera, debido a la paralización de las operaciones por la emergencia nacional ocasionada por la COVID-19. Sin embargo, se construye un flujo de caja proyectado que se basa en los ingresos y egresos históricos de la organización. Esto con el fin de determinar la información financiera actual del CACN.

4.1.3.1. Área comercial

Actividad comercial feria del agricultor

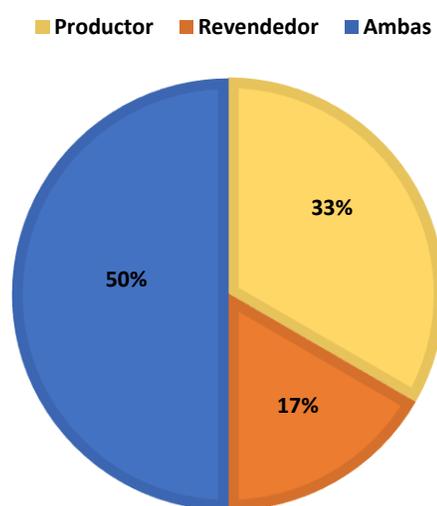
La feria del agricultor del CACN se realiza en el área del parqueo del Mercado Central de Nicoya desde el año 2012, según una entrevista personal al productor y vendedor activo de la feria del agricultor (Agüero, 2021, comunicación personal). A esta asisten 18 vendedores (fueron entrevistados en su totalidad) y se realiza los jueves a partir del mediodía hasta el viernes a las cuatro de la tarde. Es preciso mencionar que, de acuerdo con el *Reglamento de Ferias* para poder ser vendedor en esta, se debe estar afiliado a un CAC y estar acreditado como productor.

Según las entrevistas realizadas la feria es un mecanismo importante para la comercialización del producto, ya que 15 de los vendedores que asisten a ella son también

productores. Sin embargo, se detectó que tres de ellos no son productores. Por tanto, se incumple el *Reglamento de Ferias* y el *Estatuto del CACN*. Ver detalle en el gráfico 5.

Gráfico 5

Tipo de vendedor participante en la feria del agricultor de Nicoya

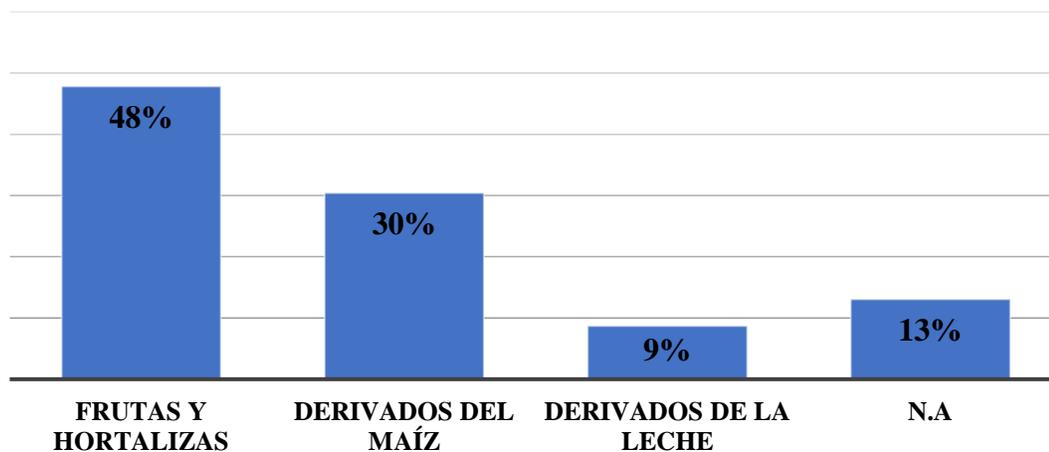


Nota. El gráfico muestra el tipo de vendedor participante en la feria del agricultor. Fuente: elaboración propia, 2021.

Los productos ofrecidos a los consumidores de la feria están representados, prioritariamente, por frutas y hortalizas con un 48 % de la oferta. Seguido de un 30 % que corresponde a productos derivados del maíz. Lo anterior refleja el comportamiento de consumo de las personas que asisten a comprar diferentes productos a la feria del agricultor de Nicoya. Esto se evidencia en el gráfico 6.

Gráfico 6

Productos ofertados en la feria del agricultor de Nicoya

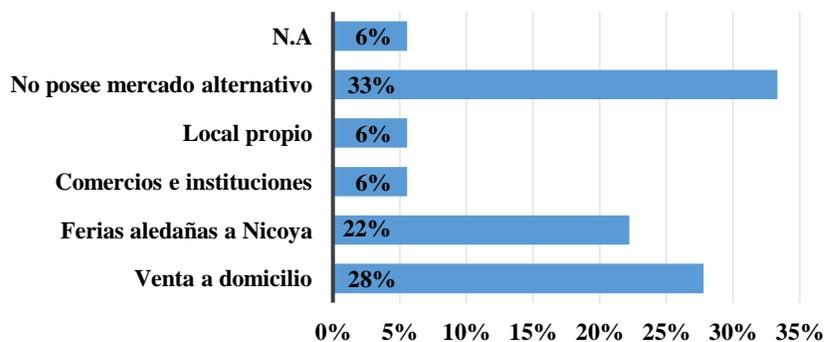


Nota. El gráfico presenta los porcentajes de los diferentes productos ofertados en la feria del agricultor de Nicoya. Fuente: elaboración propia, 2021.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, algunos vendedores no poseen un mercado alternativo donde vender sus productos. Otros lo complementan con ventas a domicilio y participación en otras ferias. Ver detalle en el gráfico 7.

Gráfico 7

Mercado alternativo a la feria del agricultor para los productores

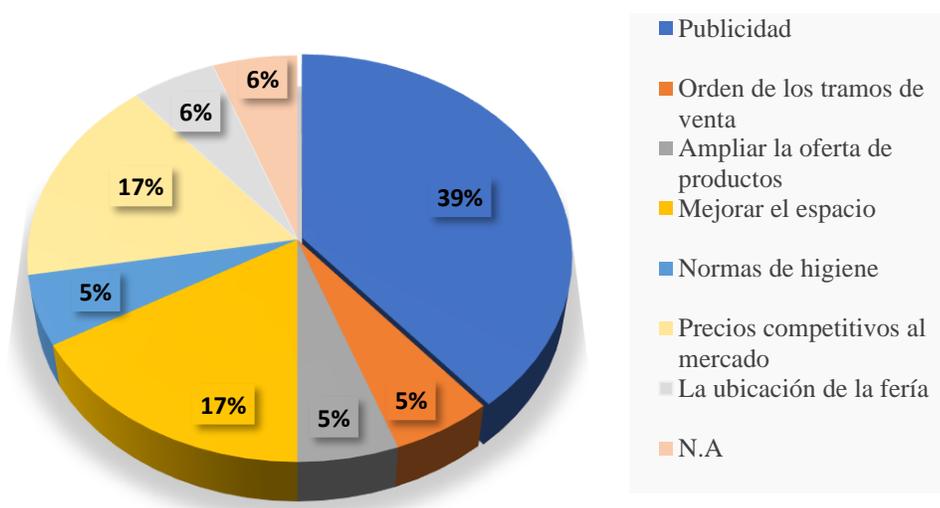


Nota. El gráfico muestra el mercado alternativo a la feria del agricultor para productores. Fuente: elaboración propia, 2021.

Los aspectos de mejora señalados por los entrevistados se concentran en brindarle mayor publicidad a la Feria del Agricultor de Nicoya. Seguido de mejorar el espacio con el que cuentan los vendedores e implementar precios competitivos en las ventas. El detalle se muestra en gráfico 8.

Gráfico 8

Recomendaciones de mejora por parte de los vendedores de la feria del agricultor de Nicoya



Nota. El gráfico representa los porcentajes de las recomendaciones de mejora hechas por parte de los vendedores de la feria del agricultor de Nicoya. Fuente: elaboración propia, 2021.

Deserción de los participantes a la feria del agricultor Nicoya

De acuerdo con los vendedores entrevistados, la deserción de antiguos vendedores de la feria se debe a ventas bajas, malas condiciones de infraestructura en la feria, conflictos entre vendedores y edad de los productores.

En la tabla 2 se presentan los insumos agrícolas que son utilizados por los trabajadores que asisten a la feria del agricultor en sus procesos productivos. Estos podrían ser comercializados por

el CACN y así podrían facilitar la obtención de dichos insumos a sus asociados. Ver detalle en tabla 2.

Tabla 2

Insumos agrícolas utilizados por los productores en sus procesos productivos

Insumos agrícolas de preferencia	
Abono 10-30-10	Biored
Abono Triple 15	Abono 10-30-12
Glifosato	Abono 12-24-12
Paraquat	Insecticida orgánico
Fertilizante Pro-clean	Abono 20-20-0
Abono Orgánico	Roundup
Abacmetrín	Sodio
Mirage	Sal mineral para animales
Metarriso	Yodo

Nota. La tabla presenta los insumos agrícolas utilizados por los productores en sus procesos productivos. Fuente: elaboración propia, 2021.

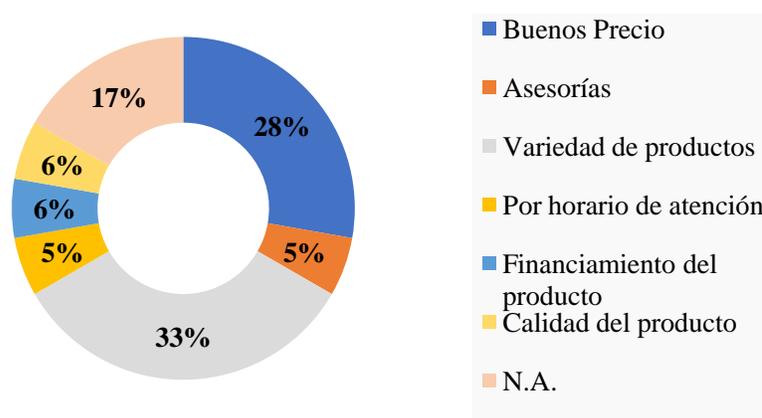
De acuerdo con lo consultado a los productores que utilizan los insumos desglosados en la tabla 2, estos mencionan que tienen como preferencia de compra el comercio denominado «Colono Agropecuario» con un 44 % de preferencia. Seguido de «Almacén Dos Pinos» con un 22 %. Mientras que el 17 % manifiesta compran sus insumos en almacenes locales de sus comunidades. Para finalizar, el 17 % no responde correctamente la interrogante planteada.

El criterio de elección para comprar en los lugares mencionados anteriormente radica en el precio, ya que por la frecuencia y cantidad que se utilizan los insumos resulta ser favorable buscar un mejor precio para adquirirlos.

Como dato adicional sobre la compra de insumos por parte de los productores que asisten a la feria se les consultó sobre cuáles otras condiciones toman en cuenta para comprar los insumos en los comercios mencionados; estas se muestran en el gráfico 9.

Gráfico 9

Condiciones preferidas para acceder a comprar insumos agrícolas en el CACN



Nota. El gráfico representa las condiciones preferidas para acceder a comprar insumos agrícolas en el CACN. Fuente: elaboración propia, 2020.

Sugerencias de mejora por parte de los vendedores de la feria hacia el CACN

A continuación, se citan sugerencias de mejora de parte de los vendedores de la feria del agricultor en busca de obtener un mejor desempeño operativo en la organización.

- Mejorar las gestiones administrativas del CACN mediante la involucración de personal responsable con capacidades que permitan ejecutar los recursos captados por la organización.
- Establecer canales de comunicación efectivo con los vendedores de la feria para atender sus necesidades.

Estructura general del área comercial del CACN

En el siguiente apartado se presenta información referente a las actividades comerciales que componen el CACN, a su vez, se analiza el alcance del administrador en dicha área para determinar sus funciones dentro de la organización.

Alcance por parte del Gerente de la organización en el área comercial.

A continuación, se presenta la información referente a la verificación de las funciones ejercidas por la organización en el área comercial.

- a) Cartera de los servicios o productos ofrecidos por el CACN y su modelo de comercialización: no existe dentro de la organización un esquema para la comercialización, abastecimiento y promoción de los servicios o productos que se ofertan en la organización.
- b) Estructura de costo de los servicios o productos ofrecidos en el CACN: no se implementa dentro del CACN una estructura de costos que refleje los márgenes de ganancias obtenidas en sus actividades comerciales. Además, se desconoce de un modelo para determinar cuáles son las cantidades requeridas por vender para tener rentabilidad en las operaciones.
 - a. La tabla 3 representa el ingreso obtenido por concepto de la actividad de la feria del agricultor.

Tabla 3

Ingresos por conceptos de venta de los espacios de la feria del agricultor de Nicoya

Ingresos por concepto de venta de los espacios de la feria del agricultor de Nicoya		
Espacios disponibles	Precio promedio de cada espacio	Ingreso promedio semanal
20	₡3 750,00	₡75 000,00

Nota. Fuente: elaboración propia, 2022.

Según se muestra en la tabla 3, el CACN obtuvo un ingreso promedio semanal de 75.000 colones por concepto de los espacios vendidos en la actividad de la feria del agricultor del cantón de Nicoya.

4.1.3.2. Área financiera

En el presente apartado se muestra la información financiera existente en la organización (estado de resultado, estado de situación, estado de flujo de efectivo, estado de cambios en el patrimonio). Lo anterior de acuerdo con lo consultado mediante listas de cotejo. Se demuestra la existencia de los estados financieros de los años 2016, 2017 y 2018 (ver anexo 5).

Cabe recalcar que en el año 2018 se inició la presente investigación dentro del contexto del CACN. Para el año 2019, no se obtiene la información mencionada anteriormente. Además, para los años 2020, 2021, 2022 a raíz de la pandemia por la COVID-19 se ve forzada la paralización de las operaciones de la organización.

Control de los activos de la organización, depreciaciones y su clasificación

La organización cuenta con una lista de los activos elaborada de forma manual, con los que cuenta la organización en el momento de la consulta, la cual no presenta depreciaciones ni clasificaciones, de acuerdo con las normas internacionales de información financiera son requeridas.

Principales fuentes de ingreso económico del CACN

Las principales fuentes de ingreso económico que actualmente posee la organización son las mencionadas a continuación: a) la feria del agricultor; b) la venta de insumos agrícolas; c) la cuota de afiliación de los asociados. Se demuestra la existencia de estas mediante evidencias documentales del ingreso económico del desarrollo de la feria del agricultor; sin embargo, no se evidencia la generación de ingresos por venta de insumos agrícolas en el CACN. Así mismo, se

menciona por parte del gerente de la organización que se obtienen recursos por concepto de afiliación de los asociados al CACN; no obstante, no se tienen registros de estos.

Manejo financiero de las actividades comerciales en el CACN.

De acuerdo con el gerente de la organización solamente se llevaba a cabo la elaboración de recibos de dinero por concepto del desarrollo de la feria del agricultor. Mientras que de las actividades de venta de insumos no se desarrolla ningún tipo de control de los recursos financieros captados o invertidos, lo que demuestra una falta grave en el manejo de los recursos de la organización y su transparencia.

Actividades de control financiero del CACN

En el presente apartado se muestran los procesos que evalúan, dirigen y controlan los movimientos financieros aplicados de la organización; estos se describen a continuación:

- a) Ingresos por concepto de afiliación de los productores al CACN: no existe mantenimiento ni actualización en la lista de los asociados afiliados al CACN. Por ende, no se logra determinar los ingresos que se obtienen anualmente por concepto de afiliación, ni se efectúan reportes del gasto de los recursos económicos captado por dicha actividad.
- b) Gestión de caja chica del CACN: se presenta un informe mensual de caja chica a la junta directiva en el cual se manifiesta que dicha herramienta proviene del ingreso por concepto de realización de la feria del agricultor; sin embargo, no se identifican los rubros en los cuales es gastado dicho recurso económico.
- c) Administración de cuentas bancarias del CACN y sus movimientos: existe una única cuenta activa en el Banco Nacional de Costa Rica, la cual se destina para realizar todos los movimientos y transferencias que ameriten su uso. No obstante, no se ejecuta un control de forma periódica que muestre cuáles son dichos movimiento, sus usos o destino.

Como parte de la información financiera recopilada se identifica la falta de recurso que posee el CACN para cumplir con el pago de obligaciones básicas de operación. Para solventar estas falencias del CACN es necesario que se cumplan una serie de obligaciones con el objetivo de mejorar el rendimiento a futuro de este: a) pago de planilla para personal operativo; b) recursos financieros para poner en marcha actividades de comercialización; y c) pago de servicios públicos.

Por otra parte, es menester destacar algunas otras fuentes de financiamiento, identificadas mediante la puesta en práctica del trabajo de campo, que utilizan organizaciones de estructura similar al CACN como oportunidad para ser consideradas en el futuro. Estas funcionan por medio de instituciones del Estado y facilitan la puesta en marcha de proyectos de la organización.

En relación con lo anterior, las fuentes de financiamiento se denominan de la siguiente forma: a) programas de políticas públicas de gobierno (fondos IMAS); b) la intermediación de pago de servicios ambientales de FONAFIFO; y c) la administración de fondos PRONAMYPE. De modo que la generación de recursos económicos dentro de los centros agrícolas abordados se ha centralizado en captar recursos estatales para canalizarlos en proyectos que generen ganancias y, a su vez, buscan darles soluciones financieras a sus asociados con el objetivo de lograr un beneficio mutuo.

4.2. Hallazgo objetivo específico 2. Factores de éxito y brechas en las condiciones operativas, organizativas, financieras y comerciales del CACN

4.2.1. Brechas identificadas en el área organizativa del CACN

De acuerdo con la información presentada en el gráfico 2, en el área organizativa se identifica que el CACN ha sido visto como una organización que brinda algún tipo de ayuda según lo expresado por el 32 % de los afiliados. Esto representa una situación negativa en el desarrollo de la organización, ya que ese porcentaje solo tiene como objetivo el afiliarse para verse

beneficiado de alguna manera y no para trabajar en conjunto en proyectos que puedan impulsar el desarrollo del CACN en el futuro.

De acuerdo con lo que manifiesta el gerente de la organización, el proceso de afiliación como productor se realiza mediante el llenado de una boleta que solicita información básica; sin embargo, a raíz de la importancia que posee ser parte de una organización como el CACN se determina que el proceso no cumple con los requerimientos mínimos de solicitud de información que pueda ayudar a construir un perfil de cada asociado. Además, la información no se comprueba mediante la aportación de documentos legales.

4.2.2. Factores de éxito y brechas identificadas en el área operativa del CACN

Según los resultados obtenidos mediante el abordaje realizado a los centros agrícolas de Jicaral y Hojancha se identificaron factores de éxito que podrían ser ejecutados en el CACN, con el objetivo de obtener mejores resultados a futuro en la organización; entre ellos destacan:

- a) Tener un dirigente (administrador) con experiencia en administración y toma de decisiones que implemente un plan de acción y medidas correctivas necesarias, innovadoras y competitivas en la industria agrícola.
- b) Implementar el uso de recursos tecnológicos en la gestión de la organización para mejorar la comunicación, el acercamiento con los usuarios de los servicios brindados y la transparencia hacia todos los involucrados.
- c) Diversificar las actividades comerciales que han representado un impacto significativo en los ingresos económicos, lo cual contribuye de manera significativa en el desarrollo de todas las actividades asociadas a la organización.

Instituciones como el INDER, MAG y gobierno local perciben las deficiencias organizativas del CACN, lo que limita la credibilidad en su capacidad para consolidar los

proyectos establecidos en su plan de trabajo, convirtiéndose esto en una gran debilidad que no le permite optar por apoyo institucional. A pesar de la falta de cumplimiento de los requisitos por parte del CACN, estas instituciones manifestaron alto interés en colaborar con los proyectos que se puedan generar en el futuro.

Los resultados arrojados en la investigación realizada, se identifican cuatro debilidades significativas en la organización, que representan gran parte del fracaso actual del CACN. En primera instancia, se evidencia que la Junta Directiva posee un conocimiento muy bajo del sector agropecuario, que corresponde al contexto donde se desempeñan todas sus actividades. De modo que el 66 % de los miembros de la Junta Directiva no cumplen con el perfil deseado.

En segundo lugar, se determina que los miembros de la junta directiva no tienen trayectoria como asociados del CACN, lo que limita el conocimiento necesario para poder aportar al desarrollo de la estructura organizacional.

En tercera instancia, se encuentra la falta de recursos económicos que le permita al CACN cumplir con las obligaciones básicas que tiene toda organización. Esta se asocia con la cuarta debilidad detectada, la cual se vincula con la mala práctica de los procesos administrativos. Lo anterior se evidencia en la falta de liderazgo organizacional, intereses incompatibles de los dirigentes y débil estructura organizativa; lo que genera un estancamiento de la organización que le impide ser competitiva.

Con respecto a las oportunidades identificadas mediante la ejecución de la presente investigación se halla que, en el área operativa, se pueden generar factores de éxito para el CACN. Entre ellos se encuentra el alto interés que poseen los productores asociados en participar en los proyectos que se ejecuten por parte del CACN, lo que genera una posibilidad de crecer como

organización y poder abarcar zonas productoras que sean provechosas en el desarrollo socioeconómico de los asociados y sus comunidades.

Según la información presentada en el gráfico 4, se determina que el medio más utilizado por la organización para comunicarse con los afiliados es vía telefónica. Esta no ha sido la más efectiva para difundir la información de proyectos, asambleas y otras actividades vinculadas con el CACN, lo que evidencia una brecha presentada en la organización con respecto a la innovación y actualización en lo referente a la implementación de nuevos métodos de comunicación. Por ejemplo, se podrían utilizar medios más accesibles y tecnológicos, tales como: redes sociales y plataformas digitales.

La información recopilada del área operativa vislumbra la deficiencia de los procesos operativos dentro del CACN, que no permite la ejecución de los proyectos identificados en la planeación estratégica, perdiendo la oportunidad de brindar beneficios reales a sus asociados.

A continuación, se presenta el análisis integral del desempeño obtenido por el administrador del CACN en las funciones operativas, con el fin de determinar factores de éxito o brechas identificadas en su gestión.

Como primer punto, se evidencia que el gerente posee experiencia suficiente dentro del CAC; sin embargo, no ha sido aprovechada para obtener los resultados deseados. En segundo lugar, se detecta que no existe planeación estratégica para tomar decisiones en la gestión de los recursos.

Lo anterior debido a que, según lo manifiesta el gerente, este posee registros de activos de la organización. No obstante, esta tarea se ejecuta de forma deficiente y dichas situaciones están asociadas al recargo de funciones en el gerente, ya que solamente él se encuentra en la organización como recurso humano permanente. De manera que se omiten procesos importantes como la

medición de los resultados de las tareas ejecutadas, lo que demuestra que la Junta Directiva no les da el seguimiento correcto a los recursos económicos, ni al desempeño operativo de la organización.

El gerente tiene claridad sobre la necesidad de recursos económicos para el CACN; no obstante, no ha tenido la capacidad suficiente para poder generar actividades que faciliten esos recursos, ni canalizarlos por medio de instituciones que pueden brindar apoyo económico de acuerdo con las necesidades existentes.

Asociado a lo anterior, el CACN no ha logrado aprovechar la disponibilidad que tienen los productores asociados a trabajar con la organización, lo que genera una brecha importante entre las partes y esto ha dificultado el proceso para poder desarrollar los proyectos planteados y generar oportunidades de crecimiento para todos los involucrados.

A continuación, se desarrolla el análisis integral que determina el desempeño operativo del CACN, donde se valoran los siguientes elementos:

4.2.2.1. Procesos de evaluación y dirección del recurso humano

Se determina que dentro del CACN no existen normativas para evaluar y dirigir el recurso humano que compone la organización, ni la existencia de reglamentos que delimiten el comportamiento del personal. Por ende, se evidencia que esto genera una brecha en el desempeño operativo de la organización.

4.2.2.2. Situación del CACN con respecto a las disposiciones del Ministerio de Hacienda y Tributación General

El CACN no cumple con las disposiciones que establece el Ministerio de Hacienda y Tributación General sobre la resolución *DGT-R-48.2016*, la cual establece la obligación de contar con facturación electrónica para toda actividad comercial. Esto representa una brecha para la

organización, ya que le impide al CACN el poder realizar sus actividades comerciales de forma regular y, a su vez, mantiene desactualizada la organización en cuanto a las herramientas de innovación tecnológica.

4.2.2.3. La base de datos de los asociados a la organización

La base de datos con la que cuenta la organización se compone a partir de los siguientes datos: a) número de cédula; b) nombre completo; c) ubicación del productor; y d) número de teléfono. Es posible identificar que esto genera una brecha debido a que, mediante el trabajo de campo, se comprueba que esta información se encuentra incompleta y desactualizada.

Además de lo anterior, dicha estructura amerita más información referente a los asociados y a su actividad. Por ejemplo, perfil de cada productor, información detallada de sus fincas, tipo de actividad que desarrolla, entre otras.

4.2.2.4. Estructura de la Junta Directiva y las actas de las reuniones de los últimos tres años

Se analiza el desempeño operativo con respecto a la relación de la organización con la Junta Directiva, donde actualmente existe un orden jerárquico; no obstante, se evidencia que esto no aporta al desempeño operativo, ya que no se evalúan las tareas, ni responsabilidades de cada miembro.

Adicional a lo anterior, el CACN posee actas de las reuniones realizadas de la Junta Directiva para verificar la asistencia de sus miembros; sin embargo, no se toman acciones concretas cuando se presenta ausencias recurrentes. Lo que abre la posibilidad de que no exista responsabilidad y compromiso con el puesto asignado por parte de los miembros de la junta.

A continuación, se desarrolla el análisis de las amenazas identificadas en el CACN dentro del área operativa. En primera instancia, se halla la pérdida de credibilidad de la organización, la

cual se genera a raíz de la perspectiva que poseen los productores asociados con respecto al rendimiento operativo.

En segundo lugar, se ubica la falta de innovación tecnológica en los procesos operativos, reflejado en las herramientas que actualmente utiliza el CACN, así como en la deficiencia en la utilización de recursos tecnológicos en los procesos operativos. Por ejemplo, los medios de comunicación y la metodología utilizada para la administración del CACN.

4.2.3. Factores de éxito y brechas identificadas en el área comercial del CACN

A continuación, se analiza la información recopilada por medio de los gráficos obtenidos en el trabajo de campo referente al área comercial.

De acuerdo con el gráfico 2 se evidencia que existe una brecha que se genera a raíz de las malas prácticas en las actividades de comercialización, lo que ocasiona que los asociados no adquieran ningún tipo de servicio comercial de parte del CACN, por dos principales motivos: a) la no disponibilidad de insumos requeridos; y b) los precios no convenientes para el consumidor.

Se determina, por medio de entrevistas realizadas a los ocupantes de los tramos de la feria del agricultor de Nicoya, que los productos más ofertados en dicha actividad son las frutas y hortalizas. Esto proporciona un panorama claro para establecer cuáles productos se consumen en mayor cantidad y representan un factor de éxito para los productores; debido a que el producto más vendido en el mercado puede representar una fuente de ingreso estable para los vendedores de la feria del agricultor de Nicoya.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado en conjunto con los vendedores de la feria del agricultor, se evidencia que el mercado comercial de la feria del cantón de Nicoya se considera de gran importancia para dichos productores, ya que un porcentaje importante de ellos no posee un mercado alternativo a dicha actividad. Lo anterior se podría determinar como un factor de éxito

para el CACN, debido a la dependencia que poseen a la feria y, a su vez, sirve para pensar en fortalecer, mejorar e incrementar la cantidad de productores interesados en participar en dicha actividad de forma semanal.

El gráfico 8 muestra información referente a las condiciones adicionales requeridas para el desarrollo de la feria del agricultor del cantón de Nicoya como una actividad a cargo, en su momento, por el CACN. De acuerdo con dicha información se puede identificar que la aplicación de dichas mejoras, en el futuro, podría generar condiciones de éxito para la feria. Consecuentemente, estas acciones tendrían efecto positivo en la gestión operativa del CACN y sus asociados.

Por otra parte, es posible identificar que los productores de la feria del agricultor utilizan como insumo agrícola, en mayor cantidad, el abono denominado «10-30-10». Esta información representa un dato importante para el CACN, ya que se determina el nivel de consumo en caso de comercializar dicho producto dentro de la organización.

Según la información recopilada, los asociados que venden sus productos en la feria del agricultor de Nicoya manifiestan que el establecimiento donde adquieren sus insumos es el Colono Agropecuario. Expresan que una de las principales razones de elección se relaciona intrínsecamente con el precio de los productos; no obstante, a pesar de dicho factor, el 83 % de los entrevistados exteriorizan que poseen total disposición de comprar estos insumos en el CACN si la organización reactiva sus actividades comerciales de insumos agrícolas. El desarrollo de dicha actividad representaría un factor de éxito clave para poder fortalecer las condiciones generales del CACN y de sus afiliados. Asociado a lo anterior, los consumidores manifiestan que las condiciones para acceder al servicio comercial del CACN serían: a) la variedad de productos ofertados; y b) el precio razonable.

Dentro del área comercial, se estima que el ingreso obtenido por los espacios alquilados a los vendedores de la feria del agricultor ronda los trescientos mil colones mensuales. Dicha cifra podría ser incrementada si el CACN realiza las mejoras que, anteriormente, han sido solicitadas. Esto debido a que los participantes cuentan con la disposición de pagar un valor más alto por la ocupación de un espacio. Naturalmente, esto mejoraría las condiciones generales de la organización de forma inmediata, pues el recurso económico incrementaría.

Para finalizar el análisis del área comercial, se identifica que el gerente del CACN no ejecuta las funciones básicas comerciales que toda organización amerita para un buen funcionamiento. Estas son:

- a) No se cuenta con la elaboración de una cartera de los servicios o productos ofrecidos por el CACN, lo que genera una desorientación a los consumidores de lo que ofrece la organización.
- b) El CACN no tiene un modelo de comercialización de sus productos y servicios para determinar cuáles son las necesidades existentes del mercado de interés.
- c) La institución no posee una estructura de costo de los servicios o productos ofrecidos que le permita conocer y determinar los ingresos de la organización para mejorar la toma de decisiones referentes al área comercial.

4.2.4. Factores de éxito y brechas identificadas en el área financiera del CACN

Dentro del área financiera se identifica que no se realiza un adecuado control financiero de las actividades comerciales que se han desarrollado en el CACN. Esta situación representa una brecha que no permite la buena administración de las finanzas y, a su vez, dificulta el adecuado funcionamiento de la organización.

Se determina que el CACN no presenta un informe financiero de los ingresos obtenidos producto de la actividad de la feria del agricultor del cantón de Nicoya. Esto ocasiona desconfianza en los vendedores que participan en dicha actividad y, en consecuencia, se convierte en una brecha que no permite desarrollar mejoras que beneficien a los participantes de la feria y a la organización.

Por otra parte, existen oportunidades de éxito para incrementar los recursos financieros de la organización mediante la canalización efectiva de beneficios que pueden proporcionar instituciones de gobierno y sus políticas públicas; tales como: los programas de fondos IMAS, servicios ambientales FONAFIFO y fondos PRONAMYPE. Estas representan herramientas que se adaptan al perfil organizativo del CACN. Adicionalmente, el CACN cuenta con el apoyo de financiamiento del Banco Popular e IMAS en el desarrollo de sus actividades

A continuación, se desarrolla el análisis de los elementos para el control de la gestión financiera ejecutada en el CACN.

En primera instancia, se determina que no existen reportes de dinero recaudado por concepto de afiliación al CACN que se cobra anualmente. También, se evidencia que no se le da el mantenimiento requerido a la lista de afiliados de la organización, lo que podría generar pérdidas en dineros que no son cobrados adecuadamente. Todo lo anterior ocasiona que se dé una brecha importante en el desarrollo financiero del CACN y su operación en general.

En segundo lugar, se identifica una debilidad en el control de caja chica de la organización, debido a que no se aplican arqueos periódicos por parte de la Junta Directiva para determinar si existe un sano control de los ingresos administrados por el gerente del CACN. Esto se explica debido a que se deja la supervisión de la caja chica en responsabilidad del gerente y este solamente presenta comprobantes de los cobros realizados por concepto de la feria del agricultor, sin ningún informe adjunto. Naturalmente, este factor se convierte en un riesgo dentro del área financiera, ya

que permite la manipulación de los ingresos de manera inadecuada y, a su vez, no vislumbra una transparencia en las finanzas que maneja la organización.

Para finalizar, se comprueba que el CACN únicamente posee una cuenta bancaria para el manejo general de los recursos económicos de la organización. Lo que ocasiona un riesgo en las finanzas, ya que no se demuestra la falta de ejecución de consolaciones periódicas y oportunas en dicha cuenta bancaria. Además, es recomendable que el CACN mantenga una cuenta diversificada para el manejo de fondos especiales que no pueden mantener con fondos de otras actividades comerciales o de actividades comunes de operación.

A continuación, se presentan el análisis de otras debilidades identificadas en el trabajo de campo referente al área financiera, para determinar si corresponde a una brecha o a un factor de éxito para la organización.

En el trabajo de campo realizado en el área financiera, se determina que el CACN no tiene los recursos financieros suficientes para cumplir con las obligaciones necesarias para la adecuada administración y desempeño operativo. Adicional a esto, la organización no ha tenido la capacidad de generar recursos financieros que contribuyan a solventar dichas necesidades. Todo lo anterior da lugar a una brecha, presente en los últimos años en el CACN, que ha limitado el desarrollo organizativo y el crecimiento de la institución.

Finalmente se incluye, dentro del análisis del área que aquí se analiza, los estados financieros de la organización de los períodos 2016, 2017, 2018. Lo anterior con el objetivo de visualizar el comportamiento de las finanzas de acuerdo con el Estado de Situación y su análisis comparativo de forma horizontal, el cual permite determinar los movimientos de sus cuentas en sus períodos. Asimismo, sirve para presentar el estado de resultados y su análisis horizontal; con

la finalidad de visualizar si existen utilidades o pérdidas en la operación habitual de la organización en los años antes mencionados.

Adicionalmente, se detalla que existe falta de información financiera de parte de la organización de los períodos 2019 y 2020. Sin embargo, de parte del equipo de investigación, se construye un flujo de caja proyectado en donde se busca determinar si la organización cumple con el total de sus obligaciones financieras y el comportamiento del recurso económico en dichos períodos.

4.2.4.1. Análisis de Estados Financieros de los períodos 2016, 2017, 2018 del CACN

A continuación, se elabora el análisis e interpretación de los Estados Financieros recopilados por medio de las listas de cotejo aplicadas al CACN, donde se realiza la comparativa de las cuentas más importantes dentro de la información financiera y su variación respecto de un período a otro entre los años mencionados anteriormente.

Seguidamente, se muestra el cuadro descriptivo 2, que refleja el movimiento de los activos dentro de la información financiera en los tres períodos. Esta evidencia que dentro de la cuenta de caja y bancos perteneciente al apartado del activo circulante posee una variación importante entre el período 2016 registrado en la información financiera con respecto a los del 2017 y 2018.

De acuerdo con lo anterior, se refleja una disminución porcentual del 95 % en su saldo, lo cual se genera como un dato importante que podría suponer que la organización disminuyó su actividad operativa en los siguientes períodos. En consecuencia, se podría asociar a la situación que existe de la organización con respecto a los problemas administrativos y a nivel de junta directiva en los últimos años.

En el cuadro 2 también se analiza la cuenta de inventario, la cual únicamente presentó movimiento en el 2016. De modo que quedó en cero para los siguientes períodos, por lo que actualmente la organización no maneja inventario, según lo demuestra la información contable.

Con respecto a las cuentas del activo fijo, específicamente en el apartado de mobiliario y equipo compuesto, según la información brindada por el señor Félix Ángel Vásquez, por una refrigeradora, un equipo de cómputo, cuatro archivos, dos escritorios, una urna de vidrio, seis sillas y un equipo de sonido, se mantienen durante los tres períodos analizados (véase cuadro 2).

Asociada a la misma cuenta se observa que el saldo de la depreciación se mantiene sin movimiento, lo que demuestra, en este análisis, que no se han aplicado las normas contables y fiscales para obtener el valor real de los activos año con año, mediante la depreciación (véase cuadro 2).

Cuadro 2

Movimientos de los activos en la situación financiera del 2016, 2017 y 2018 del CACN

Centro Agrícola Cantonal Nicoya

Balance de situación y análisis comparativo horizontal

CUENTAS – PERÍODOS	PERÍODO		VARIACIÓN		PERÍODO		VARIACIÓN	
	2018	2017	NOMINAL	RELATIVA	2017	2016	NOMINAL	RELATIVA
ACTIVO CIRCULANTE								
CAJA Y BANCOS	103 503,00	108 610,00	-5 107	-5 %	108 610,00	2 050 265,00	-1 941 655,00	-95 %
INVENTARIOS	-	-	-		-	1 432 000,00	-1 432 000,00	0%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	103 503,00	108 610,00	-5 107	-5 %	108 610,00	3 482 265,00	-3 373 655,00	-97 %
ACTIVO FIJO								
MOBILIARIO Y EQUIPO	692 605,00	692 605,00	0	0 %	692 605,00	692 605,00	0	0 %
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-65 000,00	-65 000,00	0	0 %	-65 000,00	-65 000,00	0	0 %
TOTAL ACTIVO FIJO	627 605,00	627 605,00	0	0 %	627 605,00	627 605,00	0	0 %
TOTAL GENERAL DE ACTIVO	731 108,00	736 215,00	-5 107	-1 %	736 215,00	4 109 870,00	-3 373 655,00	-82 %

Nota. Fuente: elaboración propia, 2020.

Por otra parte, el cuadro 3 refleja el comportamiento de los pasivos en los estados financieros del CACN. La información expuesta en el cuadro 3 muestra los pasivos que componen los estados financieros de la organización donde se incluyen los documentos por pagar, cuya conformación posee un único movimiento en el periodo 2016. Esto genera que se dé una variación de menos 100 % con respecto al período 2017 y, a su vez, en el 2018 no presenta saldo; lo que se convierte en un factor positivo que libera las finanzas de esta al no poseer una responsabilidad de este tipo en los siguientes años.

Asimismo, en el cuadro 3 se presentan las cuentas por pagar, las cuales son parte del pasivo a corto plazo, donde estas poseen mayor saldo en el 2016. Sin embargo, se demuestra en la documentación financiera que en los siguientes períodos la cuenta posee una tendencia a la baja, donde para el 2018 posee un saldo en cero.

El cuadro 4 muestra los saldos de las cuentas del patrimonio del CACN. En este se agrega el apartado del patrimonio de la organización, en el cual se halla la cuenta de aporte de asociados. Esta, según la información brindada por el gerente de la organización, corresponde a la cuota pagada por el concepto de afiliación de los asociados a la organización que, según datos proporcionados al año 2019, corresponde a un total de 170 personas asociadas al CACN.

La utilidad o pérdida acumulada que se observa en el cuadro 4 muestra un comportamiento negativo año a año. Esto demuestra que la organización no logra cumplir con las responsabilidades mínimas como costos y gastos en la operación. De modo que presenta en los períodos contables analizados un resultado negativo. Finalmente, se ejecuta el análisis de la cuenta de utilidad o pérdida del período donde este vislumbra un compartimiento particular, debido a que los períodos han presentado resultados positivos y negativos de forma intercalada. Lo que deja en evidencia la inestabilidad de las finanzas de la organización y su administración.

Cuadro 3*Comportamiento de los pasivos en los estados financieros del CACN***Centro Agrícola Cantonal Nicoya****Balance de situación y análisis comparativo horizontal**

CUENTAS – PERÍODOS	PERÍODO		VARIACIÓN		PERÍODO		VARIACION	
	2018	2017	NOMINAL	RELATIVA	2017	2016	NOMINAL	RELATIVA
PASIVO A CORTO PLAZO								
DOCUMENTOS POR PAGAR	-	-	-	-	-	2 057 459,00	-2 057 459,00	-100 %
CUENTAS POR PAGAR	-	1 048 804,00	-1 048 804	-100 %	1 048 804,00	2 365 000,00	-1 316 196,00	-56 %
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	-	1 048 804,00	-1 048 804	-100 %	1 048 804,00	4 422 459,00	-3 373 655,00	-76 %
PASIVO A LARGO PLAZO								
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO								
TOTAL GENERAL PASIVO	-	1 048 804,00	-1 048 804	-100 %	1 048 804,00	4 422 459,00	-3 373 655,00	-76 %

Nota. Fuente: elaboración propia, 2020.

Cuadro 4*Saldos de las cuentas del patrimonio del CACN***Centro Agrícola Cantonal Nicoya****Balance de situación y análisis comparativo horizontal**

CUENTAS – PERÍODOS	PERÍODO		VARIACIÓN		PERÍODO		VARIACION	
	2018	2017	NOMINAL	RELATIVA	2017	2016	NOMINAL	RELATIVA
PATRIMONIO								
APORTE DE ASOCIADOS	637 230,00	637 230,00	0	0 %	637 230,00	637 230,00	0	0 %
UTILIDA O PÉRDIDA ACUMULADA	-949 819,00	-574 363,00	-375 456	-65 %	-574 363,00	-1 717 900,00	1 143 537,00	-67 %
UTILIDA O PÉRDIDA DE PERIODO	1 043 697,00	-375 456,00	668 241	-178 %	-375 456,00	768 081,00	-1 143 537,00	-149 %
TOTAL PATRIMONIO	731 108,00	-312 589,00	418 519	-134 %	-312 589,00	-312 589,00	0	0 %
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	731 108,00	736 215,00	-5 107	-1 %	736 215,00	4 109 870,00	-3 373 655,00	-82%

Nota. Fuente: elaboración propia, 2020.

El objetivo del cuadro 5 es mostrar las variaciones que han tenido las cuentas que componen el estado de resultado en los períodos 2016, 2017 y 2018. De acuerdo con la información que se proyecta en este, como primer punto, se realiza el análisis de la cuenta de ventas netas. Esta presenta una disminución constante en el saldo del 2017 y 2018, en comparación con el 2016. Según la información recopilada la causa de la disminución se genera debido a que en el 2017 y 2018 las actividades que aportaban al saldo de la cuenta de ventas netas se desarrollaron en menor cantidad, debido a problemas administrativos y operativos a lo interno de la organización.

Es preciso destacar que el saldo de la cuenta de las ventas netas eran producto de las siguientes actividades: a) venta de insumos agrícolas; y b) venta de pollas ponedoras. Según la información obtenida mediante la entrevista al señor Félix Ángel Vásquez.

Con respecto a la cuenta de costos de venta, se observa que, en el año 2016, se presenta un saldo mayor en comparación a los dos siguientes períodos. Esto obedece a una compra de insumos agrícolas para ser donado a los agricultores seleccionados por el MAG en su momento, mismo que serían canalizados mediante el CACN.

Por otra parte, la cuenta de gastos generales solo presenta movimiento en el 2016. Esto deja su saldo en cero para el 2017 y 2018. En lo referente a la cuenta de gastos administrativos, se halla que esta presenta un comportamiento a la baja en su saldo desde el 2016 hasta el 2018. Lo que explica la disminución de las actividades administrativas y operativas de la organización.

En el apartado de la cuenta de utilidad de operación se muestran saldos negativos en todos los periodos analizados, lo que refleja una situación preocupante para la organización, este resultado se origina debido a los altos saldos en las cuentas de gastos y costos de venta, contra los bajos saldos producto de las ventas que no son suficiente para cumplir con las obligaciones y responsabilidades mínimas adquiridas por la organización.

De acuerdo con la información financiera proyectada en la cuenta de otros ingresos, se refleja un saldo mayor en el 2016 en comparación con el 2017 y el 2018; donde, según el señor Félix Ángel Vásquez, esto se debe a una donación de dinero que le realiza el IMAS al CACN con el objetivo de ser donado por medio de insumos agrícolas (véase cuadro 5).

En la cuenta de utilidad o pérdida neta, se puede observar que en el año 2016 se presenta un saldo positivo, el cual se originó a razón del saldo elevado en el apartado de otros ingresos. Sin embargo, para el 2017 la organización muestra saldos negativos. Esto afecta el desempeño de la organización. Para el 2018 se refleja una recuperación en el saldo de la utilidad neta, debido a que para este período los costos de venta y los gastos administrativos disminuyeron en comparación con el 2017. Estas disminuciones que obedecen a las crisis administrativas a lo interno de la organización, lo que le permite presentar un saldo positivo para ese período (véase cuadro 5).

Por otra parte, en el cuadro 6 se presenta un flujo de caja proyectado para el CACN elaborado con el objetivo de solventar la falta de información financiera del 2019 y 2020. Para su elaboración se consideró los datos reales de los ingresos y egresos que maneja la organización en un tiempo determinado y, a su vez, esto genera una proyección de sus finanzas en el corto plazo.

De este modo, el cuadro 6 muestra los ingresos y egresos que maneja actualmente el CACN bajo el supuesto de una operación normal en un período de un año, donde este presenta saldos negativos en los 12 meses. Lo que evidencia que los egresos superan en un 15,1 % los ingresos obtenidos por la organización de forma anual. El CACN debe implementar acciones que generen mayores ingresos económicos y que ayuden a cubrir el déficit que actualmente tiene y, a su vez, tener un punto de partida sano económicamente para la organización.

Cuadro 5

Variaciones en las cuentas del estado de resultado en los períodos 2016, 2017 y 2018

Centro Agrícola Cantonal Nicoya

Estado de resultados - análisis comparativo horizontal								
CUENTAS – PERÍODOS	PERÍODOS		VARIACIÓN		PERÍODOS		VARIACIÓN	
	2018	2017	NOMINAL	RELATIVA	2017	2016	NOMINAL	RELATIVA
VENTAS NETAS	2 546 200	2 554 500	-8 300	-0,32 %	2 554 500	4 090 950	-1 536 450	-38 %
COSTO DE VENTAS	1 765 490	2 304 809	-539 319	-23 %	2 304 809	23 385 247	-21 080 438	-90 %
UTILIDAD BRUTA	780 710	249 691	531 019	213 %	249 691	-19 294 297	-19 044 606	-99 %
GASTOS GENERALES	0	0	0	0 %	0	1 983 218	-1 983 218	-100 %
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1 516 527	2 132 247	-615 720	-29 %	2 132 247	2 080 000	52 247	3 %
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-735 817	-1 882 556	-1 146 739	-61 %	-1 882 556	-23 357 515	- 21 474 959	-92 %
OTROS INGRESOS	1 779 514	1 507 100	272 414	18 %	1 507 100	24 125 596	- 22 618 496	-94 %
UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	1 043 697	-375 456	668 241	-178 %	-375 456	768 081	-1 143 537	-149 %
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA	1 043 697	-375 456	668 241	-178 %	-375 456	768 081	-1 143 537	-149 %

Nota. Fuente: elaboración propia,

Cuadro 6*Flujo de caja proyectado para el CACN***Flujo de caja proyectado anual.**

Detalle de ingresos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos cobro feria	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	3 600 000
Cobro de afiliación	53 103	53 103	53 103	53 103	53 103	53 103	53 103	53 103	53 103	53 103	53 103	53 103	637 230
Total de ingresos	¢353 103	¢ 353 103	¢353 103	¢353 103	¢353 103	¢353 103	¢353 103	¢353 103	¢353 103	¢353 103	¢353 103	¢353 103	¢4 237 230
Detalle de egresos													
Papelería y gastos de oficina		1 500	1 500	5 000	1 500	1 500	5 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	23 500
Viáticos						3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	21 000
Pago de celular	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	72 000
Pago de internet	5 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	71 000
Pago de electricidad	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000
Pago de salario a administrador	350 000	350 000	350 000	400 000	400 000	350 000	350 000	450 000	450 000	450 000	450 000	350 000	4 700 000
Trámites MTSS	6 000	6 000	6 000						15 000				33 000
Trámite de personería jurídica	7 000	10 000			10 000				6 000				33 000
Trámites de CCSS				12 000									12 000
Trámite FODESAF oficina central				10 000									10 000
Total de egresos	¢375 500	¢381 000	¢371 000	¢440 500	¢425 000	¢368 000	¢371 500	¢468 000	¢489 000	¢468 000	¢468 000	¢368 000	¢4 993 500
Saldo neto	-¢22 398	-¢27 898	-¢17 898	-¢87 398	-¢71 898	-¢14 898	-¢18 398	-¢114 898	-¢135 898	-¢114 898	-¢114 898	-¢14 898	-¢756 270
Saldo acumulado	-¢22 398	-¢50 295	-¢68 193	-¢155 590	-¢227 488	-¢242 385	-¢260 783	-¢ 375 680	-¢ 511 578	-¢626 475	-¢741 373	-¢756 270	-¢756 270

Nota. Fuente: elaboración propia, 2021.

4.3. Hallazgo objetivo específico 3. Proyectos disponibles para el ingreso del CACN

A continuación, se presentan proyectos identificados en el entorno del CACN, que pueden ser aprovechados para tener un mejor desempeño administrativo y mayores rendimientos económicos en el futuro. Dichos proyectos son presentados de acuerdo con el orden de las necesidades, prioridades y capacidades de la organización para ser ejecutados.

Los proyectos existentes en el entorno del CACN son:

- a) Intermediación financiera por parte del CACN de fondos del programa PRONAMYPE.
- b) Administración y desarrollo de la Feria del agricultor de Nicoya.
- c) Desarrollo de un Centro de Acopio para productores afiliados del CACN.
- d) Ingreso del CACN al Programa de Abastecimiento Institucional (PAI).
- e) Ingreso del CACN al Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega.

Ahora bien, se procederá a describir cada uno de los proyectos mencionados.

4.3.1. Proyecto 1. Intermediación financiera por parte del CACN de fondos del PRONAMYPE

El Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE) es un proyecto impulsado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) desde 1992. La ejecución de este se fundamenta en la Ley 5662 de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (MTSS, 2021, párr. 1). PRONAMYPE representa una oportunidad que puede aprovechar el CACN como intermediario financiero entre los fondos disponibles de este programa y sus asociados.

El objetivo general del programa, según el MTSS (2021), es:

Ejecutar componentes de Microcréditos, Capacitación y Asistencia Técnica, para personas en condición de pobreza, con el propósito de facilitar su Movilidad Social y mejorar la calidad de vida propia y de sus familias; propiciando su Autoempleo mediante proyectos

productivos que permitan el sostenimiento de un capital familiar estable, y/o la generación de empleabilidad. (párr. 2)

De acuerdo con lo expuesto por el MTSS (2021) la población meta de este programa son las personas afectadas por la pobreza, excluidas, en riesgo social, vulnerables. Además, esta puede estar compuesta por la siguiente población: a) hombres y mujeres costarricenses; b) extranjeros naturalizados; y c) extranjeros en condiciones regularizadas. Todos los anteriores deben cumplir con el requisito de presentar condición de pobreza y poseer un micronegocio en marcha o con una idea de negocio por emprender, del cual se desglose viabilidad y sostenibilidad económica (párr. 3).

Para acceder a los beneficios que ofrece el PRONAMYPE se realiza mediante Organizaciones Intermediarias (OI) y Asociaciones de Desarrollo. También, la capacitación se enlaza con municipios e instituciones de gobierno como el MAG y el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), entre otras. Entre los beneficios del programa se encuentran: a) crédito; b) capacitación; y c) asistencia técnica (MTSS, 2021, párrs. 4-5).

Por otra parte, según el MTSS (2021), para ser beneficiario de los créditos que utilizan recursos de PRONAMYPE se debe cumplir con una serie de requisitos. Estos se desglosan a continuación:

- a) Ser costarricense por nacimiento, por naturalización o extranjeros en condiciones regularizadas, y que se encuentren en situación de pobreza (según valor dictado por el INEC, para la zona urbana, y para la rural).
- b) Ser microempresarios (as) o contar con proyecto (s) para establecer una microempresa y poseer aptitudes e interés de llevar a cabo el desarrollo continuo de un proyecto.
- c) No ser asalariados formales.

- d) No ser profesionales.
- e) No poseer propiedades por más de 4 hectáreas (Si el terreno fuese de un mayor tamaño, la O.I. debe justificar detalladamente que no toda la propiedad es utilizable para efectos de la actividad por financiar, y explicar las razones).
- f) No poseer gravámenes activos con entidades del Sistema Financiero Nacional. (MTSS, 2021, párr. 7)

Existen algunas condiciones generales para poder acceder a un crédito. De acuerdo con el MTSS (2021) estas son: a) el monto máximo de crédito es de ₡10.000.000 (diez millones de colones); b) la moneda es colones; c) el plazo máximo de crédito es de 10 años (según plan de inversión y tipo de actividad a financiar); d) la tasa de interés es de 2 % fija anual más una intermediación financiera admitida para la Organización Intermediaria de hasta un 8 % fija anual; e) la tasa de interés por mora corresponde a un 2 %; f) se debe dar garantías (fiduciaria, hipotecaria, con avales del Fideimas); y g) se financia todo tipo actividad económica productiva (párr. 9).

Mediante el programa se gestionan procesos de capacitación que ayudan a promover el desarrollo de capacidades empresariales en sectores sociales cuya condición de pobreza ocasiona que se mantengan en situación de rezago. Entre los temas que se imparten se encuentran a) habilidades empresariales y planes de negocio; b) liderazgo; c) comunicación asertiva; d) trabajo en equipo; e) toma de decisiones; f) negociación; g) organización asociativa; h) estrategias de mercadeo/ventas efectivas; i) fundamentos básicos de contabilidad; j) servicio al cliente; manejo de inventarios y gestión de compras; k) control interno; l) operador de *Office*; m) servicio al cliente; n) asistencia técnica, entre otros (MTSS, 2021, párr. 12).

Según la información presentada queda en evidencia que, los servicios que ofrece PRONAMYPE, representan una oportunidad que generaría beneficios a los asociados del CACN

de forma directa, ya que el poder acceder a créditos con condiciones más favorables para capital de trabajo, inversión y asistencia técnica en su desarrollo facilitará el logro de objetivos de los productores y retribuye un ingreso económico al CACN por la colocación de dichos servicios. Esto debido a que la organización tendría el rol de intermediario financiero entre el productor y PRONAMYPE. Esta modalidad se denomina banca de segundo piso.

Cabe destacar que dicha oportunidad presente en el entorno del CACN no puede ser ejecutada de forma inmediata debido a las debilidades organizativas que, actualmente, tiene la organización; sin embargo, es una de las oportunidades que se debe aprovechar una vez que la organización retome las operaciones.

4.3.2. Proyecto 2. Administración y desarrollo de la Feria del agricultor de Nicoya

La regulación de las ferias del agricultor se ejecuta mediante la Ley 8533 aprobada en el 2006 por la Asamblea Legislativa de Costa Rica. Esta establece en su artículo 1 sobre las disposiciones generales lo siguiente:

Artículo 1º—Créase el Programa Nacional de Ferias del Agricultor, como programa de mercadeo de carácter social, de uso exclusivo para los pequeños y medianos productores nacionales de los sectores de la producción agrícola, pecuaria y forestal, pesca y acuicultura, avicultura, agroindustria y artesanía, en forma individual u organizada con el objeto de poner en relación directa a consumidores y productores, de manera tal que los primeros obtengan mejor precio y calidad, y los segundos incrementen su rentabilidad, al vender de modo directo al consumidor. (Asamblea Legislativa, ley 8533, art. 1)

Asimismo, el artículo 6 de la Ley 8533 establece que en las ferias solamente se consentirá que comercialicen los productores y las organizaciones que posean los siguientes requisitos: a)

vendan sus productos al consumidor directamente en la feria; y b) se caractericen además, como pequeños o medianos productores según los requerimientos del MAG.

Por otra parte, esta ley menciona que para que una organización de productores pida abrir o administrar una feria es necesario presentar una solicitud al comité regional. Este se encarga de efectuar un estudio técnico que evidencie la viabilidad de la feria. Además, deberá incluir el acuerdo municipal firme donde se determine o se dé el visto bueno al sitio para ubicarla y el permiso sanitario de funcionamiento del lugar, el cual debe ser extendido por la oficina local de salud (Asamblea Legislativa, Ley 8533, art. 25).

Con respecto a los entes administradores la Ley 8533 establece lo siguiente:

Artículo 37. El ente administrador de ferias será la organización de productores, legalmente constituida, designada por el comité regional para que se encargue de la administración de una feria determinada. La vigencia del nombramiento será de dos años, y podrá renovarse a criterio del comité regional, previa evaluación del desempeño. (Asamblea Legislativa, Ley 8533)

Asimismo, pone de manifiesto que el ente administrador de la feria es el único responsable de que el funcionamiento de esta se lleve a cabo de una manera apta y conforme con la ley. Además, debe encargarse de nombrar un administrador para la feria, al cual le asignará un grupo de inspectores con un vasto conocimiento sobre la actividad agropecuaria. Las funciones de este equipo serán las propias de la operatividad de la feria, de conformidad con la asignación de funciones que efectúe el administrador (Asamblea Legislativa, ley 8533, art. 38).

De acuerdo con la información anterior, la feria del agricultor es una gran oportunidad ya que esta le generaría magnos beneficios comerciales y económicos a los productores y a la

organización, se espera que sea el mercado principal para la venta de los productos agrícolas de los productores del cantón de Nicoya.

Una tarea pendiente y de gran importancia para CACN consiste establecer un enlace entre los beneficios obtenidos por medio del proyecto PRONAMYPE y la feria del agricultor, debido a que al obtener capital de trabajo para sus actividades se tendría un fortalecimiento de la actividad comercial de la feria del agricultor. Por ejemplo, mayor oferta productiva, aumento en la calidad de sus productos, más integrantes en los tramos de la feria, mejoras en las condiciones de infraestructura de la feria y el servicio al cliente.

4.3.3. Proyecto 3. Desarrollo de un Centro de Acopio para productores afiliados del CACN

El Centro de Acopio surge como una propuesta desarrollada dentro del *Plan estratégico 2018-2023* del CACN. De acuerdo con información suministrada mediante la entrevista al administrador se describe de la siguiente forma: se plantea aprovechar una estructura existente en la localidad de Nicoya que es propiedad del INDER, que podría ser utilizada para la administración, recepción, clasificación y distribución de las cosechas de los productores asociados a la organización, así como instancias administrativas del CACN. Esto en busca de generar mayores beneficios a los involucrados en este proyecto, sin embargo, este proyecto solo es viable en la medida en que el CACN logre articular un incremento en la producción y variedad de sus asociados.

Se espera que dicha oportunidad proporcione una herramienta operativa y organizativa para los productores, al contar con un centro de logística para sus cosechas, abriendo la posibilidad de poder participar en proyectos a futuro que establecen como requisito el contar con las condiciones que ofrece el centro de acopio.

4.3.4. Proyecto 4. Ingreso del CACN al PAI

El Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) se sustenta en disposición legal de la Ley Orgánica del Concejo Nacional de Producción (CNP), la cual fue modificada y reforzada en la reforma aprobada mediante Ley 8700 en el 2008 y cuyo contenido dicta:

Artículo 9.-Los entes públicos están obligados a proveerse del Consejo Nacional de Producción (CNP) todo tipo de suministros genéricos propios del tráfico de esta Institución, a los precios establecidos. Para tal efecto, dichos entes quedan facultados para que contraten esos suministros directamente con el CNP, el cual no podrá delegar ni ceder, en forma alguna, esta función. En cumplimiento de esta labor, el CNP deberá fungir, con carácter de prioridad, como facilitador en el acceso a este mercado, por parte de los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios, agroindustriales, pesqueros y acuícolas de Costa Rica. (Asamblea Legislativa, 2008, art. 9)

Bajo esta ley las instituciones del Estado están obligada a obtener esos suministros por contratación directa por medio del CNP y, este, certificar que dichos suministros provengan prioritariamente de productos de micro, pequeños y medianos productores agropecuarios y agroindustriales nacionales (CNP, 2020, art. 2). Consecuentemente, es relevante mencionar que el PAI democratiza la economía, raciona la riqueza, forja el empleo y activa el mercado local.

Con respecto a la información anterior, se propone que dicha oportunidad sea aprovechada por el CACN como figura principal de proveedor del PAI. De modo que sea el representante y articule a los productores que pongan a disposición sus cosechas para ser comercializados en este sistema, donde se proyecta que se generen ganancias hacia el productor agrícola y hacia la organización por la tarea de logística y operación en el programa.

Para poder desarrollar estas tareas mencionadas, es requisito indispensable haber ejecutado los dos proyectos anteriormente propuestos: la intermediación con fondos PRONAMYPE y el Centro de Acopio, debido a que este proveerá las condiciones materiales necesarias para proveer una oferta estable y sostenida de la organización.

4.3.5. Proyecto 5. Ingreso del CACN al Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega

Este proyecto es impulsado por el Programa Integral de Mercado Agropecuario. Este, dentro de un complejo comercial de más de 50.000 m² de área construida, se convierte en un mecanismo dinamizador de la economía regional, por medio de la generación de un proceso de desarrollo productivo, comercial y empresarial (Mercado Mayorista Chorotega, 2020, párr. 1).

El proyecto se ubica en Sardinal de Carrillo en un sitio conocido como La Cascada. El proyecto está pensado o dirigido a:

- 1) empresas del sector agro comercial, agroindustria, alimentación, refrigeración con sistematizaciones en la Región Chorotega que demanden área de centro de operaciones, almacén, distribución y comercialización; 2) empresas que necesiten servicios de refrigeración en mantenimiento y congelación; y 3) entidades que cuyas tareas se centren en el agro comercialización y alimentación que trabajen como consumidoras de los bienes y servicios que brindan los concesionarios del Mercado Regional Chorotega (Mercado Mayorista Chorotega, 2020, párrs. 2-3).

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que el proyecto del Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega representa una oportunidad de crecimiento organizativo, comercial y financiero para el CACN si se aplica a mediano plazo. Esto si se parte del supuesto de que la organización deberá ejecutar primeramente las correcciones necesarias para resolver las

deficiencias organizativas que posee actualmente y superar la crisis originada por la pandemia de la COVID-19 que se encargó de cesar las operaciones del CACN para el 2020, 2021 y 2022.

Cabe recalcar que, para poder materializar el ingreso al Mercado Mayorista Chorotega, se hace obligatorio el encadenamiento de las oportunidades propuestas anteriormente, ya que forman parte de un proceso de crecimiento cronológico y operativo para el Centro Agrícola. El aprovechamiento de estas oportunidades va de la mano con la disposición que tienen instituciones como el INDER, MAG y gobierno local de apoyar al CACN en el logro de cada proyecto, pues la necesidad de existencia de esta organización, por su objetivo de creación, se mantiene vigente con el fin de propiciar el desarrollo del sector agropecuario y el crecimiento de la economía del cantón de Nicoya.

4.3.6. Proyecto 6. Rescate organizacional.

Se dejó de último este proyecto, porque se considera el más importante y sobre su base es que sería posible desarrollar los cinco proyectos mencionados anteriormente.

Las condiciones para justificar la necesidad y viabilidad de rescatar la estructura organizativa del CACN siguen siendo vigentes. La experiencia y capacidad instalada en sus productores asociados continúan presentes, pero falta generar condiciones para que surja un liderazgo de las bases y nombre una junta directiva que reconozca los valores de la organización y se comprometa con ella más allá de glorias y reconocimientos personales.

En la ejecución de este proyecto, un trabajo final de graduación, orientado al desarrollo de capacidades organizacionales complementado con práctica supervisada de estudiantes podría ser muy útil y, partiendo de los resultados de esta investigación, podrían generar las condiciones para que la organización despierte del letargo en que ha estado sumida en los últimos tres años.

Un complemento importante dentro de esta iniciativa es las asesorías que el INA pudiera facilitar mediante la asignación de uno de sus expertos en asesoría en comercialización para formular los estudios a nivel de pre-inversión, necesarios para articular el proyecto de centro de acopio con el de financiamiento de PRONAMYPE.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Capítulo V: Conclusiones y propuesta

En este apartado se desglosan las conclusiones generadas a partir del análisis de datos de la información recolectada en la investigación. Lo anterior con el objetivo de determinar la situación de la organización. Estas conclusiones serán utilizadas como punto de partida para la elaboración de la propuesta «Modelo de gestión financiera para el CACN».

5.1. Conclusiones generales de la investigación

- a) Según se evidencia en la investigación, el 59 % de los asociados del CACN se han afiliado a la organización en los últimos cinco años, lo que muestra la presencia de una población joven dentro de la organización y que coincide su ingreso en el período donde se manifiesta la mala gestión del CACN. La mayoría exterioriza que no han recibido ningún beneficio de parte de la organización, no se han atendido sus necesidades y, a su vez, señalan que no ha adquirido ningún tipo de servicio comercial, lo que demuestra el abandono de dicha población por parte CACN.
- b) Se determina que un importante porcentaje de los asociados desconoce acerca de los proyectos que se plantean ejecutar en la organización, lo que genera un impacto negativo en cuanto al acompañamiento de los asociados con los proyectos. Dicha situación se relaciona con los canales de comunicación que son implementados en la organización, los cuales se demuestra que no son los más efectivos e innovadores en la actualidad.
- c) Consecutivamente, se identifica que los asociados desean una vinculación efectiva entre los productores y la organización, que impactaría directamente en el crecimiento del CACN, la cual se generaría a partir de la implementación de canales de comunicación más efectivos entre ambas partes y la representación de los

asociados por personas con conocimientos en el sector agropecuario y de las necesidades del cantón que contribuyan a generar credibilidad y crecimiento organizacional.

- d) La feria del agricultor de Nicoya representa la principal fuente de ingreso para los asociados vendedores, por lo cual se considera que es importante su permanencia.
- e) Existe una estructura organizacional, según su orden jerárquico y actas de las sesiones de la junta directiva, lo que permite evidenciar la asistencia de sus miembros a las sesiones; sin embargo, no se establecen sanciones por incumplimiento de dicho deber.
- f) Se determina que los miembros de la junta directiva del CACN poseen experiencia en dirección de organizaciones de bien social. No obstante, se evidencia que la experiencia en el campo agropecuario y el conocimiento obtenido, antes de ocupar un puesto directivo dentro del CACN, no son lo suficientes para generar una estrategia efectiva que impacte de forma directa en las necesidades de productores y la organización.
- g) La comunicación entre la junta directiva y la gerencia del CACN no es lo suficientemente sana para tomar decisiones y generar resultados positivos. Relacionado con lo anterior, es menester mencionar que los miembros de la junta directiva del CACN no tienen claro cuáles son las funciones que desempeñan y, a su vez, desconocen el nivel de responsabilidad de la junta sobre la toma de decisiones dentro de la organización. Lo cual se convierte en una situación crítica para el logro de las metas que comprometen el futuro de la empresa.

- h) Se comprueba que existen tres proyectos de interés para el CACN establecidos en el plan estratégico. Estos son: 1) mejoras en la feria del agricultor de Nicoya; 2) construcción del centro de acopio; y 3) participación dentro del Mercado Regional Chorotega.
- i) A nivel de instituciones del Estado, el CACN no posee en la actualidad una imagen idónea para tener enlaces de apoyo, debido a la gestión incorrecta de la junta directiva y administrador. Lo anterior, debido a que estos evidencian intereses particulares en cada uno de sus miembros. Además, no generan recursos propios para lograr una sostenibilidad a lo largo del tiempo.
- j) A pesar de lo anterior, el interés de establecer relaciones de apoyo de las instituciones del Estado con el CACN se mantiene vigente por el reconocimiento de que sus objetivos de creación y la población a la que están dirigidos son importantes.
- k) Se precisa que el administrador del CACN cuenta con suficientes años al frente de la organización. Consecuentemente, cuenta con experiencia que podría ser aprovechada para poder afrontar los retos de la organización; sin embargo, requiere conducción y asesoría para asumir estos retos.
- l) Es mediante este análisis que se constatan las siguientes deficiencias: 1) no se ha dado seguimiento a la planificación estratégica; 2) se demuestra el recargo de funciones administrativas al existir un solo elemento en el recurso humano; 3) no se mide el desempeño organizacional, ni se definen períodos para el cumplimiento de metas y proyectos; y 4) la junta directiva no cumple con la fiscalización del desempeño administrativo del gerente.

- m) La única fuente de ingreso económico para el CACN, al inicio de la investigación, era la feria del agricultor al quedar evidenciado que las otras actividades que se mencionan no generan ningún beneficio económico. Sin embargo, los ingresos producidos por la feria del agricultor son insuficientes para cumplir con los compromisos mínimos de la organización.
- n) Se diagnostica que se deja de lado la aplicación de las depreciaciones de los activos en el CACN, lo que imposibilita poder establecer el valor real de sus activos y, a su vez, prescinde de convertir la depreciación en una herramienta que le permita ser utilizada como costos operacionales que favorezcan la gestión financiera.
- o) No se cuenta con una estructura de ingresos que proyecte las ganancias obtenidas por las actividades económicas que se desarrollaron en la organización. De la misma manera, no existe un control que evidencie la cantidad exacta de los asociados del CACN, así como el reporte de pagos por afiliación de cada uno de ellos, lo cual no demuestra quiénes se encuentran activos o inactivos, lo que, a su vez, provoca una fuga de ingresos económicos por concepto de afiliación anualmente.
- p) Se determina una confusión en la definición técnica de lo que es caja chica para el administrador del CACN, debido a que confunde el ingreso generado a partir de la actividad económica (feria del agricultor) como un monto mensual para ser utilizado como caja chica.
- q) Existe una deficiencia en el uso de los servicios bancarios en la organización, ya que el recurso económico es administrado e invertido en efectivo, lo cual imposibilita una trazabilidad sana del dinero.

- r) No existe una dirección y evaluación del personal. Así mismo, no se definen reglamentos internos para el recurso humano, lo que imposibilita evaluar el desempeño y, a su vez, limita determinar el avance en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.
- s) No existe un monitoreo efectivo de los asociados y su información referente a la actividad productiva, ya que no se validan datos importantes para la organización como lo son: 1) la disposición o alquiler de tierras para cultivar; 2) la experiencia productiva real; y 3) el recurso material. Tampoco se cuenta con una clasificación de acuerdo con su actividad productiva.
- t) El CACN actualmente no cuenta con una estructura comercial definida en sus actividades económicas, que como según lo menciona Rodríguez (2014) «el implementar un plan comercial constituye una herramienta básica para el mejoramiento de resultados en las ventas» (p. 39). Asimismo, no se establece una serie de productos por ofrecer, no se determinan los costos ni beneficios de las actividades que se desarrollan, ni se incentivan las ventas por medio de publicidad.

5.2. Propuesta de un modelo de gestión financiera

Para finalizar la construcción del capítulo V de esta investigación, se proponen una serie de tareas requeridas y propuestas de proyectos para la implementación del modelo de gestión financiera para el CACN.

En primer lugar, se determina que es de suma importancia reestructurar los requisitos legales para poder reactivar la operación de la organización. Por otra parte, se proponen seis propuestas de proyectos que se adecuan a la estructura organizativa del CACN, los cuales son:

- 1) intermediación financiera por parte del CACN de fondos del programa PRONAMYPE;
- 2) administración y desarrollo de la Feria del agricultor de Nicoya;
- 3) desarrollo de un Centro de Acopio para productores afiliados del CACN;
- 4) ingreso del CACN al PAI;
- 5) ingreso del CACN al Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega; y 6) alianza con empresas distribuidoras de productos agrícolas para su comercialización. Estas son desarrolladas en este apartado.

Se propone, en primera instancia, convocar a una asamblea general del CACN mediante la participación de los vendedores de la feria del agricultor, debido a que son asociados activos de la actividad agropecuaria y con gran interés en la reestructuración del CACN por todo lo que representa para ellos como organización.

De acuerdo con lo que dicta el Centro Agrícola Cantonal Nicoya (1998) «La asamblea extraordinaria se reunirá cuando así lo resuelva la junta directiva o lo solicite un grupo de miembros no inferior a diez por ciento de la totalidad de los asociados» (Art. 19). Esto con el objetivo de resolver los siguientes temas de importancia:

1. Discutir la situación en la que actualmente se encuentra la organización y proponer la reactivación de las operaciones del CACN.
2. Nombrar una nueva junta directiva, donde se establezca un perfil de sus miembros que cumplan con las siguientes condiciones: tener conocimiento comprobado en el sector agrícola, poseer disponibilidad para poder cumplir con las funciones que amerite el puesto, tener claro que sus funciones no dependen de una remuneración económica.

Se incluye dentro de la propuesta que la primera labor de la junta directiva es velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que amerita el CACN para operar como organización dentro del marco legal.

Se propone que el CACN aproveche la disposición con la que cuentan las Universidades Estatales de realizar proyectos de extensión social con académicos y estudiantes de grados y posgrados. Debido a que, periódicamente, grupos de estudiantes realizan una búsqueda en este tipo de organizaciones para ejecutar distintas modalidades como prácticas profesionales supervisadas, trabajos de investigación y extensión, tesis, entre otras. Estas modalidades serían de mucha utilidad para reconfigurar el área organizacional.

Esta herramienta puede ser aprovechada para redactar, mediante un trabajo en conjunto, un plan estratégico que incluya la gestión organizacional como uno de los proyectos y que parta de las condiciones con las que se cuentan en la actualidad, e identifique actividades a nivel organizacional necesarias para poder cumplir con los objetivos económicos de la organización. Esta posibilidad traería mejoras sustanciales a lo interno de la organización con cambios en su imagen tanto a lo interno como a lo externo.

5.2.1. Recursos materiales necesarios para la operación de CACN

5.2.1.1. Espacio físico

El CACN debe contar con una infraestructura de al menos 45 metros cuadrados aprovechable, la cual deberá contener los siguientes aposentos:

- Oficina administrativa.
- Oficina asistente administrativa.
- Batería de servicio sanitario.
- Área de almacenaje

— Sala de espera con doble propósito para sala de juntas, de al menos 9 metros cuadrados.

El local comercial deberá estar ubicado en distrito central del Cantón de Nicoya, este debe de contar con los servicios básicos de agua, luz e internet.

5.2.1.2. *Mobiliario y equipo*

El CACN debe contar con dos computadoras, preferiblemente portátiles, una impresora multifuncional de escaneo y fotocopiado, dos escritorios con sus respectivas sillas ergonómicas para trabajo de largas jornadas, dos archiveros y al menos 7 sillas individuales de espera.

Cuadro 7

Mobiliario y equipo con el que debería contar el CACN

Mobiliario y equipo de operación

Artículo	Descripción	Cantidad	Precio promedio	Precio total
Computadora	Portátil marca <i>Dell</i>	2	¢391 900,00	¢783 800,00
Impresora	Multifuncional (copiado y escaneo)	2	¢153 990,00	¢307 980,00
Escritorio	Ejecutivo de un solo modulo	2	¢139 990,00	¢279 980,00
Archivero	Metálico	2	¢145 000,00	¢290 000,00
Silla de oficina	Ergonómica	2	¢79 000,00	¢158 000,00
Silla individual	Metal/acolchonada	7	¢47 990,00	¢335 930,00
Total		17	¢957 870,00	¢2 155 690,00

Nota. Fuente: elaboración propia, 2022.

El cuadro 7 presenta los artículos necesarios para la correcta operación del CACN, donde se determina el costo promedio de cada artículo, esto establece la inversión que debe realizar la organización para trabajar correctamente.

De acuerdo con lo anterior, se espera que, al contar con el cumplimiento de los requisitos de formalidad, el recurso humano y material se pueda iniciar nuevamente las operaciones del CACN de forma eficiente para atender las necesidades y cumplir el objetivo de su creación.

5.3. Propuestas de proyectos

5.3.1 Propuesta de proyecto 1. Intermediación financiera por parte del CACN de fondos del PRONAMYPE

Se propone de parte del equipo de investigadores que se realice la implementación de facilitar créditos con fondos provenientes del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social, dentro de la estructura del CACN como una herramienta de financiamiento de segunda planta hacia los asociados productores, generándoles la posibilidad de obtener un capital semilla para sus actividades productivas con condiciones más favorables a las existentes en el mercado financiero.

Dicha propuesta se justifica con lo mencionado por el Centro Agrícola Cantonal Nicoya (1998) con respecto al cumplimiento del siguiente artículo «facilitar créditos, debidamente respaldados, a los asociados (as) de la organización para desarrollar proyectos económicamente factibles en cada comunidad» (Art. 6). Con respecto a lo anterior se desarrolla la propuesta de la siguiente manera.

Descripción general del proyecto

Ejecutar componentes de microcréditos, capacitación y asistencia técnica para personas en condición de pobreza, con la intención de facilitar su movilidad social y optimizar la calidad de vida propia y de sus familias. De modo que se propicie su autoempleo mediante proyectos productivos que permitan el sostenimiento familiar en forma estable, y/o la generación de empleabilidad.

Involucrados en el proyecto

Las partes involucradas en el proyecto son el CACN y los asociados a la organización. La población meta del proyecto son los asociados CACN que poseen las siguientes características: a)

tener condición de pobreza; b) posee un micro negocio en marcha o con una idea de negocio por iniciar, del cual se desglose viabilidad y sostenibilidad económica, o en su defecto poseer experiencia en la actividad que se va a financiar.

Beneficios para el CACN

El CACN percibe como beneficio económico directo los ingresos obtenidos producto de la intermediación financiera generada a partir de la captación y colocación de los recursos de dicho proyecto. Este beneficio se refleja mediante una tasa de interés cuyo porcentaje de ganancia estará sujeto a los cambios macroeconómicos del país. No se hace posible estimar los ingresos actualmente ya que interfieren muchos factores que podrían variar con el paso del tiempo.

Es importante señalar que el atractivo de este proyecto para el CACN no es la generación de ingresos por intermediación, sino más bien, la configuración de una oferta más diversificada y estable de productos. Sin embargo, un ejemplo rápido de lo que implica un proyecto de esta naturaleza con una cartera de 30 millones distribuida en 50 productores, podría a una tasa de interés anual del 6 % (muy por debajo de la tasa de mercado) generar un ingreso anual de 1800.000 colones, que pueden ser utilizados para cubrir ocho horas de trabajo semanal de un colaborador que podría gradualmente asumir nuevas funciones conforme los otros proyectos como la feria vayan reactivándose.

Por otra parte, se espera que el CACN sea visto como una organización con credibilidad y como un aliado productivo para los asociados, por lo que se espera que muchos agricultores del cantón de Nicoya sean nuevos afiliados a la organización. De modo que se generen mayores ingresos.

Beneficios para los asociados

- a) Acceso a crédito para los asociados al CACN y nuevos afiliados que quieran recibir el beneficio de un crédito de acuerdo con las condiciones de este.
- b) Crecimiento socioeconómico de las familias productoras que sean beneficiados con el proyecto.
- c) Creación de fuentes de empleo al estimular actividades económicas mediante los productores del cantón de Nicoya.

Requisitos por presentar para ser intermediario de los recursos de PRONAMYPE

Según el MTSS (2022) la organización solicitante debe presentar los siguientes requisitos:

- a) Carta de solicitud indicando el interés para ser estimada como Organización Intermediaria de los recursos PRONAMYPE, en donde se exteriorice el monto que se necesita.
- b) Transcripción del acuerdo del Consejo de Administración o la Junta Directiva, donde destina y faculta a la persona para la gestión del trámite.
- c) Reseña histórica.
- d) Debe brindar las características de la organización. Por ejemplo: el organigrama; la cantidad de empleados y asociados; descripción de la infraestructura; productos que oferta, etc.
- e) Metas estimadas de colocación que razonen el monto necesitado.
- f) Estados financieros auditados o certificados, de acuerdo con el monto solicitado, de los últimos dos períodos fiscales, y estados financieros elaborados al último mes de cierre contable.

1. Hay que indicar que cuenta con experiencia en microcrédito fundamentada en información de tasas de interés, plazos, beneficiarios, actividades económicas sufragadas, fuentes de recursos, estructura operativa del área de crédito, etc.
2. Copia de las certificaciones vigentes de: personería jurídica; integración de los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva; representante legal, judicial y extrajudicial. Añadir la copia de la cédula de identidad del representante legal.
3. Copia de certificación vigente de que se encuentran al día con la CCSS y con el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF).

Es necesario mencionar que los requisitos permiten establecer la idoneidad de la Organización Intermediaria de acuerdo con los requisitos y condiciones establecidas en los artículos 5,6 ,7 y 8 del *Reglamento de crédito del Fideicomiso*.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 8 del *Reglamento de crédito del Fideicomiso*, aquellas organizaciones intermediarias asociativas con actividad productiva que requieran recursos para situarlos entre sus asociados por un monto igual o inferior al 1,5 % del patrimonio del Fideicomiso, deberán demostrar estados financieros certificados por un contador público y no auditados.

Además, se solicitarán originales y al día a la firma del Contrato de Colocación y Administración de Fondos.

Funcionamiento operativo de la propuesta

Se determina que el CACN debe establecer el personal adecuado para poner en marcha el proyecto, requiriendo la contratación de un asistente administrativo con el siguiente perfil:

- a) Bachiller Universitario en Administración de empresas con énfasis deseable en Finanzas o a fines.

- b) Experiencia de dos años en proceso de análisis de créditos o puesto a fines.
- c) Conocimiento sobre normativas de la SUGEF
- d) Deseable conocimiento es proceso de cuentas por cobrar.
- e) Manejo de paquetes informáticos.

Para ocupar dicho puesto se debe cumplir con las siguientes competencias: comunicación asertiva, trabajo en equipo y enfoque de calidad en las tareas. Además, se establecen algunas condiciones de trabajo como: jornada ordinaria diurna de 48 horas semanales con ubicación en el cantón de Nicoya Distrito Central.

Entre las funciones del puesto destacan:

- a) Brindar asistencia administrativa dentro de la organización.
- b) Promocionar línea de créditos hacia la población meta (asociados).
- c) Gestionar solicitudes de créditos, realizar estudios de los perfiles de los productores solicitantes de créditos.

Se estima que el CACN debe contar previamente con los recursos materiales requeridos para su operación.

5.3.2. Propuesta de proyecto 2. Recuperar la administración de la feria del agricultor por parte de CACN

De acuerdo con la investigación, se determinó que el CACN actualmente no cuenta con la administración de la feria del agricultor de Nicoya, debido a que la Junta Nacional de Ferias retira la administración de dicha actividad al CACN por las deficiencias organizativas identificadas en apartados anteriores de la investigación.

Descripción del proyecto

Por lo anterior se propone que el CACN inicie las gestiones necesarias que le permitan retomar la administración de la feria del agricultor del Cantón de Nicoya, debido a que dicha actividad genera beneficios tanto a la organización como a los asociados.

Involucrados en el proyecto

Las partes involucradas en el proyecto son, en primera instancia, la Junta Nacional de Ferias del Agricultor. Dicho ente es el encargado de evaluar y determinar si el CACN Nicoya cumple con las condiciones necesarias para poder retomar la administración de la feria del agricultor.

En segundo lugar, los vendedores de la feria asociados al CACN. Estos tendrán una participación en la ejecución de la presente propuesta, serán responsables de fiscalizar y, a su vez, hacer cumplir las normas necesarias para mantener en el transcurso del tiempo la feria del agricultor en manos del CACN.

En tercera instancia, la administración y junta directiva del CACN, puesto que la administración y operación de la feria del agricultor será responsabilidad estricta de dichos actores, así como la implementación de mejoras y facilidades, tanto para los vendedores como para compradores de la actividad.

En último lugar, los productores agrícolas del cantón, ya que se proyecta que más productores del cantón de Nicoya vean la oportunidad de participar y ofertar sus cosechas en la feria del agricultor. De modo que se genere una oferta variada, competitiva y de crecimiento constante en el transcurso del tiempo.

Beneficios para el CACN

El CACN obtendría ingresos por concepto de afiliación por parte de los vendedores que quieran ser parte de la feria del agricultor, ya que, para poder ser vendedor, debe estar formalmente afiliado al CACN. Además, retomaría la recaudación de la cuota semanal de participación en la feria del agricultor, dicho dinero debe estar destinado a la implementación de mejoras en el desarrollo de la actividad según lo dicta la ley de ferias del agricultor.

Asimismo, al tener la administración de la feria y realizar una buena gestión, recuperaría la credibilidad como organización al estar orientada a mejorar la economía del cantón.

Beneficios para los asociados del CACN

- a) El asociado al CACN obtendría una estabilidad de mercado, al poder contar con la oportunidad de participar en la feria del agricultor del cantón de Nicoya para así ofertar sus cosechas u otros bienes relacionados con la actividad agrícola.
- b) Los ingresos económicos de los asociados participantes a la feria del agricultor se verían incrementados a razón de obtener mayores posibilidades de ventas.
- c) La población de asociados al CACN incrementaría con la participación de más productores agrícolas que deseen ser parte de la feria del agricultor, ya que en dicha actividad se establece como requisito que para poder realizar sus ventas debe primero ser parte de los asociados de la organización.

Requisitos del proyecto

Los requisitos que el CACN debe de cumplir para recuperar la administración de la feria del agricultor del cantón de Nicoya según la Junta Nacional de Ferias (2020, comunicación personal) son los siguientes:

- a) Presentar una solicitud al comité regional

- b) Presentar un estudio técnico que demuestre la viabilidad de la feria
- c) Presentar un acuerdo municipal firme donde se asigne o se dé el visto bueno al lugar para ubicarla
- d) Presentar permiso sanitario de funcionamiento del lugar, extendido por la oficina local de Salud.

Una vez cumplidos los requisitos mencionados, el comité regional tendrá la facultad de aprobar o rechazar la solicitud mediante resolución fundada, según su viabilidad. Por lo que el CACN como institución beneficiaria deberá estar atenta a la resolución.

Funcionamiento operativo de la propuesta

En primer lugar, se debe gestionar la solicitud de administración de la feria del agricultor de Nicoya con la Junta Nacional de Ferias del Agricultor. Seguidamente, partiendo del supuesto de que la gestión sea positiva, se ejecutarán una serie de acciones de mejoras operativas en busca de cumplir con un servicio de calidad para todos los involucrados, tales como:

- a) Establecer un horario exclusivo para el desarrollo de la feria sin afectar otros comercios y servicios que tengan relación con los asociados.
- b) Asignar espacios de los tramos de forma equitativa para todos los productores o de acuerdo con sus necesidades.
- c) Ejecutar la implementación de servicios básicos y de salubridad para el desarrollo de la feria como lo son agua, electricidad, estaciones de lavamanos, servicios sanitarios, pasillos amplios para tránsito peatonal de los compradores.
- d) Se asignará un funcionario del CACN que supervise de forma efectiva el desarrollo de la feria durante su horario.

El CACN, dentro de su funcionamiento operativo, deberá implementar las mejoras antes mencionadas, como un punto de partida que le permita posicionar la actividad de la feria del agricultor como uno de los principales mercados donde los consumidores de productos agrícolas del cantón de Nicoya puedan comprar de manera satisfactoria. Lo que a su vez le generaría beneficios económicos a la organización como a los vendedores de la feria del agricultor.

5.3.3. Propuesta de proyecto 3. Desarrollo de un Centro de Agronegocio para productores afiliados del CACN

De acuerdo con lo establecido en el *Plan Estratégico 2018-2023*, se define la necesidad de la creación de un Centro de Agronegocios, con el propósito de facilitar un área de recepción, clasificación y distribución de las cosechas de los productores asociados a la organización.

Descripción general de la propuesta

Se propone que el centro de Agronegocios esté compuesto por un edificio que cuente con las condiciones para recibir la producción agrícola de los asociados productores que participan en actividades como la feria del agricultor, abastecimiento de los comercios locales, Programa de Abastecimiento Local y en el mediano plazo, aquellos que participen en el Mercado Mayorista Regional Chorotega

La infraestructura del edificio debe contener la capacidad necesaria para albergar actividades como la feria del agricultor bajo techo. De esta manera, se combaten condiciones adversas como las altas temperaturas que predominan en el cantón, además de las épocas de lluvia donde la actividad comercial se ve interrumpida afectando a los asociados y a los consumidores.

De la misma manera debe tener la capacidad para ser utilizado como salón multiusos para actividades y reuniones a disposición del público en general para generar mayores oportunidades

de ingresos económicos; sin embargo, se mantiene la prioridad para las actividades asociadas al CACN.

Es de suma importancia recalcar que esta propuesta proporciona las herramientas para construir un enlace entre otros proyectos incluidos dentro de la propuesta de gestión financiera. Se pretende que se desarrolle bajo el siguiente marco, los participantes de la propuesta de PRONAMYPE tendrán la facilidad de desarrollar y exponer sus actividades productivas en esta infraestructura una vez esta se encuentre activa, como segundo punto se espera que dicho edificio facilite las tareas que se deben ejecutar al ser participantes del PAI en las gestiones de almacenamiento y distribución de la mercadería.

El centro de agronegocio cumpliría la funcionalidad de almacenamiento previo de las cosechas de los productores asociados al CACN, la cual es destinada para suplir el cubículo que tendría la organización en el Mercado Regional Chorotega y poder venderle a consumidores locales u organizaciones específicas que lo requieran. Una vez puesto en marcha el proyecto se pretende que este mismo sea utilizado como un centro logístico de comercialización de insumos agrícolas, dirigido a los productores asociados y al público en general.

Asociado a la ejecución de este proyecto, se recomienda la adquisición de un vehículo de carga liviana tipo *pickup* con el objetivo de facilitar las tareas de recolección y distribución de los productos ofertados de los productores de la zona, así como también en el desarrollo del proyecto de comercialización de insumos agrícolas y el abastecimiento del local comercial gestionado en el Mercado Mayorista Regional Chorotega.

Involucrados en el proyecto

Los involucrados en dicho proyecto son los productores asociados al CACN, los vendedores de la feria del agricultor, la administración y la junta directiva del CACN,

PRONAMYPE, PAI y el Mercado Regional Chorotega. Estos actores se encuentran implicados tanto para la ejecución del Centro de agronegocio como para el funcionamiento.

Beneficios para el CACN

De acuerdo con la propuesta y las tareas planteadas, se proyecta como primer beneficio para el CACN la oportunidad de que el centro de acopio represente un aliado en la articulación de los proyectos más importantes para la organización, este será pieza clave en la colocación de créditos mediante los proyectos como PRONAMYPE para desarrollar actividades productivas que tengan relación directa con el Centro de Agronegocios. Lo que garantiza la actividad económica de los acreedores, además de las facilidades que dicho proyecto proporcionará a la actividad de la feria del agricultor y otras actividades como el Mercado Regional Chorotega, el cual dependerá directamente de este al ser un espacio destinado para recolección de las cosechas que irán a ser colocadas.

Como segundo beneficio, se ostenta que el CACN se consolide como organización representante del desarrollo socioeconómico de la actividad agrícola en el cantón y en la provincia. De esta manera, podrá participar por más fuentes de recursos y proyectos que serán recibidos por los asociados.

Como tercer beneficio, se proyecta que más agricultores del cantón de Nicoya y de la Región optarán por afiliarse al CACN con el objetivo de poder involucrarse en los proyectos asociados al Centro de Acopio.

Beneficios para los asociados

- a) Contar con un espacio tangible que represente al CACN y la oportunidad de acceder a este para poder apoyar sus actividades económicas y poder gestionar recursos.

- b) Se pretende que todos los asociados puedan ingresar a los proyectos articulados al centro de agronegocios, ya que por muchos años el CACN no ha logrado consolidar ningún proyecto en beneficio de los asociados. Este tendrá la posibilidad de ofrecer diferentes proyectos cuya pieza central será el poder contar con la infraestructura del Centro de Agronegocios.

Requisitos del proyecto

- a) Cumplir con los requisitos legales para la operación como (patente municipal, permisos de Ministerio de Salud y ajustarse a los permisos tributarios competentes para esta actividad).
- b) Contratar a la cantidad de personas necesarias para la administración del centro de agronegocios.
- c) Consolidar la adquisición de una infraestructura para el desarrollo del proyecto.
- d) Contar con el mobiliario y equipo necesario para la operación del centro de agronegocios.
- e) Establecer las estrategias de administración del centro de agronegocios, en conjunto con los productores asociados interesados en participar.

Funcionamiento operativo de la propuesta

Se propone que el CACN retome el proyecto de donación de infraestructura de parte de INDER, en el cual se establecerá el proyecto de Centro de Agronegocios con una planta física en la que se desarrollen las siguientes tareas.

Además, se debe adecuar la estructura para la instalación del centro de oficinas del CACN, lo que busca centralizar todos los servicios y tener más de cerca los proyectos que en determinado momento, al corto plazo, se van a desarrollar de forma simultánea.

Por otra parte, es menester establecer espacios adecuados en tamaño y recursos de acuerdo con cada proyecto que se ejecute para la recepción, clasificación y almacenaje de cosechas, así como también de insumos agrícolas y materiales de producción del CACN y de asociados.

De la misma forma, se debe gestionar las actividades y recursos para la adquisición de acuerdo con estudios técnicos de un vehículo de carga liviana, con el objetivo de transportar tanto insumos como cosechas según las operaciones del Centro de Agronegocios.

Además, se deberá determinar el personal óptimo y suficiente para la administración del centro sin interrumpir las labores cotidianas del CACN. Asimismo, se deberá de abastecer las herramientas, maquinaria y equipo suficiente para poder ejecutar los proyectos presentes y futuros propuestos y articulados en el centro de agronegocios que se adquieren de acuerdo con la demanda de los proyectos.

Finalmente, es preciso construir un plan operativo del centro de agronegocios asociado a un plan estratégico organizacional y un sistema informático de administración. Este podrá ser elaborado mediante la colaboración de universidades, institutos o colegios mediante la ejecución de sus prácticas profesionales en colaboración con el CACN.

5.3.4. Propuesta de proyecto 4. Ingreso del CACN al PAI

El CACN como organización encargada de la comercialización de los productos agrícolas de sus asociados, debe aprovechar las oportunidades presentes en su entorno. De modo que el PAI es una excelente oportunidad para que el CACN tenga un mercado adicional donde comercializar, ya que, actualmente, carece de estos. Este programa le generaría grandes beneficios a la organización por lo que es de suma importancia la incorporación de este en los próximos proyectos a desarrollar.

Descripción general de los PAI

De acuerdo con la investigación, actualmente existe una oportunidad de negocio impulsada por el CNP que se denomina Programa de Abastecimiento Institucional, dicho programa se crea para atender las necesidades de suministros alimenticios que requieren las instituciones del Estado que, por ley, están obligadas a adquirir esos suministros por contratación directa por medio del CNP; y este, a garantizar que dichos suministros procedan prioritariamente, de productos de micro, pequeños medianos productores agropecuarios y agroindustriales nacionales.

Se propone que el CACN sea participe de dicha oportunidad, la cual es planteada para generar beneficios económicos en el mediano plazo en los productores asociados a la organización, así como para el CACN directamente. Esta propuesta genera encadenamiento con las propuestas mencionadas anteriormente establecidas, ya que la participación en dicho proyecto va a depender del desempeño que se desarrolle en el centro de agronegocios, así como de las actividades productivas de los asociados que se impulsan con el programa de PRONAMYPE y la oferta de la feria del agricultor, estas abarcarían parte de la estructura para poder ser proveedor institucional en las instituciones de acuerdo con la zona de cobertura del CACN, ya que no se puede abarcar más allá de la zona de cobertura, la cual comprende la Región Chorotega.

Involucrados en el proyecto

Los involucrados en dicho proyecto son, en primer lugar, el CNP, pues este será el encargado de establecer los requisitos y normativas legales que debe cumplir el CACN para poder ser parte de este proyecto. En segunda instancia, la junta directiva del CACN, debido a que será la encargada de cumplir con lo establecido por el CNP para que el CACN pueda desarrollar este proyecto, también establecerá las políticas y procedimientos que se deben seguir para ejecutar y administrar el programa.

En tercer lugar, se hallaría involucrada la administración que tendrá a cargo dicha función y deberá garantizar una efectiva operación del proyecto. Y, por último, los productores asociados, los cuales serán los encargados de abastecer y garantizar que la demanda de productos agrícolas necesarios para entregar al CNP sea siempre suficiente y de calidad.

Beneficios para la organización

- a) Ingresos económicos obtenidos por medio de la intermediación comercial entre productores y consumidores del PAI de acuerdo con la demanda que el CACN pueda tener y la capacidad de producción de sus asociados.
- b) Articulación entre programas incluidos en la proyección de la organización en el corto y mediano plazo como el Centro de Agronegocios, la feria del agricultor, PRONAMYPE y abre las puertas para poder ingresar en el Mercado Mayorista Regional Chorotega.
- c) Consolidación a nivel organizacional y fortalecimiento de su imagen como institución generadora de oportunidades para sus asociados, lo que genera mayor interés por parte de los productores del cantón de Nicoya en formar parte del CACN.

Beneficios para los asociados

- a) Incremento en la demanda de sus productos a raíz de una apertura de mercado, generándole de forma directa mayores ingresos económicos a los productores asociados al CACN.
- b) La estructura comercial de cada productor crecería a medida que ingresan en nuevos mercados, por ende, se pronostica que se generen más oportunidades de empleo para las comunidades del Cantón de Nicoya, siendo un beneficio de suma importancia para todos los involucrados.

Requisitos del proyecto

Serán requisitos para la inscripción de suplidores en el PAI en el caso de personas jurídicas, los siguientes:

1. Solicitud escrita a la Dirección Regional, indicando razón o denominación social, nombre del gerente, del presidente y/o del apoderado. Indicar dirección postal y geográfica exacta, domicilio legal de la empresa, número de teléfono, telefax, correo electrónico y cualquier otra referencia importante para localizarlo. Y describir la actividad a que se dedica la empresa, indicar bienes o servicios que se ofrezcan con sus respectivas especificaciones o características particulares.
2. Presentar la cédula de identidad del representante legal y acreditación de cédula jurídica a la funcionaria o el funcionario que reciba la gestión a efecto de verificar la identidad de la persona física que comparece y de la jurídica solicitante a efecto de que se revise y se deje la constancia respectiva.
3. Aportar certificación notarial referida a la naturaleza y propiedad de las acciones de la persona jurídica con vista en el libro de accionistas de ser el caso.
4. Presentar Declaración Jurada debidamente autenticada indicando lo siguiente:
 - a. Que no le asisten las prohibiciones definidas en la Ley de Contratación y del artículo 27 de la Ley Orgánica del CNP para contratar con la Administración.
 - b. Que se encuentra debidamente inscrita ante la Dirección General de Hacienda y al día ante esa dependencia (Sistema de Autorización comprobante de ingresos, La Gaceta N° 186 del 30 de setiembre de 1996) o en su defecto indicar que se encuentra exenta si fuera del caso.

- c. En el caso de las asociaciones de productores amparadas al marco jurídico de la Ley N°218, de que está exenta del impuesto sobre la renta o tratamiento diferenciado respecto a la facturación electrónica y el Impuesto de Valor Agregado (IV A).
 - d. Está inscrita y al día en el pago de cuotas obrero- patronal con la CCSS.
 - e. Que se encuentra inscrita y al día con el pago de la póliza de riesgo de trabajo.
 - f. Que se encuentra al día con sus obligaciones en el Fondo de Asignaciones Familiares (FODESAF) según artículo 56 Ley Orgánica del Fondo de Asignaciones Familiares.
5. Aportar certificación de Contador Público Autorizado (CPA) en donde se indique: valor de las ventas anuales netas de la empresa, valor de los activos totales de la empresa y valor de los activos fijos netos de la empresa correspondientes al último periodo fiscal. Finalmente, cantidad de empleados conforme a la planilla reportada a la CCSS en el mes anterior a la firma de la presente certificación.
 6. Fotocopia del Permiso Sanitario de Funcionamiento vigente extendido por el Ministerio de Salud, en aquellos casos que sea necesario.
 7. Presentar certificación bancaria que indique el número de cuenta IBAN a utilizar en el PAI.
 8. De tratarse de una actividad pecuaria presentar fotocopia del Certificado Veterinario de Operación (CVO) vigente, extendido por el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), según corresponda (Producción, distribución, venta).
 9. De tratarse de productos acuícolas y pesqueros, presentar fotocopia de certificación extendida por el Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA) donde se les acredite para realizar la actividad según clasificación: licencia de pesca comercial, autorización de comercialización, carné de venta de productos pesqueros o permiso para puesto de recibo - pescadería - planta de procesamiento de productos pesqueros.

10. Cuando se trate de organizaciones que procesen en plantas de terceros o se suplan de productos con terceros, deben aportar nota firmada por el apoderado general o propietario, junto con los documentos probatorios, que detalle los términos de la relación comercial, información que debe suministrarse bajo declaración jurada autenticada. De existir un contrato de arrendamiento deberá de presentarlo debidamente protocolizado.
11. Aprobar el 100 % de los requisitos mayores y un mínimo de 70 % de los requisitos menores de la inspección técnica a la planta o instalaciones de acopio, proceso o agroindustria, que realizará la Dirección de Calidad e Inocuidad, instrumento originado del Reglamento Técnico Centroamericano de Alimentos.
12. En el momento en que se le asigne suplencia suscribir el Contrato de suministro de productos mediante el cual se asuman de manera formal las obligaciones que se adquieren con el CNP.

Funcionamiento operativo de la propuesta

Como primera tarea por ejecutar por parte del CACN, será el formar parte de la lista de proveedores del CNP. De esta manera, se establecerá cuáles serán aquellas instituciones a las que se les brindará el servicio y la tipología de productos que van a demandar. Así, se planteará un plan de trabajo acorde con dicha situación.

En segundo lugar, se deberá crear una cartera interna de proveedores, los productos que se ofrecen de parte de estos, las cantidades y períodos de cosecha, para poder cumplir a tiempo las entregas. Se recomienda que se dé una fuerte promoción de parte del CACN de dicho proyecto para tener una fuerte participación de productores y de esta forma incrementar la oferta-demanda. Toda la logística operativa será tarea exclusiva de personal diferenciado y será administrada mediante sistema informático digitalizado.

5.3.5. Propuesta de proyecto 5. Ingreso del CACN al Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega

El Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega es una buena oportunidad para el CACN debido a que le permite tener un local con una ubicación estratégica que le facilita vender mejor los productos agrícolas, el tener este espacio le generaría mayor confianza a los consumidores y entidades que se encuentran dentro del área agrícola de las que el CACN podría recibir beneficios o en algún momento ejecutar algún proyecto a futuro. Por lo tanto, la implementación de este proyecto por parte de CACN va a generar beneficios económicos a los involucrados y mejorará la imagen de la organización.

Descripción general del proyecto

Se propone que el CACN sea participe activo de las operaciones dentro del Mercado Regional Mayorista Chorotega, realizando las gestiones para ocupar un espacio dentro del proyecto y así poder expandir su oferta a más mercados de la región. Dicho espacio será abastecido por medio de la oferta de producción de los agricultores asociados al CACN de acuerdo con las normas generales ya establecidas.

Involucrados en el proyecto

Los involucrados en este proyecto son, en primer lugar, el Programa Integral de Mercado Agropecuario (PIMA). Este es el ente encargado de definir los requisitos para tener un espacio dentro del PIMA. Es quien define los servicios y la logística que ofrecerá por parte de los concesionarios.

En segundo lugar, la junta directiva del CACN, pues será la encargada de cumplir con lo establecido por el PIMA para poder ser concesionario y tener un espacio dentro del programa, así como también definirá el perfil y la cantidad de personas que estarán a cargo de administrar dicho

espacio. En tercera instancia se halla la administración que será la encargada de velar por el cumplimiento de las funciones que tendrán a cargo el espacio en el Mercado Regional Mayorista Chorotega.

En último lugar, es posible encontrar a los productores asociados, debido a que estos serán los encargados de abastecer y garantizar que la demanda de productos agrícolas con los que deben contar en el Mercado Regional Mayorista Chorotega sea siempre la correcta.

Estos son los actores involucrados para que esta propuesta de proyecto se ejecute correctamente y el CACN tenga uno más dentro de su operación que contribuya con el crecimiento de la organización.

Beneficios para el CACN

- a) Reconocimiento organizacional como proveedor de productos agrícolas por grandes empresas de la Región Chorotega.
- b) Creación de mayores oportunidades de mercados para la colocación de la oferta productiva de sus asociados.
- c) Mayor credibilidad de instituciones gubernamentales de la gestión del CACN.
- d) Mayores ingresos a raíz de una mayor venta de productos agrícolas.

Beneficios para los asociados del CACN

- a) Se incrementan las opciones de colocación de los productos ofertados por los agricultores asociados a la organización.
- b) Se diversifica la economía del cantón de Nicoya, ya que pueden participar un número mayor de productores en las actividades comerciales.
- c) Se incrementan las oportunidades de apoyo para el desarrollo del micro y el pequeño productor por parte de instituciones estatales.

Requisitos del proyecto

Según *Programa Integral de Mercado Agropecuario (2021)* los requisitos para que el CACN pueda ser concesionario del Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega son los siguientes:

1. Estar debidamente legalizados y contar con los permisos correspondientes: inscripción en el registro correspondiente, cédula y personería jurídicas.
2. Tener al personal inscrito en la CCSS, FODESAF e INS, y estar al día en sus obligaciones.
3. Cumplir con las condiciones establecidas en el contrato de derecho de uso y el reglamento para la operación del Mercado.
4. No estar inhabilitado de contratar con el PIMA bajo los esquemas de contratación pública.
5. Cumplir con lo establecido en el documento Proceso de operación de los locales y buenas prácticas de manufactura para el MRMRCH.
6. Cumplir con los requisitos del Ministerio de Salud.
7. Presentar solicitud a la Dirección del Mercado.
8. Firmar el contrato de concesión.

El CACN debe cumplir con los requisitos establecidos anteriormente para poder ser parte del Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega, por lo que se vuelve primordial el cumplimiento de estos para poder poner en marcha la propuesta.

Funcionamiento operativo de la propuesta

Para poder ejecutar dicha propuesta, se requiere de dos elementos básicos que puedan atender la operación de dicho proyecto:

- a) La implementación de un vehículo 4x4 tipo *pick up* que gestione los envíos de la producción hacia el Mercado Regional y viceversa.

- b) La contratación del personal encargado de la operación del espacio que va a tener el CACN dentro de Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega, se propone que sean al menos dos personas; sin embargo, se puede ajustar de acuerdo con la cantidad de funciones que amerite la operación.

5.3.6. Propuesta de proyecto 6. Alianza con empresas distribuidoras de productos agrícolas para su comercialización

Mediante el trabajo de campo en la presente investigación se determinó que la organización debe retomar la actividad comercial de venta de insumos agrícolas para obtener mejores rendimientos económicos en la organización, por esta razón se realizó un estudio dentro de la investigación que permitió conocer cuáles eran los insumos más utilizados por los productores, así como también se identificó a las empresas que venden dichos productos y que estén dispuestas a trabajar en conjunto con la organización para obtener un beneficio mutuo. Lo anterior se visualiza como una oportunidad presente en el entorno del CACN que este debe aprovechar.

Descripción del proyecto

De acuerdo con la investigación, se describe por parte del gerente que dentro del esquema de comercialización de la organización existió la venta de insumos agrícolas al público en general; sin embargo, dicha actividad se suspendió de manera indefinida. En la aplicación de instrumentos, se determina que dicha actividad no cumplía con las condiciones mínimas de comercialización con elementos como, cartera de productos, inventario de ningún tipo, esquema de costos de comercialización, reportes de ventas, ni inclusión de dicha actividad dentro de la contabilidad de la organización.

Según lo anterior, nace la propuesta de retomar la actividad económica de comercialización de insumos dentro del CACN, ya que se ha identificado que es una necesidad para los productores

del cantón de Nicoya ser abastecidos por una organización de confianza, adicionalmente la reactivación de esta actividad genera una oportunidad para la organización de obtener ingresos económicos en el corto plazo por medio de las ventas de insumos a sus asociados con un precio diferenciado.

Este proyecto puede vincularse directamente con el proyecto de financiamiento y obtener mejores precios en los insumos al comprar volumen y reducir los costos de intermediación comercial.

Involucrados en el proyecto

Dentro de la propuesta se contempla la participación de tres actores, en primer lugar, el CACN como organización titular del proyecto, donde este será el que ejecute todo lo planteado. En segundo lugar, se tendrá la participación de las casas comerciales y distribuidoras de insumos agrícolas a nivel nacional. Estas son el Colono Agropecuario, Almacén Dos Pinos Agropecuario, Disagro, Casagri, Abonos del Pacífico, Química Sagal y Quimi Agro, quienes lideran las ofertas y marcas del mercado que conocen sus consumidores.

Por último y no menos importante, se proyecta la participación de los asociados productores que perciben el beneficio a raíz de tener buen precio y variedad de insumos, de acuerdo con lo investigado, una intención de compra muy sólida hacia la oferta del CACN.

Beneficios para el CACN

- a) Fortalecimiento de la estructura comercial de la organización, mediante la implementación de la prestación de un servicio comercial a sus asociados y al público en general.
- b) Crecimiento organizacional, ya que se proyecta un incremento en la afiliación a la organización en busca de obtener beneficios en los precios diferenciados de los productos,

lo que, por ende, incrementa los ingresos económicos por concepto de afiliación de forma anual.

- c) La obtención de ingresos económicos en el corto plazo hacia la organización se proyecta como el beneficio más significativo dentro de esta propuesta, ya que se cuenta con la disposición de todos los asociados y productores agrícolas de adquirir dichos insumos, siendo este un beneficio mutuo que solamente podría tener resultados positivos en el largo plazo.

Beneficios para los asociados del CACN

- a) El fácil acceso, la variedad y el precio diferenciado al que tendrán acceso los asociados del CACN son parte de los beneficios que tendrán los asociados para adquirir los productos comercializados por la organización, representado el precio diferenciado una gran ventaja a la hora de establecer los costos productivos de sus cosechas.
- b) Fortalecimiento económico del CACN producto de la implementación de dicho proyecto, beneficia de forma indirecta a los asociados, ya que podrán reactivarse más proyectos a futuro que abrirá posibilidades de participación entre los asociados y dinamizará el sector agrícola del Cantón de Nicoya.

Requisitos del proyecto

Los requisitos que debe cumplir el CACN para poder desarrollar el centro de acopio son los siguientes:

1. Cumplir los requisitos legales y tributarios.
2. Realizar el estudio de mercado.
3. Constituir una alianza comercial con distribuidoras de mayoreo.
4. Habilitar un espacio físico para desarrollar la actividad comercial.

5. Contratar un dependiente con conocimiento en la venta de insumos agrícolas.

Funcionamiento operativo de la propuesta

Analizando las capacidades organizativas del CACN, se propone que la organización venda aquellos insumos agrícolas demandados por los productores, previamente definidos, por lo que el CACN deberá identificar proveedores que puedan proporcionarlos. La intención de generar el consumo al CACN se da por el incentivo del precio de venta de los productos, ya que se va a definir el precio por medio de una utilidad menor a la establecida a nivel comercial de otros almacenes, este precio será exclusivo para asociados al CACN otorgando un beneficio tangible para estos. De acuerdo con las consultas realizadas a los productores asociados, estos tienen actualmente la intención y disposición de comprar todo aquello que ellos requieren para sus cosechas en el CACN, dentro de la estructura de comercialización de la organización, habrá variedad de insumos agrícolas que le permita al comprador mantenerse en uno solo lugar satisfactoriamente y a su vez será un motivo más para realizar sus compras dentro Centro Agrícola Cantonal Nicoya.

5.3.7. Propuestas para mejorar la operación del CACN

Como parte de los hallazgos de la investigación, se determinó la deficiencia operativa en el área financiera, específicamente en la aplicación de herramientas como caja chica, administración de cuentas bancarias, registros y reportes de movimientos financieros, así como la carencia de un plan para la comercialización de insumos agrícolas para la organización. A continuación, se desarrollarán a modo de recomendación los ajustes necesarios en dichas áreas para generar éxito en el futuro de la organización.

Caja chica

Como una de las recomendaciones para el CACN, se sugieren cambios en la forma que se administra la caja chica para que dicha herramienta le garantice el control de los gastos diarios de operación y aquellas responsabilidades menores que puedan ser abarcadas dentro de dicha herramienta, los montos de caja chica deberán establecerse de acuerdo con el crecimiento que tenga la organización con el transcurrir del tiempo; sin, embargo deben prevalecer las siguientes tareas:

- a) Realizar pagos que tengan recibo, factura o documento que los respalde, el monto de caja chica deberá tener una fijación en un período determinado sin variar, dicha variación de ser necesaria deberá ser aprobada por la junta directiva.
- b) La caja chica será un recurso financiero que se tendrá en efectivo en busca de facilitar las transacciones.
- c) Se deberá establecer los tipos de transacciones y montos permitidos para que se puedan canalizar mediante la caja chica.

Cuentas bancarias

Como segunda recomendación se establece que todo monto mayor al establecido en caja chica sea ejecutado mediante transacciones de cuentas bancarias. Además, se recomienda que se establezcan cuentas bancarias diferenciadas para cada una de las actividades económicas que se manejan en la organización, con el objetivo de tener claridad en el manejo de los recursos en cada actividad. Las cuentas bancarias proporcionan una mayor facilidad para administrar los recursos, generar respaldo y trazabilidad del dinero. Es de suma importancia que cada una de las transacciones cuente con un documento que justifique su ejecución y, a su vez, se establezcan montos máximos por transferir.

Sistema informático para la administración de actividades de comercialización en el CACN

Según ha sido constatado en la investigación por medio del trabajo de campo, la organización no cuenta con un sistema digital que le colabore en las tareas administrativas, ni en la gestión de las actividades comerciales que en su determinado período se han ejecutado. Consecuentemente, nace la necesidad de recomendar, en el presente documento, la implementación por parte del CACN de un sistema informático que vincule las actividades comerciales que se proponen en el apartado anterior con la gestión a nivel general de la organización. De modo que facilite labores y responsabilidades que se asuman en su ejecución.

El sistema generaría las siguientes ventajas:

- a)** Recolección de información veraz en tiempo real.
- b)** Articulación de las actividades comerciales del CACN.
- c)** Facilidad en el control interno de la organización,
- d)** Articulación organizacional entre administración, junta directiva y asociados.
- e)** Actualización de la organización en la era digital.
- f)** Transparencia en el manejo del recurso económico.
- g)** Facilidad en el manejo contable y tributario de la organización.
- h)** Accesibilidad a la información por los involucrados en tiempo real.

Este sistema puede ser desarrollado con la ayuda de estudiantes de universidades estatales, que se encuentren en periodo de prácticas o trabajos finales, dejando una herramienta útil para la empresa y un aporte real al cantón.

Como parte de la elaboración de la presente investigación, el trabajo de campo, el apoyo recibido por parte de los profesionales involucrados en toda la propuesta y el equipo de trabajo de investigadores, se espera que de parte de la Junta Directiva, la administración y el personal del

CACN, se articulen todos los esfuerzos y recursos posibles para ejecutar en la realidad los elementos, propuestas, recomendaciones, tareas requeridas y abordar las debilidades presentes en las distintas áreas administrativas del CACN. Todo lo anterior con miras de reactivar la organización y cumplir con los objetivos de creación que por años se ha visto abandonados que dejan como mayores afectados a los productores asociados a la organización.

La tarea de que el CACN mejore en todos los aspectos antes mencionados, radica en la necesidad que tiene el cantón Nicoyano de contar con una organización que vele por el desarrollo agrícola y el crecimiento socioeconómico de los pequeños productores organizados.

Referencias bibliográficas

- Abramova, M. y Pinehiro, L. (2015). *Violencia y vulnerabilidad social*. OEI.
- Alonso, Á. (2012). El concepto estadounidense de “éxito” frente a su homónimo español: dos visiones sociológica, semántica y etimológicamente diferentes. *ELUA*, 26, 269-288.
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/28730/1/ELUA_26_09.pdf
- Álvaro, M. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Innovación* (1), 42-46.
https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201d5470864b3b3&groupId=10128
- Arano, M., Cano, M. y Olivera, A. (2013). La importancia del entorno general en las empresas. *Ciencia administrativa*, (2), 62-65.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe Ediciones.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *Gestión Financiera Pública en América Latina, la clave de la eficiencia y la transparencia*. Fast Line, Inc.
- Benítez, M. y Quintana, N. (2015). *Técnicas para la evaluación organizacional y administrativa en la etapa de formulación de un proyecto* [Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gestión Integral de Proyectos]. Universidad San Buenaventura.
- Boland, L., Carro, L., Stancatti, M., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración teoría y práctica*. Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Caballero, S. d. (2014). *Estrategia y organización comercial*. CEP S.L.

Cabrera, C., Fuentes, M. y Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las ciencias*, 3(4), 220-232.

Centro Agrícola Cantonal de Nicoya. (2018). *Plan Estratégico 2018-2023 Centro Agrícola Cantonal de Nicoya*. CACN.

Centro Agrícola Cantonal Nicoya. (1998). *Estatuto Orgánico*. CACN.

Instituto Tecnológico de Chihuahua. (2014). *Teorema límite central*. Instituto Tecnológico de Chihuahua. <http://www.itchihuahua.edu.mx/academic/industrial/estadistica1/cap01b.html>

Instituto Tecnológico de Chihuahua. (s.d.). www.itchihuahua.edu. Fuente: <http://www.itchihuahua.edu.mx/academic/industrial/estadistica1/cap01b.html>

Tavizón Salazar, A., & Cortez Alejandro, K. (2016). *Vinculación estratégica en la organizaciones*. Pearson Educación México S.A.

Abramova, M., & Pinehiro, L. (2015). *Violencia y vulnerabilidad social*. Brasil.

Aguí, M. (s.d.).

Agüero, M. (2021). Feria del Agricultor. (L. Freddy, & M. Brayan, Entrevistadores)

Álaro, M. (2013). www.aec.es. Fuente: https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128

Alberto, C. M. (2010). *Ergonomía fundamentos para el desarrollo de soluciones ergonómicas*. Bogota: Universidad del Rosario.

Alicia, R. R. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. España : Elearning S.L.

ALONSO, Á. R. (2012). *EL CONCEPTO ESTADOUNIDENSE DE "ÉXITO" FRENTE A SU HOMÓNIMO ESPAÑOL: DOS VISIONES SOCIOLÓGICA, SEMÁNTICA Y ETIMOLÓGICAMENTE DIFERENTES*.

Arano, Cano, & Olivera. (2013). www.uv.mx. Fuente: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>

- Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: ECOE.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *Gestión Financiera Pública en América Latina, la clave de la eficiencia y la transparencia*. New York: Fast Line, Inc.
- Benítez Escobar, M. C., & Quintana León, N. (2015). *www.bibliotecadigital.usb.edu.co*. Fuente: http://www.bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3059/1/Tecnicas_evaluacion_organizacional_benitez_2015.pdf
- Bernal, P., & Sandoval, P. (28 de 05 de 2017). *ebscohost-com.una.idm.oclc.org*. Fuente: <https://web-b-ebscohost-com.una.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=35&sid=5e8df1a1-04b0-4b05-9567-166e5a47fab%40sessionmgr103>
- Boland, L., Carro, L., stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración teoría y práctica*. Bahía blanca, Argentina: Universidad nacional del sur.
- Caballero, S. d. (2014). *Estrategia y organización comercial*. Madrid, España : CEP S.L.
- Carlos, S. P. (2012). *Crear valor con las personas* . aguilas.
- Carmen, C., & Martha, P. G. (31 de 10 de 2017). *Dialnet.com*. Fuente: <file:///C:/Users/Hola/Downloads/Dialnet-LaGestionFinancieraAplicadaALasOrganizaciones-6174482.pdf>
- Centro Agrícola Cantonal de Nicoya . (2018). *Plan Estratégico 2018 - 2023 Centro Agrícola Cantonal de Nicoya* . Nicoya, Guanacaste .
- Centro Agrícola Cantonal Nicoya. (1998). *Estatuto Orgánico*. Nicoya, Guanacaste.
- Charpentier Esquivel, C., Jiménez Reyes , L., & Sánchez Malina , V. (2007). *La incorporación de los ejes transversales en la educación superior: el marco institucional y el acompañamiento para el éxito*. Fuente: <file:///C:/Users/Hola/Downloads/1332-Article%20Text-3380-3-10-20160804.pdf>
- Claudia, V., Roxana, R., Nora, G., & Roberto, C. (2010). *www.itson.mx*. Fuente: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf

- Consejo Nacional de Producción. (25 de 08 de 2020). *www.cnp.go.cr*. Fonte: https://www.cnp.go.cr/pai/proveedores_requisitos/Requisitos_Personas_Juridicas_2020.pdf
- Corado, L., & Galeros, H. (2017). *Complejidad y gestión en las empresas familiares Guatemaltecas: su impacto en la gestión financiera*. Landivar, Guatemala: ECO Revista Académica.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogota: Ecoe ediciones.
- Cristóbal Asensio, L., Caiche Rosales, W., & Medina Vergara, V. (28 de 02 de 2017). *Dialnet*. Fonte: <file:///C:/Users/Hola/Downloads/Dialnet-ElDiagnosticoOrganizacionalContextualizadoEnLosNeg-5994739.pdf>
- Dirección General de Tributación. (2016). *Tribunet.hacienda.go.cr*. Fonte: <https://tribunet.hacienda.go.cr/docs/esquemas/2016/v4/Resolucion%20Comprobantes%20Electronicos%20%20DGT-R-48-2016.pdf>
- EcuRed contributors. (29 de Agosto de 2019). *www.ecured.cu*. Fonte: <https://www.ecured.cu/index.php?title=Especial:Citar&page=Nicoya&id=3533020>
- Equipo editorial. (2020). *Estructura y diseño organizativo*. España: Elearning S.L.
- Eumed.net. (2012). https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html. Fonte: https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Ferías, J. N. (24 de 03 de 2022). Requisitos para la administración de la feria del agricultor. (B. M, & F. L, Entrevistadores)
- Galbiati Riesco, J. (s.d.). *www.jorgegalbiati.cl*. Fonte: http://www.jorgegalbiati.cl/ejercicios_4/ConceptosBasicos.pdf
- García, T., & Pasten, J. (2006). *ebshost-com.una.idm.oclc.org*. Fonte: <https://web-b-ebshost-com.una.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=5e8df1a1-04b0-4b05-9567-166e5a47fab%40sessionmgr103>
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Granica S.A.
- Godolier, M. (s.d.). *edisciplinas.usp.br*. Fonte: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2079035/mod_resource/content/0/Robbins%20Burlin

g%20Teor%C3%ADas%20de%20maximizaci%C3%B3n%20y%20el%20estudio%20de%20la%20antropolog%C3%ADa%20econ%C3%B3mica.pdf

Gomez Barrantes, M. (2012). *Elementos de estadística descriptiva*. San Jose : EUNED.

Grupo de trabajo sobre evaluación de la ayuda del Comité de Asistencia para el Desarrollo. (2020). www.reflectlearn.org/. Fuente: <http://www.reflectlearn.org/es/glossary/term/689>

Hernandez fernandez, L. (2016).

Ignacio, R. O. (2008). *Sociología de las organizaciones complejas*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018). www.inec.go.cr. Fuente: <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/recostaricaencifras2018.pdf>

Isotools excellence. (26 de 03 de 2015). www.isotools.org. Fuente: <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>

León, M. B. (2012). *La vinculación como estrategia*. Nuevo León.

Leonidas, L. (2021). Administración feria del agricultor. (L. Freddy, & M. Brayan, Entrevistadores)

Lusthaus, C., Helene, M., Anderson, G., & otros. (2002). *Evaluación Organizacional*. New York: IDB Bookstore.

MAG, N. (2010). prensamag.blogspot.com. Fuente: <http://prensamag.blogspot.com/2010/08/centros-agricolas-cantonales-apuestan.html>

Maranto Rivera, M., & Gonzales Fernandez, M. E. (Febrero de 2015). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Fuente: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf?sequence=1>

Mariano, M. V. (2003). *Filosofía a del lenguaje, lógica, filosofía de la ciencia y metafísica*. España: MAD, S.L.

Martha, A. (2007). *Desempeño por competencias* . Mexico: Granica S.A.

- Mercado Mayorista Chorotega. (26 de 11 de 2021). *mercadochorotega.pima.go.cr*. Fonte: <https://mercadochorotega.pima.go.cr/#requisitos>
- Meza Orozco, J. d. (2010). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (2014). *www.mag.go.cr*. Fonte: <http://www.mag.go.cr/proyectos/Proyectos%20de%20Transferencia/Proyectos%20de%20Transferencia.html>
- Ministerio de agricultura y ganadería. (07 de 01 de 1970). *mag.go.cr*. Fonte: www.mag.go.cr/legislación/1970/ley-4521.pdf
- Ministerio de Hacienda. (2019). *FRACASO EMPRESARIAL: EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y APORTES A SU DEFINICIÓN*. Fonte: Ministerio de Hacienda: <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads//Archivos/Articulo/fracaso-empresarial.pdf>
- Ministerio de Hacienda Costa Rica. (24 de 05 de 2019). *www.hacienda.go.cr*. Fonte: <https://www.hacienda.go.cr/>
- Ministerio de trabajo y seguridad social. (2021 de 09 de 27). *www.mtss.go.cr*. Fonte: <https://www.mtss.go.cr/tramites-servicios/pronamype.html>
- Míriam, M. C. (05 de 2013). *ddd.uab.cat*. Fonte: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/108429/TFG_mmirallesconsuegra.pdf
- Molina, G. M. (2014). Fonte: https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MTSS. (03 de 01 de 2022). *www.mtss.go.cr*. Fonte: <https://www.mtss.go.cr/>
- Munera Espinal, D. (2016). *Gestión financiera, administración de empresas*. Medellín Colombia .
- Muriel, A. M. (2016). *FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL*. Santiago de Cali: UNIVERSIDAD ICESI.
- Nicoya, Centro Agrícola Cantonal. (2018). *Plan estratégico*.
- Orozco, C. H. (2007). *Análisis administrativos técnicas y métodos*. San José, Costa Rica: EUNED.

- Orozco, S. E. (18 de Marzo de 2015). *“PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTION EMPRESARIAL EN COPROABAS, JINOTEGA”*. Matagalpa.
- Pacheco Coelo, C., & Perez Brito, G. (2018). *El proyecto de inversión como estrategia gerencial*. Mexico: Sextil online.
- Pérez Velasco , V., & Fernández Ríos, M. (s/f). *journals.copmadrid.org/*. Fonte: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1985/vol1/arti2.htm>
- Pimenta, A. (2014). *Análisis de la performance en las empresas en una perspectiva integrada*. Barcelona, España: UOC.
- Programa Integral de Mercado Agropecuario. (26 de 11 de 2021). *mercadochorotega.pima.go.cr*. Fonte: <https://mercadochorotega.pima.go.cr/#requisitos>
- Quirós, R. R. (08 de Agosto de 2017). *Revista.una.ac.cr*. Fonte: <file:///C:/Users/Hola/Downloads/10125-Texto%20del%20art%C3%ADculo-33774-1-10-20171219.pdf>
- Real academia española. (2019). *dle.rae.es*. Fonte: <https://dle.rae.es/an%C3%A1lisis>
- Real Academia Española. (2019). *https://dle.rae.es/*. Fonte: <https://dle.rae.es/maximizaci%C3%B3n?m=form>
- Regulación de las Ferias del Agricultor . (2006). *www.mag.go.cr*. Fonte: <http://www.mag.go.cr/legislacion/2006/ley-8533.pdf>
- Revista emprende negocios. (13 de 11 de 2018). *https://revistaemprend*. Fonte: <https://revistaemprende.cl/6-pasos-para-evaluar-un-proyecto-de-inversion/>
- Rizo Mustelie, M., Villa Tabares, B., Vuelta Lorenzo, D., & Vargas Batis, B. (12 de 2017). *www.redalyc.org*. Fonte: <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181353794007.pdf>
- Roberto, M. (2006). *Análisis de objetivos* . Barcelona,España: Gestión 2000.
- Rodrigo, B. E. (2016). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San Jose, Costa Rica.: EUNED.
- Rodriguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional*. chile: Ediciones.uc.cl.
- Saraswati., S. D. (2000). *El concepto de éxito*.

Silvestrini Ruiz, M., & Vargas Jorge, J. (Enero de 2008). *ponce.inter.edu*. Fonte:
<https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

Talancón, H. P. (09 de 2006). *eco.mdp.edu.ar*. Fonte:
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Terrazas Pastor, R. A. (2009). *www.redalyc.org*. Fonte:
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Torren, J., & Ficapal, P. (2009). *TIC conocimiento, redes y trabajo*. Barcelona: UOC.

Universidad Nacional de Costa Rica. (2016). *chorotega.una.ac.cr*. Fonte:
<https://www.chorotega.una.ac.cr/acerca-de-nuestra-sede/estrategia-institucional/areas-estrategicas-de-conocimiento>

Vélez Vergara, M., Restrepo Álvarez, A., González Zapata, C., & Zapata Ríos, O. (2015). *Diseño y estructración de la estrategia de ventas de la empresa "EUREKA KIDS"*. Fonte:
repository.udem.edu.co:
https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2192/TG_EMG_11.pdf?s

Anexos

Anexo 1. Fotografías de los proyectos de los asociados del CACN, año 2020.

Trapiche



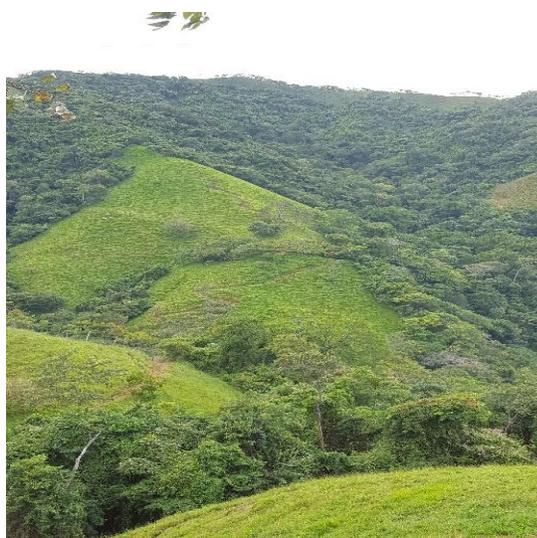
Producción de hortalizas



Producción de hortalizas



Zonas altas de producción



Variedad de semillas para producción



Producción de guanábana



Anexo 2. Asamblea general de asociados del CACN, año 2019



Visita de campo de los investigadores



Almacenamiento de agua



Casa sombra



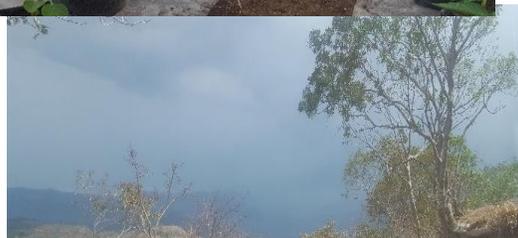
Almácigo



Reservorio de agua



Vista desde la Zona Alta



Sistema de riego



Anexo 3. Instrumentos

Instrumento dirigido al administrador de CACN

1. Aplicación del cuestionario para la construcción del análisis FODA al área operativa del CACN. Este es de carácter confidencial y con fines estrictamente académicos, para colaboración con la construcción del Trabajo de Final de Graduación, para optar por el grado de Licenciatura con Énfasis en Gestión Financiera.

Objetivo: Determinar el nivel de capacidad operativa del CACN en el desarrollo de sus funciones para el cumplimiento de los objetivos.

1. ¿Cuántos años posee como gerente del CACN?
2. Identificar la aplicación de sus principales funciones administrativas en la organización

Principales funciones administrativas	Observaciones
¿Cómo planifica periódicamente las operaciones a realizar dentro del CACN?	
¿Qué mecanismos utiliza para controlar los activos del CACN?	
¿Realiza usted todas las funciones que demanda el CACN o tiene apoyo de alguien?	
¿Qué mecanismos utiliza en CAC para medir el desempeño de la organización? (a nivel financiero (estados financieros), personal contratado, junta directiva y de los servicios brindados)?	
Se establecen metas dentro de la organización, logran cumplirla, ¿con qué frecuencia?	
¿Cómo se definen las prioridades del CACN (en términos de partidas presupuestarias, proyectos y actividades, coordinación interna)?	

¿Qué temas administrativos trata la junta directiva con la coordinación ejecutiva?	
--	--

3. ¿Recibe apoyo, asesoría u otro tipo de ayuda administrativa el gerente por parte de la Junta Directiva del CACN en sus funciones? Si () No (). Pase a la pregunta cinco si su respuesta es no.
4. ¿De parte de quién reciben ayuda o asesoría administrativa y cuáles son sus contribuciones?
5. Mencione los objetivos del CACN desde su perspectiva como administrador.
6. ¿Considera que el área administrativa del CACN posee los recursos materiales suficientes para ejecutar sus funciones? Si () No (), en caso de no cumplir con los recursos materiales suficientes mencione. ¿cuáles son necesarios para mejor el rendimiento futuro?
7. Especifique la principal fuente de ingresos del CACN.
8. ¿Considera que el área administrativa del CACN posee los recursos económicos suficientes para ejecutar sus funciones? Si () ¿No () en caso de no cumplir con los recursos económicos suficientes mencione ¿Qué obligaciones económicas serían necesarias cubrir para mejor el rendimiento futuro?
9. ¿Considera que el área administrativa del CACN posee el recurso humano suficiente para ejecutar sus funciones? Si () ¿No (), en caso de no cumplir con el recurso humano suficiente mencione ¿cuáles puestos se requieren en el CACN para mejorar su rendimiento futuro?
10. ¿Existen organizaciones con interés de apoyar al CACN en sus funciones operacionales?
Sí () No () ¿Cuáles?
11. ¿Qué considera usted que se requiere para ser un mejor administrador del CACN?

Instrumento dirigido de forma individual a cada miembro de la junta directiva

2. Aplicación del cuestionario para la construcción del análisis FODA al área organizativa del CACN. Este es de carácter confidencial y con fines estrictamente académicos, para colaboración con la construcción del Trabajo de Final de Graduación, para optar por el grado de Licenciatura con Énfasis en Gestión Financiera.

Objetivo: Valorar el perfil de la junta directiva y su nivel de compromiso y expectativas con relación a la organización.

Nombre completo:

Puesto que desempeña:

1. Último grado de escolaridad obtenido.
2. Mencione las dos últimas experiencias laborales obtenidas en otras organizaciones.
3. ¿Ha desempeñado algún otro puesto en el CACN? especifique cuál
4. ¿Cómo es la comunicación que usted mantiene como directivo con la gerencia del CACN?
5. ¿Qué funciones desempeña la Junta Directiva en el CACN?
6. ¿Qué nivel de responsabilidad tiene la J.D. en las decisiones del CACN?
7. ¿De dónde nacen las iniciativas de los proyectos que tiene el CACN?
8. ¿Tiene actualmente la junta directiva propuestas de proyectos que se puedan canalizar a beneficio del CACN? SI () NO(). Si la respuesta es no, pase a la pregunta 11.
9. Mencione qué tipo de proyectos y actividades implicaría para la organización
10. Mencione el tipo de beneficio que generaría para el Centro Agrícola Cantonal de Nicoya.
11. ¿Existen limitaciones de parte de la junta directiva para el crecimiento organizacional del CACN?
12. ¿Qué conocimientos considera usted que hagan falta dentro de la Junta Directiva para que el CACN tenga un mejor desempeño administrativo?

Instrumentos dirigidos a los productores del CACN

3. Aplicación del cuestionario para la construcción del análisis FODA al área comercial del CACN. Este es de carácter confidencial y con fines estrictamente académicos, para colaboración con la construcción del Trabajo de Final de Graduación, para optar por el grado de Licenciatura con Énfasis en Gestión Financiera.

Objetivo: Identificar el perfil de los productores asociados al CACN y la percepción que tienen los mismos de este.

1. ¿Qué tipo de actividad económica desempeña actualmente?
2. ¿Cuántos años posee como socio del CACN?
3. ¿Qué lo motivó a ser socio del CACN? ¿Qué lo motiva a mantenerse?
4. ¿Tiene conocimiento de los proyectos ejecutados actualmente por parte del CACN?
5. ¿De qué forma se involucraría usted como socio del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya en los proyectos actuales y en la ejecución de alguno de los proyectos propuestos por el CACN?
6. ¿Qué beneficios percibe usted como socio del CACN?
7. ¿Qué tipo de servicios reciben los asociados del CACN para desarrollar su actividad?
8. ¿Qué medios de comunicación utiliza el CACN para mantener informados a los asociados?
9. Mencione las fortalezas que tiene el CACN como organización.
10. Mencione las oportunidades que tiene el CACN.
11. Mencione las debilidades que puedan afectar al CACN.
12. Mencione las amenazas que puedan afectar al CACN.
13. ¿Cómo cree que el CACN podría mejorar su rendimiento?

Instrumentos dirigidos a los dirigentes de Centros Agrícolas Cantonales

4. Aplicación del cuestionario a dirigentes de Centros Agrícolas Cantonales. Este es de carácter confidencial y con fines estrictamente académicos, para colaboración con la construcción del Trabajo de Final de Graduación, para optar por el grado de Licenciatura con Énfasis en Gestión Financiera.

Institución:

Representante:

Puesto que ocupa:

Objetivo: Identificar los factores de éxito que han tenido los Centros Agrícolas Cantonales de Hojancha y Jicaral.

1. ¿Cuántos años lleva dentro del Centro Agrícola Cantonal?
2. ¿Bajo qué figuras ha participado dentro del Centro Agrícola Cantonal?
3. Mencione los desafíos que ha tenido que superar como dirigente de la organización años atrás.
4. De acuerdo con su experiencia, ¿qué debilidades ha identificado en el funcionamiento del Centro Agrícola?
5. ¿De qué manera ha logrado maximizar como gerente del Centro Agrícola Cantonal, las fortalezas con las que cuenta la organización?
6. ¿De qué forma ha logrado generar recursos económicos propios la organización en los últimos tres años?
7. ¿Mediante qué figuras de financiamiento se ha podido captar recursos financieros para contribuir al mejoramiento contiguo del Centro Agrícola?
8. ¿Cuáles instituciones estatales han tenido constante colaboración con el CAC y mencione bajo que programas de apoyo han sido esas colaboraciones?
9. ¿Qué actividades de comercialización han contribuido al mejoramiento de la organización?
10. ¿Describa la relación de comunicación que existe entre el CAC y los productores asociados al mismo?

11. A nivel operativo, mencione ¿Qué puestos de trabajo conforman el Centro Agrícola Cantonal?
12. Según su experiencia, al frente de la organización, ¿cuál ha sido su factor de éxito clave para poder tener los resultados de hoy en día en el CAC?

Encuesta aplicable a los comerciantes de la feria de agricultor del cantón Nicoya afiliados al Centro Agrícola Cantonal Nicoya.

Instrumentos dirigidos a los productores vendedores de la feria del agricultor

Aplicación del cuestionario para la construcción de propuestas de generación de ingresos al CACN. Este es de carácter confidencial y con fines estrictamente académicos, para colaboración con la construcción del Trabajo de Final de Graduación, para optar por el grado de Licenciatura con Énfasis en Gestión Financiera.

Objetivo: Diagnosticar las necesidades de servicios complementarios por parte del CAC-Nicoya a los productores de la feria del agricultor.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de vender en la feria?
2. Indique si su asistencia es permanente o por temporadas.
 Permanente () Temporada ()
3. ¿Es usted productor o revendedor en la feria del agricultor de Nicoya?
 Productor () Revendedor () Ambas ()
 Si su respuesta es Revendedor pase a la pregunta número 9.
4. ¿Qué produce para vender en la feria del agricultor?
5. ¿Considera usted que las condiciones actuales donde se desarrolla la feria del agricultor son adecuadas? SI () NO ()
6. ¿Qué otras condiciones adicionales a las actuales creen usted que son necesarias para mejorar el servicio al cliente en la feria del agricultor?
7. Considera que el CAC debe realizar mejoras en las instalaciones de la feria, aunque eso implique una mayor cuota por el tramo. SI () NO () POR QUÉ?
8. ¿En qué otro lugar vendería usted sus productos, como un mercado adicional a la feria del agricultor de Nicoya?
9. ¿Qué acciones se pueden realizar que contribuyan a mejorar la visitación de la feria?
10. ¿Cree usted que el CACN puede realizar acciones que contribuyan a mejorar la visitación de la población circundante a la feria del agricultor de Nicoya?
11. ¿Conoce de otros comerciantes que han dejado de asistir a la feria del agricultor de Nicoya? mencione el motivo.

12. ¿Cuáles sugerencias le daría usted a las labores del CACN para mejorar su rendimiento a corto plazo?
13. Complete el siguiente cuadro de acuerdo con los insumos agrícolas requeridos en su producción.

Insumo agrícola	Dónde compra el insumo agrícola	Marca del insumo agrícola	Cantidad en cada compra del insumo agrícola	Frecuencia de compra del insumo agrícola

14. ¿Bajo qué criterio elije usted los almacenes donde compra los insumos agrícolas para su producción?
15. ¿Estaría dispuesto usted como productor asociado al CACN a comprar sus insumos agrícolas en caso de que la organización decida venderlos?
16. ¿En qué condiciones estaría usted dispuesto a realizar la compra de sus insumos agrícolas en el CACN?

Instrumentos dirigidos a dirigentes de organizaciones que tienen relación administrativamente con el CACN

6. Aplicación de cuestionario a **dirigentes de organizaciones que tienen relación administrativamente con el CACN** para la construcción del análisis FODA. El mismo es de carácter confidencial y con fines estrictamente académicos, en colaboración para la construcción del Trabajo de Final de Graduación para optar por el grado de licenciatura con énfasis en gestión financiera. (Inder – MAG, gobierno local)

Institución:

Representante:

Puesto que ocupa:

1. ¿Qué tipo de apoyo tienen con el CACN?
2. ¿Conoce cuál lineamiento legal vincula su organización con el CACN?
3. ¿Han tenido proyectos desarrollados en conjunto con el CACN en los últimos cinco años; especifique cuáles?
4. ¿Tienen incluidos al CACN en alguno de sus proyectos a futuro?
5. ¿Ha recibido alguna solicitud de apoyo por parte del CACN?
6. ¿Qué elementos considera usted que debe implementar el CACN para mejorar su rendimiento financiero, administrativo y productivo?
7. ¿Qué fortalezas identifica usted en el CACN?
8. ¿Qué oportunidades identifica usted que puedan ayudar a crecer al CACN?
9. ¿Qué debilidades identifica usted en el CACN?
10. ¿Qué amenazas identifica usted en el CACN?

Anexo 4. Plan estratégico 2018-2023 del Centro Agrícola Cantonal Nicoya



Cédula Jurídica: 3-007-045133-28
Tel-Fax: (506) 2486-6936
Dirección: Frente a los Tribunales de Justicia de Nicoya
Sitio Web: www.centroagricolanicoya.com

Nicoya, agosto 2018

PLAN ESTRATÉGICO 2018-2023 CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE NICOYA

Desde su establecimiento, el 27 de setiembre de 1971, por medio de la **LEY N° 4521 - CREACIÓN DE LOS CENTROS AGRÍCOLAS CANTONALES**, el Centro Agrícola Cantonal de Nicoya (C.A.C.N.), se ha desarrollado como un ente propiciador de las actividades agropecuarias en el cantón de Nicoya. Desde aquel entonces y bajo la guía de diferentes directores y administradores, han transcurrido diferentes etapas en su quehacer por medio de la vinculación con diferentes actores políticos, institucionales y financieros; fue así como, con el paso de los años, se fueron logrando los objetivos propuestos, establecidos en el marco legal.

ANTECEDENTES

Se hace necesario para entender el momento actual del C.A.C.N., comentar parte de la historia administrativa y económica, ocurridas desde su fundación y durante el periodo comprendido entre los años 1971 al 2011.

Desde el inicio de sus actividades en 1971 el C.A.C.N. asume su función y logra posicionarse como aliado de los productores agropecuarios del cantón, brindándole los productos y servicios establecidos en la ley.

De esa forma a la vez que se impactaba positivamente a los productores agropecuarios afiliados, el C.A.C.N. lograba hacer crecer sus activos y patrimonio con miras a expandir sus operaciones y lograr impactar una mayor cantidad de productores. Así con un convenio con el MAG se obtiene un local en sus instalaciones, con otros convenios y donaciones se obtienen una finca, maquinaria agrícola y fondos para realizar sus labores y por 25 años, el C.A.C.N. se mantiene en un estado administrativo y económico apropiado acorde al desarrollo de la zona y en cumplimiento a sus funciones según la ley.

Para 1995 por medio de la vinculación con PRONAMYPE se solicitaron créditos productivos para que los afiliados iniciaran siembras de melón, sin embargo, se presentó un problema para colocar las cosechas con las meloneras y los productores quedaron morosos. Entonces, por decisión de la Junta Directiva, se decidió vender una finca patrimonio del C.A.C.N., para asumir la deuda de los afiliados morosos, así se saldaron las deudas de los mismos y quedó un saldo en efectivo que se colocó en cuenta corriente para proceder a invertir en un inventario de insumos agrícolas, directriz que no fue ejecutada oportunamente por el administrador de ese entonces y el efectivo fue destinado para el pago de planilla administrativa.

Para el año 2000, por mal manejo administrativo, se dejó de pagarle a la Junta de Administración del Liceo de Nicoya el alquiler del terreno donde por muchos años se desarrolló la Feria del Agricultor, por lo que se desalojó al C.A.C.N. de la propiedad y por un tiempo cesó esta actividad. Posteriormente se solicitó a la Municipalidad de Nicoya un espacio para ese efecto y se le asignó un pequeño espacio en el parqueo de buses del Mercado Municipal.



Cédula Jurídica: 3-007-045133-28
Tel-Fax: (506) 2486-6936
Dirección: Frente a los Tribunales de Justicia de Nicoya
Sitio Web: www.centroagricolanicoya.com

política económica, social y ambiental del Gobierno de la República de Costa Rica de cara a los tiempos venideros.

MISIÓN

Ser una organización que lidera el desarrollo de las actividades agropecuarias del cantón de Nicoya propiciando: el mejoramiento de las condiciones de producción, la calidad de vida de los productores afiliados y la inclusión de cada vez más productores y productoras mujeres y jóvenes emprendedores; y como producto de esa dinámica, brindarle a la comunidad local, productos alimentarios de calidad extendiendo esa oferta a otros mercados potenciales.

VISIÓN

Ser una organización al servicio del bienestar de los productores agropecuarios y la comunidad Nicoyana en general, orientando y apoyando el mejoramiento de las actividades agropecuarias a través del establecimiento de una estrategia económica, social y ambiental que fomente encadenamientos productivos, a través del desarrollo de proyectos viables y factibles, vinculando para eso a los diferentes actores Institucionales, financieros, académicos y sociales de la comunidad.

METAS

Partiendo de la Misión y Visión planteadas, hemos ido acuñando algunas metas como producto de la experiencia acumulada y las oportunidades que se presentan en la actualidad para el sector agropecuario y que se alinean con las directrices del Gobierno de la República de Costa Rica, expuestas en el PLAN DE DESARROLLO 2030 – REGIÓN CHOROTEGA del MINISTERIO DE PLANIFICACION (MIDEPLAN), bajo el título IV. ESTRATEGIA DE DESARROLLO REGIONAL, pág. 33 y el título 4.4 Estrategia general, pág. 35.

A continuación, enumeramos las metas que se alinean al Plan de Desarrollo citado:

1. ESTABLECIMIENTO del CENTRO DE AGRONEGOCIOS
2. INCORPORACIÓN AL MERCADO MAYORISTA CHOROTEGA
3. ESTABLECIMIENTO DE LA FERIA DEL AGRICULTOR NICOYA
4. ESTABLECIMIENTO DE UN LOCAL COMERCIAL AGROPECUARIO
5. ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO GENÉTICO PARA PRODUCCIÓN DE SEMILLAS Y ESTRATEGIA DE PLANES DE MANEJO
6. REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
7. ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA Y VEHÍCULOS AGRÍCOLAS
8. ESTABLECIMIENTO DE CASA SOMBRA Y CASA MAYA



Cédula Jurídica: 3-007-045133-28
Tel-Fax: (506) 2486-6936
Dirección: Frente a los Tribunales de Justicia de Nicoya
Sitio Web: www.centroagricolanicoya.com

Con el paso de los años, para el 2010, debido este mal manejo administrativo y financiero, el C.A.C.N. es demandado laboralmente por parte de los colaboradores y es condenado a pagar el monto de la demanda y además la Junta Directiva se ve obligada a separar al administrador de entones y a negociar extrajudicialmente con él para no ser demandado nuevamente.

De esa forma para el año 2011, el C.A.C.N. llega a un punto de quiebra técnica y la Junta Directiva decide contratar al actual Gerente Felix Angel Vasquez Jimenez, quien asume funciones para determinar si se procedía con el proceso de quiebra o existía alguna forma de mantener al C.A.C.N.

En ese escenario se decide continuar por medio de créditos con proveedores, el aporte de los afiliados y la gestión de la feria del Agricultor y ha sido así como hasta la fecha el C.A.C.N. se ha mantenido funcionando.

Para el año 2013 la administración desarrolla la idea del Proyecto Centro de Agro Negocios, por medio de la vinculación de las instituciones competentes e inicia el proceso que se mantiene vigente hasta hoy.

Haciendo un breve análisis histórico, es importante destacar que en sus inicios y durante 25 años, el C.A.C. se gestionó de forma ordenada, luego, por los problemas crediticios de los afiliados y los vicios administrativos descritos, unido esto a la situación propia del sector agropecuario en Costa Rica, que motivada en condiciones políticas, económicas y climáticas, ha venido en declive en las últimas décadas, siendo este último un componente externo del entorno, que también ha afectado al C.A.C.N.; sin embargo y a pesar de estas circunstancias, es un hecho digno de resaltar que esta organización se mantiene vigente, ayudando a los productores afiliados, ha mantenido su personería, ha realizado oportunamente la Asamblea General y nombrado su Junta Directiva cada dos años durante los últimos años y en consecuencia a la divulgación de los proyectos productivos que se están desarrollando la afiliación ha venido creciendo, motivada por expectativas de reactivación de la producción.

Dadas estas condiciones y el momento coyuntural que involucra factores como el Cambio Climático y su efecto en la economía y la producción de alimentos de la región, la situación económica actual de la provincia de Guanacaste, la nueva oportunidad que genera el Mercado Mayorista Chorotega y las políticas generales, establecidas en el PLAN DE DESARROLLO 2030 – REGIÓN CHOROTEGA del MINISTERIO DE PLANIFICACION (MIDEPLAN), se hace viable, por medio de la vinculación con las instituciones del estado, el Gobierno Local, las instituciones académicas locales, las entidades financieras nacionales y algunos actores sociales cantonales, lograr por medio de acuerdos, convenios, donaciones, créditos y otras figuras, objetivos como: el reforzamiento y reestructuración de la estructura organizacional, ampliar la estructura física y obtener recursos operativos como equipo, vehículos, mobiliario, tecnología y otros, que le permitan al C.A.C.N. gestionar adecuadamente los proyectos que se plantean más adelante.

PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE NICOYA 2018-2023

Como parte de la filosofía y estrategia del C.A.C.N. definimos nuestra misión y visión enmarcadas dentro de lo que establece el marco legal de la Ley de Centros Agrícolas Cantonales, la experiencia adquirida durante casi cinco décadas de gestión y las posibilidades que generan la



Cédula Jurídica: 3-007-045133-28
Tel-Fax: (506) 2486-6936
Dirección: Frente a los Tribunales de Justicia de Nicoya
Sitio Web: www.centroagricolanicoya.com

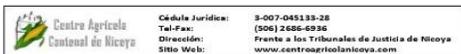
OBJETIVOS GENERALES

Estas metas, nos permitirán trabajar con miras a alcanzar los siguientes objetivos generales:

1. Lograr el establecimiento de un Centro de Agro Negocios, donde hacer el acopio de los productos agrícolas de los productores de la zona con la intención de proveer al MERCADO MAYORISTA CHOROTEGA y también la demanda del mercado local.
2. Llevar a cabo el proceso para lograr la incorporación al Mercado Mayorista Chorotega con la intención de obtener un espacio físico dentro de ese mercado para presentar la oferta de productos con estándares diferenciados a ese mercado.
3. Con miras a mejorar las condiciones actuales de la Feria del Agricultor, buscar por medio de la vinculación con instituciones nacionales los recursos necesarios para ubicar dicha feria en un espacio con condiciones adecuadas.
4. Establecer un local comercial con condiciones adecuadas para ofrecer toda clase de Productos y Servicios Agropecuarios y Servicios de Valor Agregado como servicios ambientales, créditos, bonos de vivienda, pago de servicios públicos, asesoría técnica y otros más, para los afiliados al C.A.C.N. con condiciones preferenciales y para el público en general con condiciones competitivas.
5. Iniciar los procesos para el establecimiento de un Programa de Mejoramiento Genético De Variedades De Cultivos Locales Y De Producción De Semillas Mejoradas Genéticamente y a la vez poner en marcha el Establecimiento De Un Plan De Manejo Agropecuario que le brinde a los productores afiliados la asesoría y acompañamientos necesarios y por medio de estos procesos lograr mejorar los rendimientos y la calidad de los cultivos y ampliar la variedad de los productos agrícolas en la zona.
6. Iniciar el proceso de establecimiento de un nuevo espacio físico en el Centro de Agro Negocios para el manejo de proyectos productivos y la Remodelación Y Equipamiento De La Infraestructura Actual De Las Oficinas Administrativas Y Gerencia.
7. Iniciar el proceso para la Adquisición De Maquinaria Agrícola con la intención de brindarle servicios de preparación de terrenos, siembra y aplicaciones a los afiliados a precio preferenciales y al público en general a precios competitivos
8. Iniciar los procesos de vinculación y financiamiento para ofrecerle a los afiliados, a los colegios y escuelas del MEP, a instituciones y público en general, los Sistemas De Producción Controlada CASA SOMBRA Y CASA MAYA.

Para alcanzar esos objetivos generales, es necesario por un lado, lograr financiamiento con condiciones blandas, que nos permita el desarrollo de estas actividades y por otro lado la vinculación con instituciones del estado y el sector privado que nos permitan captar donaciones de recursos, lograr convenios, obtener asesorías de mano de obra especializada y recibir capacitación en las diferentes áreas de los proyectos. Además estos son temas que otros C.A.C. brindan, por lo que podemos recurrir a ALIANZAS ESTRATÉGICAS con ellos para colaborar en beneficio mutuo.

En el caso del C.A.C.N., todos estos temas ya han iniciado y están en proceso de desarrollo partiendo del Plan Estratégico y se están estableciendo las prioridades para ponerlas en agenda y así para desarrollar el proceso de forma ORDENADA Y ESTRUCTURADA.



Cédula Jurídica: 3-007-045133-28
Tel-Fax: (066) 2686-6936
Dirección: Frente a los Tribunales de Justicia de Nicoya
Sitio Web: www.centroagricolanicoya.com

Otros temas que tienen relación con el Plan Estratégico y se involucran directamente con los proyectos mencionados son el tema del **AUMENTO DE LA AFILIACIÓN** de productores convencionales y productores orgánicos, pues sabemos que hay muchos productores que no están afiliados, pero si se les incentiva, presentándoles los beneficios de incorporarse, paulatinamente logramos una mayor cantidad de miembros; en ese apartado y dada la temática del **PLAN DE DESARROLLO - REGION CHOROTEGA 2030**, citado anteriormente, bajo el título **2.2 Dimensión Pobreza, Exclusión e Inseguridad**, págs. 15 a 18, toma especial importancia la incorporación de **MUJERES y JÓVENES EMPRENDEDORES**, pues según las cifras estadísticas que se presentan en ese documento, estos segmentos de la población son de los más afectados por la pobreza, la exclusión y el desempleo y reflejan como consecuencia la falta de oportunidades, razón por la cual deben ser contemplados en estos procesos productivos, dado que el cantón de Nicoya presenta una cantidad importante de personas dentro de ese segmento, las cuales podrían incorporarse al C.A.C.N. para lograr su inserción en la dinámica económica local.

Finalmente es de obligado análisis el tema de **TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**, pues en la actualidad existen gran variedad de **HERRAMIENTAS DE SOFTWARE, HARDWARE Y REDES** que brindan oportunidades de mejora en los campos productivo, administrativo, de investigación y desarrollo, de análisis de mercados y de inteligencia de negocios, los cuales, nos darían muchas ventajas y facilidades en la gestión de los proyectos del C.A.C.N. Dentro de este apartado, son de fundamental importancia el establecimiento de un sitio web, un perfil de Facebook, un sistema de gestión administrativa (facturación electrónica, contabilidad e inventario) y los procesos de capacitación en el uso de la tecnología aplicada a la producción agrícola, como **DRONES Y SOFTWARE PARA SISTEMAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA**.

También es importante en este proceso, empezar a establecer los contactos necesarios con los C.A.C. de Nandayure, Hojancha, Jicaral y los de la parte sur de la península, para reunirnos y así conocernos y que cada organización puntualice los temas de su interés, en los que podemos colaborar y complementarnos.

A continuación, presentamos el estado de los proyectos que estamos trabajando y que están en trámite en las instancias competentes o en fase de implementación.

1. Centro de Agro Negocios

Instituciones relacionadas: INA, INDER, IMAS, PIMA, FUNDACIÓN CIUDADANÍA ACTIVA, MUNICIPALIDAD DE NICOYA, UNIVERSIDAD NACIONAL

Estado de tramitación: el INDER está tramitando con el BCR la compra de una propiedad de 5.000 m² en Barrio La Cananga de Nicoya, se están afinando detalles del diseño arquitectónico y estructural de la infraestructura y se están evaluando los datos de la producción agrícola para proceder a tramitar, con miras a tramitar el presupuesto para la construcción y equipamiento.

Descripción del proyecto:

Establecer un Centro de Agro-negocios, que permita al Centro Agrícola Cantonal de Nicoya, mejorar la comercialización de productos hortofrutícolas y granos básicos provenientes de los productores del Cantón de Nicoya, a través de sistemas de gestión de calidad, inocuidad y valor agregado para su incorporación en los diferentes segmentos de mercado de la provincia de Guanacaste. La oferta incluye productos como tomate, chile, vainica, elotes, lechugas, coliflor, etc. y granos básicos específicamente maíz y frijoles (opcionalmente arroz), donde se incorpore la infraestructura necesaria para el acopio (recibo, selección,



Cédula Jurídica: 3-007-045133-28
Tel-Fax: (066) 2686-6936
Dirección: Frente a los Tribunales de Justicia de Nicoya
Sitio Web: www.centroagricolanicoya.com

limpieza y empaque) para atender el mercado de la provincia de Guanacaste en especial atención al **MERCADO MAYORISTA CHOROTEGA** con una oferta con estándares diferenciados, también aquellas instituciones del estado por medio del PAI, siendo este último administrado por CNP, además, atender de manera directa el mercado del comercio local del cantón de Nicoya, como son: restaurantes, sodas, pulperías, abastecedores, supermercados, verdulerías, etc. y finalmente atender la posible demanda de cadenas de supermercados.

2. Incorporación del C.A.C.N. en el MERCADO MAYORISTA CHOROTEGA:

Instituciones relacionadas: INA, INDER, IMAS, PIMA, FUNDACIÓN CIUDADANÍA ACTIVA, MUNICIPALIDAD DE NICOYA, UNIVERSIDAD NACIONAL

Estado de tramitación: se le comunicó al INDER la importancia de resolver la solicitud del Centro de Agro Negocios y se inició con FCA el proceso de recopilación de la información.

Descripción del Proyecto

Lograr la incorporación de un local del C.A.C.N. dentro de la estructura del **MERCADO MAYORISTA CHOROTEGA** para gestionar su oferta productiva, por medio de los trámites y la vinculación con las instituciones competentes.

3. Feria del Agricultor Nicoya

Instituciones relacionadas: ICT, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, PIMA, MUNICIPALIDAD DE NICOYA, UNIVERSIDAD NACIONAL, ADI NICOYA

Estado de tramitación: Se está tramitando junto con la Municipalidad de Nicoya y la ADI Nicoya la obtención de un terreno para desarrollar el proyecto. Se presentara el proyecto ante la iniciativa de la Presidencia de la Republica y se incluyen en el desarrollo del proyecto la colaboración de la UNA

Descripción del Proyecto

Lograr el establecimiento de un espacio físico con características adecuadas para el desarrollo de la Feria del Agricultor dado que el espacio utilizado actualmente no cumple con las características de idoneidad deseadas, se desea ampliar la oferta productiva y lograr la exposición de un mayor número de productores, además presentar la oferta de nuevos productos como productos del mar, producción avícola, productos apícolas y otros más.

4. Local Comercial Agropecuario

Instituciones relacionadas: COOPEALIANZA, MUNICIPALIDAD DE NICOYA, UNIVERSIDAD NACIONAL

Estado de Tramitación: Ya se detalló el plan de inversión y se están cotizando los diferentes rubros para luego proceder a presentarlo a las entidades financieras. Se está estableciendo con la Municipalidad la posibilidad de que otorguen un local en el Mercado de Nicoya para ese efecto.

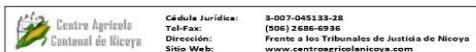
Descripción de Proyecto:

Gestionar un crédito para establecer un **LOCAL COMERCIAL AGROPECUARIO** para ofrecer **PRODUCTOS Y SERVICIOS AGRÍCOLAS** y **SERVICIOS DE VALOR AGREGADO** a los afiliados del C.A.C.N. a precio preferenciales y al público en general a precios competitivos.

5. Estrategia de mejoramiento genético, planes de manejo y producción de semillas.

Instituciones relacionadas: UNA, INTA, PH.D. Genética Vegetal Willy Navarro por el C.A.C.N.

Estado de tramitación: El Dr. Navarro está estableciendo el marco técnico general para el desarrollo del proyecto.



Cédula Jurídica: 3-007-045133-28
Tel-Fax: (066) 2686-6936
Dirección: Frente a los Tribunales de Justicia de Nicoya
Sitio Web: www.centroagricolanicoya.com

Descripción de proyecto: Establecer las condiciones necesarias para el establecimiento de un **Programa De Mejoramiento Genético, Planes de Manejo Y Producción de Semillas**, para cultivos que tengan una demanda sostenible, tanto de variedades criollas y nacionales por medio de la asesoría de investigadores del sector público y privado y la vinculación con instituciones y organismos competentes, con miras a mejorar aspectos como calidad, rendimiento y resistencia de los cultivos.

6. Reestructuración y remodelación del área administrativa.

Instituciones relacionadas: C.A.C. Nicoya, Municipalidad de Nicoya, MAG, UNA

Estado de Tramitación: En proceso de remodelación y equipamiento de las oficinas administrativas y de reestructuración organizacional

Descripción de Proyecto: Lograr el mejoramiento de las condiciones de funcionamiento de las **OFICINAS ADMINISTRATIVAS** con el objetivo de incorporar la mano de obra especializada, el mobiliario y los equipos para lograr una adecuada gestión de los proyectos antes mencionados y establecer un nuevo espacio físico dentro del proyecto del Centro de Agro Negocios, para el manejo de proyectos agrícolas

7. Adquisición de Maquinaria y Vehículos Agrícola

Instituciones relacionadas: MAG

Estado de Tramitación: En proceso de donaciones del Despacho del Ministro

Descripción de Proyecto: Lograr la donación o adquisición de maquinaria agrícola y vehículos rurales para llevar a cabo los procesos descritos en este plan estratégico

8. Casa Sombra y Casa Maya

Instituciones relacionadas: MAG, MEP, COOPEGUANACASTE

Estado de Tramitación:

Descripción de Proyecto: Lograr el desarrollo de proyectos productivos auto sostenibles **CASA SOMBRA** y **CASA MALLA** para la producción de productos orgánicos para los afiliados a C.A.C.N. y el público en general.

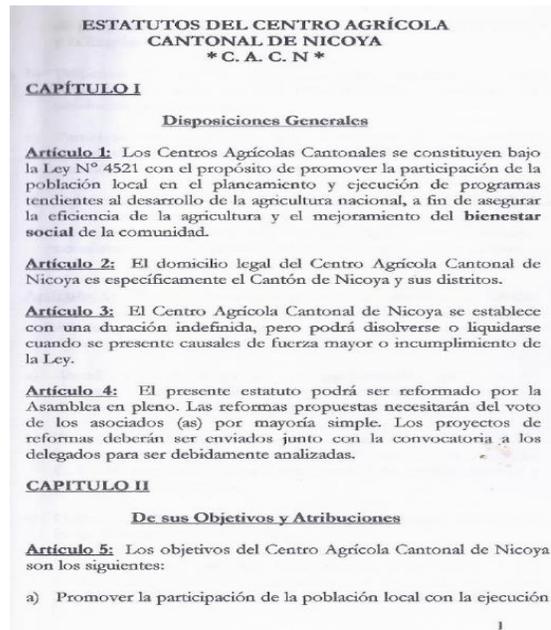
Estos proyectos están en proceso de ejecución por medio de la vinculación con instituciones del estado, Gobierno Local, entidades financieras, universidades públicas y la asesoría de profesionales tanto del sector público como privado. Además existen otros proyectos que están en etapa de negociación como **CREDITOS PARA AFILIADOS, BONOS DE VIVIENDA, BN SERVICIOS** y otros más.

Con el aporte del funcionarios del INA, la reciente incorporación del **CEMEDE** de la **UNA** y de los profesores y estudiantes de las carreras de **INGENIERIA DE SISTEMAS** y **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** se está trabajando para poder desarrollar algunos de las metas y objetivos propuestos, por lo tanto en los próximos días estaremos actualizando toda la información suministrada y ampliando con nueva información.

Alexander Sierra Chacón
Asesor de Negocios
C.A.C. Nicoya

CC. Felix Angel Vasquez, Gerente C.A.C. Nicoya Arch.

Anexo 5. Estatuto del Centro Agrícola Cantonal Nicoya



de programas que beneficien el desarrollo del Cantón de Nicoya y la Región Chorotega.

- b) Fomentar y apoyar proyectos para mejorar el nivel socioeconómico de los (las) pequeños (as) y medianos (as) productores (as) del cantón.
- c) Participar en proyectos que fomenten la conservación, protección y aprovechamiento racional de los recursos naturales.
- d) Fomentar, apoyar y/o ejecutar todo tipo de actividades dirigidas al desarrollo socioeconómico de las mujeres para que se incorporen activamente en los procesos productivos, sociales y económicos que les permita un mejoramiento real de su nivel de vida.

Artículo 6: Para el cumplimiento de sus objetivos el Centro Agrícola Cantonal de Nicoya podrá realizar las siguientes actividades y prestar los siguientes servicios que se enumeran a continuación:

- a) Atender y cooperar con las medidas y estudios que haya realizado o realice el Ministerio de Agricultura y Ganadería de acuerdo con el Plan Agropecuario Nacional
- b) Trabajar conjuntamente con otras organizaciones u instituciones públicas cuyos objetivos coincidan con los del C.A.C.N. y estén dirigidos a promover el desarrollo cantonal y de la Región Chorotega.
- c) Hacer empréstitos con cualquier ente financiero nacional o internacional con el objeto de:
 - c.1) Facilitar créditos, debidamente respaldados, a los asociados (as) de la organización para desarrollar proyectos económicamente factibles en cada comunidad.

2

- c.2) Intermediar recursos que beneficien las actividades socio productivas de los asociados (as), de la organización y a la vez generen ingresos para cubrir los costos administrativos de la gestión.

- c.3) Incentivar a través de créditos la actividad productiva de la Región, con intereses favorables y mayor agilidad posible.

- d) Captar recursos financieros de sus asociados (as) para el desarrollo de sus actividades mediante:

- d.1) Cuotas anuales de afiliación.
- d.2) Venta de servicios.
- d.3) Donaciones de organismos nacionales e internacionales.
- d.4) Subvenciones del Estado.

- e) Estudiar los problemas agropecuarios de la Región con el fin de actuar sobre ellos y solventar necesidades.

- f) Establecer y/o coordinar con los diferentes organismos de apoyo a la mujer el desarrollo de todo tipo de actividades dirigidas al mejoramiento del nivel socioeconómico de las mujeres, del cantón y la región, para que se incorporen activamente en los procesos productivos, sociales y económicos que les permita un mejor nivel de vida.

- g) Promover y colaborar en toda campaña que tienda a la preservación de los recursos naturales renovables, su protección y racional aprovechamiento.

Artículo 7: El Centro Agrícola Cantonal de Nicoya realizará todo tipo de actos atinentes que beneficien la actividad agrícola y el desarrollo socioeconómico del Cantón y de la Región Chorotega.

CAPÍTULO III**Principios Doctrinales que Regirán la Organización**

Artículo 8: El Centro Agrícola Cantonal de Nicoya regulará sus actividades de acuerdo con la filosofía de los siguientes principios:

- a) Los asociados (as) de la organización serán los (las) pequeños (as) y medianos (as) productores (as) del Cantón de Nicoya.
- b) La adhesión y retiro serán de manera voluntaria.
- c) Existirá el control democrático, es decir, un solo voto por cada asociado (a).
- d) No debe predominar el interés de capital.
- e) Debe existir el fomento agropecuario.
- f) Velar por el cumplimiento de los objetivos y acuerdos de la Asamblea General.

CAPÍTULO IV**De los Asociados (as): Derechos, Deberes**

Artículo 9: El número de asociados y asociadas del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya será ilimitado y podrán serlo con igualdad de derechos y obligaciones, las personas jurídicas y personas físicas mayores de 18 años, vecinos del Cantón que cumplan con los siguientes requisitos:

- a) Pequeños (as) y medianos (as) productores (as) agrícolas y artesanales del Cantón que intervengan en las actividades del Centro Agrícola en forma permanente, gozando directamente de los beneficios otorgados por la Ley.

- b) Presentar por escrito una solicitud de ingreso a la Junta Directiva de la Organización.
- c) Cancelar una cuota de afiliación, la cual deberá cancelar cada año para mantener como miembro activo de la organización. Dicha cuota será fijada reglamentariamente.
- d) Ser de buenas costumbres y estar dispuesto a colaborar en consecución de los fines del Centro Agrícola.

Artículo 10: La Junta Directiva del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya estudiará y resolverá las solicitudes de admisión de los nuevos asociados (as), en cualquiera de las reuniones ordinarias, teniendo la autoridad para rechazar aquellas que no convengan al interés de la organización.

Artículo 11: Son derechos de los miembros del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya los siguientes:

- a) Hacer uso de su carné de asociado (a).
- b) Recibir las publicaciones o cualquier otra información del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya así como gozar de todos los beneficios que el Centro preste a sus asociados (as).
- c) Promover proyectos y tener iniciativas que beneficien al Centro Agrícola.
- d) Ser electos (as) para cargos dentro de la Junta Directiva de la organización.
- e) Disfrutar de todos los servicios que presta la organización con carácter preferencial.

Artículo 12: Son deberes de los asociados (as):

- a) Aceptar los cargos para los que fueren designados tanto en la

5

Junta Directiva como en comités Auxiliares.

- b) Cooperar con la Junta Directiva y la Agencia de Extensión del Ministerio de Agricultura y Ganadería en los programas o proyectos a ejecutar.
- c) Acatar las medidas y disposiciones que se dicten en beneficio de la comunidad respectiva.
- d) Cancelar la cuota de afiliación anual definida por reglamento.

Artículo 13: La calidad de asociado (a) se pierde por:

- a) Renuncia voluntaria.
- b) Muerte de los asociados.
- c) Falta de participación e interés en las acciones y actividades de la organización.

Artículo 14: Todo asociado (a) puede renunciar al Centro Agrícola Cantonal de Nicoya en cualquier momento. La decisión deberá comunicarse por escrito a la Junta Directiva, la cual se limitará a tomar nota de ella.

Artículo 15: El Centro Agrícola Cantonal de Nicoya dará por excluido a un (a) asociado (a) que deje de reunir cualquiera de los requisitos expuestos en este estatuto.

CAPÍTULO V**De la Administración, Dirección y Control del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya**

Artículo 16: La Administración, dirección y control del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya estará a cargo de:

- a) La Asamblea General de los productores asociados.
- b) La Junta Directiva nombrada en Asamblea General.
- c) El Administrador.
- d) El equipo de trabajo seleccionado por el administrador de la organización.

A. De la Asamblea General

Artículo 17: La Asamblea General de asociados está integrada por todos los (las) productores (as) debidamente asociados (as) a la organización. La vigencia de los nombramientos será por dos años.

Artículo 18: La Asamblea General Ordinaria se reunirá anualmente en el mes de marzo, en la fecha, lugar y hora que fije la Junta Directiva.

Artículo 19: La Asamblea Extraordinaria se reunirá cuando así lo resuelva la Junta Directiva o lo solicite un grupo de miembros no inferior a diez por ciento de la totalidad de los asociados (as).

Artículo 20: Las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias deberán ser convocadas por el Administrador del Centro Agrícola Cantonal a solicitud de la Junta Directiva.

Artículo 21: Las Asambleas serán presididas por el (la) Presidente de la Junta Directiva.

Artículo 22: El quórum de las Asambleas será con mayoría absoluta (la mitad de los asociados y asociadas más uno) en la hora indicada para la primera convocatoria. Si a la hora de la convocatoria no hay mayoría absoluta, se hace una segunda convocatoria una hora después, se podrá celebrar válidamente la Asamblea con la participación de por lo menos el treinta por ciento del total de asociados. Si en la segunda convocatoria no se cuenta con el treinta por ciento de los asociados se realizará una nueva

convocatoria quince días después de la fecha programada.

Artículo 23: Los (las) asociados (as) tendrán derecho a un voto cada uno (a).

Artículo 24: Corresponde dar a conocer en Asamblea General Ordinaria los siguientes asuntos:

- a) Conocer los informes anuales que deben rendir la Junta Directiva de la organización, la Administración y los Comités en caso de existir.
- b) Nombrar los miembros no estatales de la Junta Directiva.
- c) Resolver asuntos de carácter general.
- d) Conocer los estados financieros de la organización.
- e) Decidir sobre las quejas que se establezcan contra los miembros de la Junta Directiva.
- f) Tratar cualquier otro asunto que establezca la Ley y que sea de su competencia.

Artículo 25: La Asamblea General Extraordinaria deberá conocer exclusivamente los asuntos para los que fuere convocada, preferiblemente los siguientes:

- a) Reforma total o parcial del presente estatuto.
- b) Modificar la razón de ser de la organización.
- c) Sustitución de miembros (as) de la Junta Directiva, antes de que expire el término para el cual fueron elegidos.
- d) Cualquier otro asunto que revista extraordinaria importancia y que sea de su competencia.

Artículo 32: Los miembros de la Junta Directiva tendrán dos años de nombramiento, una vez cumplido este período deberá realizarse nueva elección o en su efecto podrán ser reelegidos los miembros salientes.

Artículo 33: La Junta Directiva sesionará ordinariamente por los menos una vez al mes y en forma extraordinaria cuando fuese convocado por el Presidente o tres de sus miembros como mínimo. El quórum de las sesiones se obtiene con la participación de cinco miembros (as) y los acuerdos se darán por mayoría de votos presentes salvo en los casos en que existe empate, en los cuales, el Presidente decidirá la votación con doble voto.

Artículo 34: Para ser miembro de la Junta Directiva se requiere:

- a) Ser asociado (a) activo (a) del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya.
- b) Ser mayor de edad.
- c) Estar presente en la Asamblea General.
- d) Estar al día con posibles obligaciones económicas.
- e) No ser empleado (a) de la organización.
- f) Saber leer y escribir.

Artículo 35: El presidente del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser vecino (a) del Cantón de Nicoya.
- b) Ser mayor de edad.
- c) De notoria honorabilidad.

Artículo 26: Podrá celebrarse una Asamblea Extraordinaria a continuación de una Asamblea Ordinaria, si así se hubiese establecido en la convocatoria.

Artículo 27: Las resoluciones de la Asamblea se adoptarán por mayoría absoluta de los votos presentes, salvo en aquellos casos en que la Ley o el presente estatuto establezcan una mayoría diferente. Se entiende por mayoría absoluta una cantidad de votos que exceda a la mitad de los presentes, excepto en caso de elecciones, en que la cantidad se calculará en razón de los votos recibidos.

Artículo 28: Los acuerdos de la Asamblea serán obligatorios para todos los (las) asociados (as), la Gerencia, personal administrativo, en tanto no se oponga a la ley, al estatuto y a los reglamentos del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya.

Artículo 29: En el curso de los quince días siguientes a la elección de los (las) miembros (as) de la Junta Directiva en la Asamblea General, deberán enviarse al Ministerio de Agricultura y Ganadería Coordinación Nacional de Centros Agrícolas Cantonales, los nombres y direcciones de las personas electas.

B. De la Junta Directiva

Artículo 30: La Junta Directiva es el primer depositario de la autoridad de la Asamblea General y es el organismo directivo a cuyo cargo está la dirección superior de la organización, además, le corresponde la fijación de las políticas generales y el establecimiento de normas y objetivos que produzcan el desarrollo y el progreso de la misma.

Artículo 31: La Junta Directiva del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya una vez juramentada y en su primera sesión elegirá en su seno a: un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un fiscal y un secretario, fungiendo el resto de los cuatro miembros como vocales. Todos pueden ser reelectos.

- d) Ser costarricense o extranjero con documentos legales al día.

Artículo 36: Dejará ser miembro (a) de la Junta Directiva de la organización:

- a) El (la) que infringe alguna de las disposiciones de la Ley Constitutiva o de este estatuto.
- b) El (la) que incurre en responsabilidad penal por actos u operaciones fraudulentas.
- c) El (la) que siendo directivo (a), sin causa justificada deja de asistir a cuatro sesiones ordinarias consecutivas o a seis alternas pudiendo continuar como miembro (a) asociado (a).
- d) Por incapacidad física o mental.
- e) Por renuncia al cargo de directivo (a).
- f) Por fallecimiento.

Artículo 37: Son funciones y atribuciones de la Junta Directiva:

- a) Velar por el cumplimiento del objetivo socioproductivo de la organización, las disposiciones de este estatuto, los acuerdos de la Asamblea y sus propios acuerdos.
- b) Administrar el patrimonio de la organización, de acuerdo con los objetivos, normas y políticas que se hayan establecido.
- c) Decidir sobre la admisión o suspensión de asociados (as).
- d) Aprobar el presupuesto anual, estudiar y resolver sobre gastos e inversiones no presupuestadas, cuando sea el caso.
- e) Nombrar o remover al Administrador (a). Para tal acción se necesitará del voto de dos tercios de los miembros de la Junta Directiva.

- f) Dar al administrador (a) poderes necesarios para la ejecución de cualquier asunto especial en que intervenga la organización.
- g) Designar a la persona o personas que mancomunadamente con el (la) Administrador (a), firmarán cheques y otros documentos relacionados con la actividad económica de la organización.
- h) Proponer a la Asamblea las reformas al estatuto.
- i) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la Asamblea General.
- j) La Junta Directiva considerará en sus sesiones el orden del día, ajustándose en lo posible a lo siguiente:
 - Atención a visitas, si es el caso.
 - Lectura del acta anterior.
 - Tramitación de la correspondencia tanto recibida, como despachada.
 - Examen y resolución de los demás asuntos que deban conocerse en orden de importancia y urgencia.
 - Propuestas de los miembros directivos.

Artículo 38: Los (as) miembros (as) de la Junta Directiva y el (la) Administrador (a) que ejecuten o permitan ejecutar actos notoriamente contrarios a la Ley o al estatuto, responderán solidariamente con sus bienes.

Artículo 39: El (la) Presidente del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Velar por el buen cumplimiento de los acuerdos de la Junta Directiva.
- b) Someter a la consideración de la Junta Directiva de la organización los asuntos cuyo conocimiento le corresponde y dirigir los debates.

- b) Promover las informaciones tendientes a comprobar las quejas que se formulen contra los (las) miembros (as) y asociados (as) y toda actividad tendiente a mantener el orden y responsabilidades de la organización.

Artículo 44: Son atribuciones de los (las) vocales:

- a) Asistir a las sesiones de la Junta Directiva.
- b) Actuar en todos los actos de la Junta Directiva.
- c) Desempeñar las tareas que les fueren designadas.

C. De la Administración

Artículo 45: Corresponde al Administrador (a) la ejecución de los acuerdos de la Junta Directiva, así como también la administración de las operaciones de la organización. El (la) Administrador (a) será nombrado (a) sin sujeción de plazo, por la Junta Directiva.

Artículo 46: El (la) Administrador (a) no podrá tener relaciones de parentesco o grado de consanguinidad con los (las) directivos (as) y funcionarios (as) de la organización.

Artículo 47: El (la) Administrador (a) tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Ejecutar y hacer ejecutar las políticas de desarrollo y objetivos señalados por la Junta Directiva.
- b) Cumplir y hacer cumplir los estatutos y los reglamentos.
- c) Planificar, organizar, motivar, coordinar, y dirigir la administración de la organización.
- d) Informar periódicamente a la Junta Directiva sobre el desenvolvimiento general de la organización.

- e) Representar legalmente a la organización.

- d) Elaborar con los (las) demás directivos (as) la memoria anual que deberá ser enviada a los asociados (as) de la organización.

Artículo 40: En caso de ausencia del (la) presidente, este será reemplazado (a) por el (la) vicepresidente, quién en tal caso tendrá todas las atribuciones, facultades y deberes.

Artículo 41: Serán deberes y atribuciones del (la) Secretario (a):

- a) Redactar las actas, comunicaciones y demás documentos de la organización. / *q corresponden a la d. 21*
- b) Llevar los libros de actas de la organización legalizados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y todos aquellos otros que sean necesarios para facilitar el orden y la buena marcha del Centro Agrícola.

Artículo 42: Son atribuciones y deberes del Tesorero (a):

- a) Custodiar bajo su responsabilidad, conjuntamente con el (la) Presidente, los fondos de la organización.
- b) Velar por la adecuada recaudación de los recursos.
- c) Coordinar con la Administración de la organización la elaboración del presupuesto e informe anual para que sean conocidos por la Junta Directiva.
- d) Aquellas otras funciones que le designe la Junta Directiva.

Artículo 43: Son atribuciones del (la) Fiscal:

- a) Velar por la observación de la Ley, el estatuto y los reglamentos existentes.

- e) Contratar, promover y remover a los (las) funcionarios (as) de la organización.
- f) Velar porque los libros de la contabilidad y sus registros sean llevados al día, con claridad, y que sean mantenidos con seguridad en la oficina del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya, de los cuáles será responsable la Junta Directiva.
- g) Entregar los informes financieros mensuales a Junta Directiva.
- h) Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias, cuando se lo solicite la Junta Directiva.
- i) Firmar cheques de las cuentas bancarias mancomunadas, conjuntamente con las personas designadas por la Junta Directiva y responsabilizarse del destino de los recursos de las cuentas bancarias.
- j) Velar por la seguridad de los bienes de la organización.
- k) Someter a la Junta Directiva todos aquellos asuntos que por su trascendencia o riesgo, comprometan o puedan comprometer seriamente los intereses de la organización y prevenir cuando los acuerdos tomados puedan conducir a desequilibrios económicos de la organización.
- l) Asistir salvo excusa atendible, a las sesiones de la Junta Directiva.
- m) Convocar a sesiones extraordinarias a la Junta Directiva cuando considere conveniente.
- n) Desempeñar las demás funciones que le asigne la Junta Directiva y que se ajusten a las necesidades, Ley y Estatutos de la Organización.

CAPITULO VI

Disposiciones Finales

Artículo 48: El Centro Agrícola Cantonal de Nicoya forma parte de la Federación de Centros Agrícolas del Pacífico Seco y además de la Confederación Nacional de Centros Agrícolas.

Artículo 49: La organización deberá llevar legalizados los libros contables por la Contraloría General de la República y libros de actas por la Confederación de Centros Agrícolas.

Artículo 50: El presente documento fue discutido y aprobado por la Sexta Asamblea General de Asociados, celebrada el seis de noviembre de 1998.



Anexo 6. Estados Financieros del Centro Agrícola Cantonal Nicoya. 2018, 2017 y 2016

CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE NICOYA
Estados de Situación

	30-sep-18 ESTADOS	30-sep-17 ESTADOS
Activo Circulante		
Caja y bancos	103,503	108,610
Cuentas por cobrar	0	0
Inventarios	0	0
Total activo circulante	103,503	108,610
Activo Fijo		
Terrenos	2	0
Edificios	2	0
Mobiliario y equipo	2	692,806
Herramientas	2	0
Dep. acumulada	2	-65,000
Total activo fijo	627,805	627,806
Total General de Activos	731,308	736,416
Pasivo		
Pasivo Corto Plazo		
Documentos por pagar C.P.	3	0
Cuentas por pagar	3	1,048,804
Total pasivo corto plazo	0	1,048,804
Pasivo Largo Plazo		
Documentos por pagar L.P.	0	0
Otros pasivos L.P.	0	0
Total Pasivo Largo Plazo	0	0
Total General de Pasivo	0	1,048,804
Patrimonio		
Aporte Socios	637,230	637,230
Donaciones	0	0
Superávit por Revaluación	0	0
Corrección Periodos Anteriores	0	0
Utilidad o Pérdida acumulada	-949,819	-574,363
Utilidad o Pérdida del Periodo	1,043,697	-375,456
Total Patrimonio	731,108	312,889
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	731,108	736,215

ALEXIS SEGURA PORRAS
PRESIDENTE

WALTER NUÑEZ ARCE
CONTADOR CARNET 7012

CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE NICOYA
Estado de Resultados

	AL 30 SETIEMBRE 2018	AL 30 SET 2017
Ventas netas	2,546,200	2,554,500
Costo de Ventas	1,765,490	2,304,809
Utilidad Bruta	780,710	249,691
Gastos de Administrativo	1,516,527	2,132,247
Gastos Proyectos	0	0
Utilidad de Operación	-735,817	-1,882,556
Varios	0	0
Gastos Financieros	0	0
Otros ingresos	1,779,514	1,507,100
Utilidad o Pérdida antes de Imp.	1,043,697	-375,456
Impuesto	0	0
Utilidad o Pérdida Neta	1,043,697	-375,456

ALEXIS SEGURA PORRAS
PRESIDENTE

WALTER NUÑEZ ARCE
CONTADOR CARNET 7012

CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE NICOYA
ESTADO DE CAMBIO EN LA POSICION FINANCIERA
(Estado de efectivo NIC.87)

	30-sep-18
Actividades de operación:	
Pérdidas o ganancias del periodo	1,043,697
Pérdidas que no requieren utilización de efectivo	0
Depreciación	0
Actividades de inversión:	
Aum. ó dim. Caja y bancos	0
Aum. ó dim. Cuentas por cobrar	0
Aum. ó dim. Inventarios	0
Aum. ó dim. Cuentas por pagar	-1,048,804
Efectivo proveniente de las actividades de operación	-4,107
Actividades de financiamiento:	
Aum. ó dim. Aporte Socios	0
Aum. ó dim. Documentos por pagar C.P.	0
Aum. ó dim. Superávit por Revaluación	0
Aum. ó dim. Donaciones	0
Aum. ó dim. Utilidades Acumuladas	0
Efectivo usado en actividades de financiamiento	0
Efectivo neto proveniente del periodo	-4,107
Efectivo al inicio del periodo	108,610
Efectivo en caja y bancos al final del periodo	103,503

ALEXIS SEGURA PORRAS
PRESIDENTE

WALTER NUÑEZ ARCE
CONTADOR CARNET 7012

CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE NICOYA
ESTADO DE CAMBIO EN EL PATRIMONIO
(Estado de patrimonio NIC.87)

	30-sep-18	30-sep-17
Actividades de operación:		
Pérdidas o ganancias del periodo	1,043,697	-375,456
Pérdidas que no requieren utilización de efectivo	0	0
Depreciación	0	0
Actividades de inversión:		
Aum. ó dim. Caja y bancos	0	0
Aum. ó dim. Cuentas por cobrar	0	0
Aum. ó dim. Inventarios	0	0
Aum. ó dim. Cuentas por pagar	-1,048,804	0
Efectivo proveniente de las actividades de operación	-4,107	0
Actividades de financiamiento:		
Aum. ó dim. Aporte Socios	0	0
Aum. ó dim. Documentos por pagar C.P.	0	0
Aum. ó dim. Superávit por Revaluación	0	0
Aum. ó dim. Donaciones	0	0
Aum. ó dim. Utilidades Acumuladas	0	0
Efectivo usado en actividades de financiamiento	0	0
Efectivo neto proveniente del periodo	-4,107	0
Efectivo al inicio del periodo	108,610	108,610
Efectivo en caja y bancos al final del periodo	103,503	108,610

ALEXIS SEGURA PORRAS
PRESIDENTE

WALTER NUÑEZ ARCE
CONTADOR CARNET 7012

CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE NICOYA

Estados de Situación

	30-sep-16 ESTADOS	30-sep-15 ESTADOS
Activo Circulante		
Caja y bancos	2.050.265	171.186
Cuentas por cobrar	0	0
Inventarios	1.432.000	1.432.000
Total activo circulante	3.482.265	1.603.186
Activo Fijo		
Terrenos	2	0
Edificios	2	0
Mobiliario y equipo	2	692.605
Herramientas	2	0
Dep. acumulada	2	-65.000
Total activo fijo	627.605	627.605
Total General de Activos	4.109.870	2.230.791
Pasivo		
Pasivo Corto Plazo		
Documentos por pagar C.P.	3	81.461
Cuentas por pagar	3	3.230.000
Total pasivo corto plazo	4.422.459	3.311.461
Pasivo Largo Plazo		
Documentos por pagar L.P.	0	0
Otros pasivos L.P.	0	0
Total Pasivo Largo Plazo	0	0
Total General de Pasivo	4.422.459	3.311.461
Patrimonio		
Aporte Socios	637.230	637.230
Donaciones	0	0
Superhabit por Revaluacion	0	0
Correccion Periodos Anteriores	0	0
Utilidad o Pérdida acumulada	-1.717.900	-1.342.444
Utilidad o Pérdida del Periodo	768.081	-375.456
Utilidad o Pérdida del Periodo	-312.589	-1.060.870
Total Patrimonio	-1.252.208	-1.770.080
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.109.870	2.230.791

ALEXIS SEGURA PORRAS
PRESIDENTEWALTER NUÑEZ ARCE
CONTADOR CARNET 7012**CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE NICOYA**

Estado de Resultados

	AL 30 SETIEMBRE 2016	AL 30 SET 2015
Ventas netas	4.090.950	4.794.192
Costo de Ventas	23.385.247	19.626.899
Utilidad Bruta	-19.294.297	-14.832.707
Gastos Generales	1.983.218	2.445.244
Gastos de Administrativo	2.080.000	2.850.000
Gastos Proyectos	0	0
Utilidad de Operación	-23.357.515	-20.127.951
Varios	0	0
Gastos Financieros	0	0
Otros ingresos	24.125.596	19.752.495
Utilidad o Pérdida antes de imp,	768.081	-375.456
Impuesto	0	0
Utilidad o Pérdida Neta	768.081	-375.456

ALEXIS SEGURA PORRAS
PRESIDENTEWALTER NUÑEZ ARCE
CONTADOR CARNET 7012**CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE NICOYA**
ESTADO DE CAMBIO EN LA POSICION FINANCIERA
(Flujo de efectivo NIC.#7)

	30-sep-16
Actividades de operación:	
Pérdidas o ganancias del período	768.081
Partidas que no requieren utilización de efectivo:	
Depreciación	0
Aum ó dism. Caja y bancos	0
Aum ó dism. Cuentas por cobrar	0
Aum ó dism. Inventarios	0
Aum ó dism. Cuentas por pagar	-865.000
Efectivo proveniente de las actividades de operación	-96.919
Actividades de inversión:	
Aum. ó dism. Terrenos	0
Aum. ó dism. Edificios	0
Aum. ó dism. Mobiliario y equipo	0
Aum. ó dism. Herramientas	0
Efectivo usado en actividades de inversión	0
Actividades de financiamiento:	
Aum. ó dism. Aporte Socios	0
Aum. ó dism. Documentos por pagar C.P.	1.975.998
Aum. ó dism. Superhabit por Revaluacion	0
Aum. ó dism. Donaciones	0
Aum. ó dism. Utilidades Acumuladas	0
Efectivo usado en actividades de financiamiento	1.975.998
Efectivo neto proveniente del período	1.879.079
Efectivo al inicio del período	171.186
Efectivo en caja y bancos al final del período	2.050.265

ALEXIS SEGURA PORRAS
PRESIDENTEWALTER NUÑEZ ARCE
CONTADOR CARNET 7012**CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE NICOYA**
ESTADO DE CAMBIO EN EL PATRIMONIO
Por el período terminado al 30-sep-16

	CAPITAL EN APORTES	SUPERHABIT REVALUACION	CAPITAL ADICIONAL APORTADO	UTILIDAD ACUMULADO	TOTAL
Saldo al 30-sep-15	637.230	0	0	-1.717.900	-1.080.670
Utilidad o Pérdida neta del Reserva Legal				768.081	768.081
Capital adicional aportado	0	0	0	0	0
Resultado período anteriores				0	0
Impuesto de Renta Pagado				0	0
Saldo al 30-sep-16	637.230	0	0	-949.819	-312.589

Anexo 7. Lista de activos del Centro Agrícola Cantonal Nicoya

FECHA _____

Fecha = 29 Abril 2019
 Lugar = Centro Agrícola Cantonal de Nicoya
 Asunto = Lista Activos

- ① 2 - Archivas - otto + 2 cajas -
- ② 1 - Escritorio
- ③ 1 - Refrigeradora
- ④ 1 - Mostrador de vidrio
- ⑤ 1 - Computadora mal estado
- ⑥ 1 - Impresora mal estado
- ⑦ 1 - Asiento mesa oficina.
- ⑧ 1 - Telep - Fax -
- ⑨ 2 - Sillas escritorio
- ⑩ 1 - Sillón ejecutivo
- ⑪ 1 - Nomada -

Montamento:
 + Drs. Vargas Jarama
 Jefe