

700000
520-030/0338
151-14992
PD-AAM-000

8/11/82
SEP 13 1982
3

PROYECTO DE MERCADERO PARA EL PEQUEÑO AGRICULTOR
DEL ALTIPLANO DE GUATEMALA

CONSIDERACIONES SOBRE LA REPROGRAMACION DEL PROYECTO

520-030/0338

Howard L. Steele
Herman G. Obregon
July, 1982

PUNTOS DE DISCUSION Y ACEPTACION EN REUNION
JUNTA DIRECTIVA CECOMERCA/AID

1. Propuesta de Asistencia Técnica
2. Entrenamiento en el Extranjero
3. Fondo para las operaciones de CECOMERCA, años 1982-83
(Reorganización de la Empresa)
4. Recursos requeridos por actividad y fuentes de fondos
para la reprogramación recomendada
5. Participación de los Socio/productores y apertura de
afiliación de otras federaciones y cooperativas
6. Uso del Crédito de la Producción
7. Acciones para implementar las recomendaciones
propuestas
 - Aceptación de las recomendaciones propuestas por la
Junta Directiva de CECOMERCA y las Federaciones
 - Elaboración de Adendum a la Reprogramación propuesta
que está en el Ministerio de Finanzas (CECOMERCA/USAID)
 - Exposición de motivos y justificaciones para incrementar
tasa de interés para utilizar el crédito de la producción
(presentar documento al Ministerio de Finanzas)

RESUMEN DE RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se resumen en forma tabular en los cuadros número 1, 2 y 3.

1. Asistencia Técnica

Se recomienda que de manera coordinada USAID y CECOMERCA obtengan los servicios de una asistencia técnica profesional basada en los planes de trabajo elaborados. Las áreas de asistencia técnica requeridas son:

- Organización socio/productor
- Administración de empresas
- Comercialización mercados interno y de exportación

Estos servicios darán forma para crear, en primer lugar, una fuente de producción cooperativa sólida para desarrollar la base de CECOMERCA. El especialista en administración de empresas colaborará en la ejecución ordenada de la reorganización propuesta y en la preparación e implementación de un sistema de contabilidad de costos. Paralelamente, con el experto en comercialización, se trabajará intensivamente para mejorar las disciplinas de comercialización para la exportación así como para el mercado nacional. Para el renglón de la asistencia técnica se han programado Q200,000 en el año 1983 (item 1 y 2) y Q50,000 en el año 1984, con un total de Q250,000.

2. Entrenamiento en el Extranjero

Fundamental para CECOMERCA es conocer los mercados de exportación con todas sus exigencias y requisitos. Para adquirir este entrenamiento se proponen viajes de trabajo según el programa desarrollado para este propósito. Para el nivel gerencial, el entrenamiento se enfocará en la administración de empresas exportadoras e importadoras en todas las fases que conducen a una entidad viable. Se espera que el equipo gerencial y administrativo trabaje en las empresas señaladas para adquirir las experiencias necesarias para una efectiva comercialización. En la parte técnica, el entrenamiento consistirá en visitar y trabajar con entidades dedicadas al recibo, manejo, tipificación, embalaje y almacenamiento de hortalizas y frutas frescas.

Se recomienda que para el entrenamiento de personal, se financien 6 meses/hombre para el año 1983, y 6 meses/hombre para el año 1984, sumando Q30,000 cada uno, con un total de Q60.000.

3. Fondo para las Operaciones de CECOMERCA en los Años 1982-83

Basado en los volúmenes de ventas y resultados de las operaciones hasta junio 1982, CECOMERCA no alcanzará su punto de equilibrio para

ese año. Según sus propias estimaciones, para el año 1983, CECOMERCA tampoco llegaría a un nivel de operaciones sin pérdida. Aun con los esfuerzos de la empresa en su campaña de reducción de costos administrativos y operacionales, las pérdidas para los años 1982 y 1983, se calculan en no menos de lo estimado, es decir Q200,320 para 1982 y Q125,650 para 1983, habiendo una pequeña mejora en ese último año. Se recomienda que el renglón para las operaciones de CECOMERCA se aumente con suficientes fondos para cubrir las pérdidas para los dos años (item 3) que suman Q325,870.

En colaboración con la gerencia de CECOMERCA, se desarrolló una reprogramación de los Planes de Inversiones en construcciones y equipo para los años 1982 a 1984, como se puede observar con más detalle en el cuadro No. 2. Se nota que las sumas para las inversiones, para cada año, son menores que en la programación original del Convenio, y aun en la reprogramación se justifica por el retraso en alcanzar las metas esperadas y por la necesidad imperante de utilizar lo que resta del año 1982 para reducir los costos de las operaciones de manera drástica.

4. Recursos requeridos y fuentes de fondos para la reprogramación propuesta

En resumen los recursos requeridos por actividad para accionar el Proyecto en los años 82/83 son los siguientes:

- Asistencia Técnica	Q 250,000
- Entrenamiento en el Extranjero	60,000
- Fondo para las operaciones de CECOMERCA	<u>325,870</u>
Total	Q 635,870

Por el lado de fuentes de fondos para cubrir las actividades mencionadas se considera apropiado lo siguientes:

a. Préstamo AID 520-1-030

Primera Fase: Costos de Capital

- Refrigeración	Q 40,000
- Equipo Comunicaciones e Imprevistos	34,500*
- Equipo y otros	457,508
- Edificios	<u>(190,638)</u>
	Q 341,370

Segunda Fase: Costos de Capital

	<u>234,500*</u>
Total Préstamo	Q 575,870

* Cambios propuestos con respecto a la Reprogramación elaborada por CECOMERCA.

CECOMERCA

Contribuciones Federaciones	<u>Q 60,000*</u>
Total fondos aportados	<u>Q 635,870</u>

*Cambios propuestos con respecto a la Reprogramación elaborada por CECOMERCA.

En esta propuesta de uso de fondos y para dar cumplimiento a lo estipulado en el Convenio de Préstamo, se requiere que las Federaciones FENACOAC y FECOAR aporten a CECOMERCA el saldo de capital convenido que es de Q60,000 (item 6).

5. Participación de los Socio/productores

Se espera que las Federaciones y las cooperativas den todo su apoyo a la asistencia técnica propuesta para que se alcance la meta del reclutamiento de 1,000 socio/productores para el año 1984, y su participación efectiva en todas las actividades de CECOMERCA. La aportación de los socios al capital de la empresa para fines del año 1984 se estima aumentará en Q10,000.

Un aspecto relevante que se sugiere, para mejorar la base de producción del Proyecto, la capitalización de CECOMERCA y aumentar las operaciones comerciales de la empresa, es que "los estatutos de CECOMERCA se modifiquen para permitir que otras federaciones y cooperativas interesadas en la comercialización ingresen como socios y participen en la integración de la Junta Directiva".

6. Crédito para la Producción

Gran importancia para el crecimiento de la membrecía de CECOMERCA lo constituye el uso oportuno del crédito para la producción. La suma de Q800,000 programada para préstamos a los socio/productores tiene como objetivo aumentar la producción ordenada de hortalizas y por lo consiguiente, mejorar los ingresos del pequeño agricultor participante y permitir el desarrollo de una cooperativa de comercialización viable. En este sentido, a la mayor brevedad posible debe adoptarse una decisión por parte de la Junta Directiva de CECOMERCA y las federaciones participantes para usar este crédito de la producción. Si existiesen obstáculos para utilizar este fondo por motivos de la tasa de interés del 6% se considera conveniente encaminar gestiones ante el Ministerio de Finanzas para aumentar esta tasa de interés a las operaciones vigentes de las Federaciones. Lo importante es tomar una decisión al respecto y considerarla como definitiva.

H0bregon:gg/sr
8/6/82

C E C O M E R C A

Cuadro 1

RESUMEN DE RECOMENDACIONES Y SU COSTO

<u>RUBRO</u>	<u>Año 1982</u>	<u>Año 1983</u>	<u>Año 1984</u>	<u>Total</u>
Asistencia Técnica:				
a. Organización Socio-Productor		100,000		100,000
b. Comercialización y Administración de Empresas		100,000	50,000	150,000
Sub-Total		<u>200,000</u>	<u>50,000</u>	<u>250,000</u>
Entrenamiento en el Extranjero:				
a. Aspectos gerenciales, operacionales y financieros.		15,000	15,000	30,000
b. Disciplinas y Técnicas de manejo de producto		15,000	15,000	30,000
Sub-Total		<u>30,000</u>	<u>30,000</u>	<u>60,000</u>
Total: Asistencia Técnica y Entrenamiento		<u>230,000</u>	<u>80,000</u>	<u>310,000</u>
Costo de Operaciones	<u>200,220</u>	<u>125,650</u>		<u>325,870</u>
Total- (Reprogramación)	<u>200,220</u> =====	<u>355,650</u> =====	<u>80,000</u> =====	<u>635,870</u> =====
Inversiones en Construcciones y Equipo (Cuadro 4)				
	<u>60,000</u>	<u>367,000</u>	<u>350,000</u>	<u>777,000</u>
Auditoria	<u>5,000</u>	<u>5,000</u>	<u>5,000</u>	<u>15,000</u>
Contribuciones al Capital:				
Federaciones	60,000			60,000
Membrecía		7,500	2,500	10,000
Total Contribuciones al Capital	<u>60,000</u>	<u>7,500</u>	<u>2,500</u>	<u>70,000</u>
Crédito para la Producción	100,000	300,000	400,000	800,000

C E C O M E R C A

Programa Anual de Inversiones en Construcción y Equipo

<u>DESCRIPCION</u>	<u>Año</u> <u>1982</u> <u>\$</u>	<u>Año</u> <u>1983</u> <u>\$</u>	<u>Año</u> <u>1984</u> <u>\$</u>	<u>Total</u>
<u>Edificios y Equipo</u>				
<u>ETZICIA</u>				
Equipo de Empaque	27,000			
Mesa Clasificada	10,000			
Montacarga		15,000		
Equipo para Manejo de Producto	10,000			
<u>ETENANGO:</u>				
Centro de Acopio		170,000		
Equipo de Empaque		50,000	25,000	
Equipo para Manejo de Producto		10,000		
Montacarga			15,000	
Equipo de Oficina		25,000		
Escuelas y Bonanás		2,000		
<u>ETALA:</u>				
Almacén y Oficina Central			100,000	
Mesas Refrigeradas			100,000	
Equipo de Oficina (Terminal)	10,000	10,000		
<u>COMUNICACIONES</u>				
Mesa Camiones			20,000	
Autos	3,000	40,000	40,000	
Tráfico y Supervisión		25,000	30,000	
Imprevistos		20,000	20,000	
TOTAL	\$60,000	\$367,000	\$350,000	\$717,000

C E C O M E R C AReconciliación de Fondos del Proyecto AID-520-T-030

Préstamo	Q3,200,000
Desembolsos a junio, 1982	<u>267,118</u>
Saldo	<u>Q2,932,882</u>
Desembolsos Recomendados:	
Asistencia Técnica y Entrenamiento	Q 310,000
Capital de Trabajo	325,870
Inversiones - Construcción y Equipo	<u>777,000</u>
Total	<u>Q1,412,870</u>
Saldo - 1985	<u>Q1,520,012</u> =====

CONSIDERACIONES SOBRE LA REPROGRAMACION DEL PROYECTO

PROYECTO DE MERCADEO PARA EL PEQUEÑO AGRICULTOR DEL ALTIPLANO DE GUATEMALA

520-030/0238

Howard L. Steele
Herman G. Obregon 1/

A. FACTORES QUE FRENAN EL PROGRESO DEL PROYECTO

Los problemas que han obstaculizado el progreso y la ejecución del proyecto para el pequeño agricultor, centrado en la cooperativa CECOMERCA, son múltiples e interrelacionados, y sin duda han contribuido a la falta de viabilidad económica de la empresa. Ningún factor puede citarse aisladamente para explicar la falta de logros del proyecto como se contempló en el documento original del proyecto. En conjunto, los problemas han frenado el progreso del proyecto y lo han puesto en peligro de fracasar.

1. Ningún esfuerzo continuado se ha realizado por parte de las federaciones FECOAR, FEHACOAC, o las cooperativas afiliadas para emprender una campaña de reclutamiento de productores, para que ingresen como miembros de CECOMERCA. Esta actividad debiera de haberse realizado con anticipación a la construcción del Centro de Acopio en Patzicía.

1/ Asesores de la Oficina de Desarrollo Rural, Misión USAID en Guatemala, julio 1982. El Dr. Steele es empleado de la Oficina de Cooperación Internacional y de Desarrollo, USDA, asignado a USAID/Honduras. El señor Obregon es asesor de Desarrollo Internacional de Cooperativas Agrícolas, Washington, D. C.

Las dos federaciones suscribieron el capital requerido de \$90,000 y a la vez otorgaron certificaciones de cuatro cooperativas regionales declarando que 2,000 agricultores habían sido inscritos en el programa. Aparentemente esto fue realizado únicamente para satisfacer las legalidades técnicas del convenio de proyecto y cumplir con las condiciones previas establecidas por USAID previo el desembolso de fondos.

Hasta el momento no se han asociado a CECOMERCA los 2000 productores que se habían declarado interesados en formar parte de una cooperativa de comercialización, apoyándola con una aportación de Q10 por socio (la inversión aportada por socio permanece estancada en Q175 a la fecha; no llega a los Q60,000 contemplados en el documento original del proyecto). Ni las federaciones ni USAID/Guatemala insistieron en que se llevara a fin el programa de reclutamiento para la membresía de CECOMERCA, para posteriormente iniciar otras actividades del proyecto, lo que constituye un error. En efecto, se creó una organización sin una base de socios-productores contribuyentes para la captación de los productos a ser comercializados. Si no se cuenta con el factor de miembros-productores que tengan interés financiero en el éxito de CECOMERCA, será difícil que llegue a ser una empresa viable.

2. La reticencia en apoyar activamente al proyecto por parte de las federaciones y sus cooperativas afiliadas, se manifiesta adicionalmente en el hecho de que no se hayan hecho desembolsos a los agricultores-miembros de los Q900,000 del Crédito para la Producción disponible en el Proyecto para obtener insumos con este fin. Este fondo goza de una tasa del 6% para estimular la puesta en marcha de una producción ordenada de hortalizas y frutas. Dicho fondo de Crédito para la Producción se contempla como un incentivo importante para el pequeño productor para estimular

su interés en CECOMERCA y participar con una producción en grande escala, que permitiera a la cooperativa la penetración de los mercados de frutas y hortalizas de exportación y consumo interno, con productos de alta calidad y oportunos para su comercialización.

3. La administración seleccionada para dirigir a CECOMERCA no contó con conocimientos o experiencia en la comercialización efectiva en los mercados guatemaltecos o de exportación. Esta capacidad gerencial es indispensable para el éxito del proyecto. La Junta Directiva de CECOMERCA debió insistir en el desarrollo prioritario de la idoneidad de la gerencia. La USAID/G también falló en no detectar el problema del proyecto al no contar con una administración adecuada para la comercialización. Lo que es peor aun, la asistencia técnica contratada para apoyar a CECOMERCA no contaba con una experiencia o capacidad de comercialización exitosa, y por ende, no existió la tecnología apropiada para resolver el problema. Se nota que los dos administradores de CECOMERCA fueron seleccionados sobre la base de su lealtad a las federaciones de las cuales ellos procedían, y no en base a su habilidad para manejar un negocio de mercadeo de productos.

4. La asistencia técnica provista a CECOMERCA fue inefectiva y debería haber sido sustituida o drásticamente alterada en los inicios de la ejecución del Proyecto.

En efecto, el propósito de la asistencia técnica contemplada en el diseño del proyecto era adiestrar a la administración de CECOMERCA en los aspectos técnicos y los procedimientos requeridos para planificar, organizar y administrar una cooperativa viable en la comercialización de los productos de los agricultores-socios. En tales circunstancias, USAID/G debería haber insistido en que el grupo seleccionado para los Servicios de Asistencia Técnica en las áreas o disciplinas para las cuales se le contrato, demostrara su capacidad en los logros de los objetivos del Proyecto.

La composición del grupo debería haberse cambiado por USAID/G a principios de 1980, cuando primer líder del grupo abandonó el proyecto y no se le reemplazó por un año, dejando en efecto al gerente general de CECOMERCA sin un asesor en este cargo durante ese período. Ya era evidente a estas alturas, que CECOMERCA no contaba con una base de socios productores ni con una estrategia de mercadeo para su programa. Esto condujo al cuarto factor que obstaculizó el proyecto.

5. USAID/G no supervisó efectivamente el proyecto, sus actividades y los problemas que surgieron durante el período crítico(1979-81) de su puesta en marcha.

Una vez que las condiciones previas fueron técnicamente cumplidas, el contrato de asistencia técnica se concedió a Servicios Técnicos del Caribe, y los primeros fondos fueron desembolsados, USAID/Guatemala asumió que su ^{propia} responsabilidad había terminado; es decir, que el proyecto se desarrollaría sin más contribuciones o supervisión de AID. Como consecuencia, los serios problemas del proyecto, no se pusieron en conocimiento de la administración de USAID/G oportunamente.

Cabe puntualizar que la experiencia de USAID en proyectos similares en naturaleza y dimensión financiera, en ejecución en América Latina, requieren una supervisión muy acertada por parte del Oficial de AID encargado del proyecto y dedicando no menos del 25% de su tiempo durante los primeros años.

6. Problemas Institucionales:

Junta Directiva:

Los estatutos de CECOMERCA establecen la integración de la Junta Directiva por seis miembros nombrados en la siguiente manera:

- a) Dos miembros propietarios y un suplente nombrado por el Consejo de Administración de cada Federación participante.
- b) Los Gerentes de las dos Federaciones Cooperativas o sus representantes.
- c) Los representantes de cada Federación, condicionaran su actividad a las directrices que reciban de sus respectivos Consejos de Administración; y
- d) Los miembros suplentes podrán sustituir a los titulares, unicamente en caso de que se declare vacante uno de dichos cargos titulares.

Unidas en su esfuerzo para dar forma a una entidad de comercialización al servicio de las cooperativas de agricultores afiliadas, las federaciones, con apoyo externo, establecieron la Central Cooperativa de Mercadeo Agrícola, R. L., CECOMERCA.

Desde su inicio la integración de la Junta se ha visto polarizada en dos campos claramente delineados. Como un ejemplo, en la selección del gerente de CECOMERCA, cada federación presentó su candidato para el puesto. Al no alcanzar un consenso sobre la persona más calificada, la Junta nombró a los dos solicitantes, con el mismo salario, gerente general y director de operaciones. La integración coordinada de los dos funcionarios no fue posible, y terminó en la renuncia del director de operaciones en abril de 1982.

Se estima que CECOMERCA ha sufrido por la falta de una dirección o política fuerte y acertada de la Junta Directiva debido, en parte, a la división de criterio de las dos federaciones.

Se recomienda que los estatutos de CECOMERCA se modifiquen para permitir que otras federaciones y cooperativas interesadas en la comercialización ingresen como socios y que participen en la integración de la Junta Directiva.

Gerente y Administración:

Mucho se ha comentado en reportes recientes sobre la necesidad de proveer recursos adicionales para financiar asistencia técnica con propósitos de adiestramiento al personal administrativo y técnico de CECOMERCA para la disciplina de mercadeo que así lo demande. En su corta historia, el proceso de aprendizaje de la organización, medida por los resultados de operación, ha sido altamente costoso tanto en tiempo como en dinero para AID y el Gobierno de Guatemala.

Medular al problema de desarrollar una efectiva administración de mercadeo, ha sido la miopía de las Federaciones cooperativas fundadoras (y AID) en restringir la búsqueda de capacidad administrativa y gerencial únicamente dentro de la estructura de las cooperativas. Raras son las veces en que un funcionario idóneo en cooperativas de ahorro y crédito se convierte en una fuerza administrativa de mercadeo viable. Los años empleados en formar personal de gerencia con orientación cooperativa rara vez se pueden utilizar con éxito en el mundo altamente competitivo de compra y venta de productos agropecuarios.

Se recomienda que la Junta Directiva y la Gerencia tomen la iniciativa en la búsqueda del personal idóneo, acudiendo a la empresa

privada de la industria y comercio. Para la formación de personal se debería trabajar con las Universidades del país, tal como la Universidad Francisco Marroquín.

En resumen, CECOMERCA no ha desarrollado una membresía de base de productores/socios; no existe ningún programa de promoción o de apoyo por parte de las federaciones y sus cooperativas afiliadas; aún no existe un personal calificado en comercialización con amplios conocimientos de los mercados locales y de exportación. La deficiente asistencia técnica extranjera ha guiado equivocadamente a la empresa en aspectos administrativos; y la supervisión del proyecto es también deficiente por parte del donador/prestatario, USAID/G. Dadas estas condiciones que frenan la ejecución del proyecto, es extraordinario que CECOMERCA todavía esté funcionando.

Adicionalmente a los seis factores que frenan el proyecto mencionados anteriormente, existen factores exógenos a CECOMERCA: 1) La inestabilidad política, económica y la inseguridad en el Altiplano occidental; 2) la problemática vigente en los mercados tradicionales de exportación para Guatemala, en los países de El Salvador, Nicaragua y Costa Rica. En total, el impacto de todos los factores mencionados, ha sido obviamente negativo para CECOMERCA.

B. DISCUSION SOBRE LOS CAMBIOS PROPUESTOS PARA LA EJECUCION DEL PRO-
YECTO Y DE LOS PLANES FINANCIEROS

Aun con las condiciones que frenan la ejecución del proyecto y los problemas identificados en la primera parte de este informe, CECOMERCA ha demostrado una habilidad administrativa. Sin embargo una mejora sustancial en los volúmenes de ventas conjuntamente con la reducción de sus costos operacionales debieran ser metas de la mas alta prioridad para la empresa. Además, los costos administrativos de ninguna manera se pueden justificar con el bajo volúmen de ventas.

Los siguientes cambios en la ejecución del proyecto y su financiamiento son recomendados con el único objetivo de impulsar el desarrollo de CECOMERCA para alcanzar una viabilidad operacional y financiera en los próximos tres años.

Asistencia Técnica

1. Especialista(s) en la organización de agricultores:

Esta asistencia técnica tiene como objetivo la promoción en el campo para incentivar a los agricultores socios de las cooperativas afiliadas a las federaciones a ingresar como miembros de CECOMERCA. En el primer año, 1983, la meta es de inscribir 750 miembros - productores aportando Q10 cada uno a la capitalización de la cooperativa. Para el año 1984 otros 250 miembros-socios serían inscritos dando un total de 1,000 socios para los dos años.

CECOMERCA en la actualidad carece de una base de socios-productores para contar con una captación confiable de productos para responder efectivamente a las necesidades de los mercados. En la actualidad CE-

COMERCA, por falta de un apoyo firme de productores, se ha convertido en un comprador más de productos en competencia con los camioneros y otros compradores. Se debe notar que el intento del proyecto fue proveer a la administración grupos de socios interesados en trabajar para mejorar la cadena de producción - comercialización y por ende la eficiencia y los mejores precios pagados al productor. En efecto, el objetivo del proyecto es desarrollar la lealtad de sus socios hacia la organización cooperativa y a sus programas.

Este proyecto ofrece al socio-agricultor los servicios de insumos para la producción a través del programa de créditos para la producción, transferencia de tecnología con semillas mejoradas y nuevos sistemas de siembra, control de plagas y enfermedades, y otros programas para su beneficio. Puede realizarse únicamente a través de una base sólida de socios interesados en mejorar su vida económica. Sin ese factor, el éxito del proyecto no es factible.

2. Especialista en la Comercialización de Productos para la Exportación y los mercados nacionales.

Objetivo: Mejorar la calidad y capacidad de la administración en las disciplinas de la comercialización para los mercados de exportación y de consumo nacional. La asistencia se concentrará en lo siguiente:

- a. Exigencias específicas de los mercados de exportación en lo concerniente a variedades exportables, tipificación, embalaje y manejo de almacenamiento.
- b. Contratos, manejo de documentación, cartas de crédito, sistemas de transporte al extranjero.

- c. Estrategias para la búsqueda de mercados de planificación para la penetración efectiva en los mercados institucionales, supermercados e industriales del país.

3. Especialista en Administración Gerencial y Financiera:

En base a los análisis efectuados sobre la organización y administración de CECOMERCA se incluye dentro de la Asistencia Técnica un experto en Administración Gerencial y Financiera que ayudaría a la empresa en la implementación de la reorganización propuesta, en la formulación, uso y aplicación de flujogramas, formularios y manuales de operación, en el establecimiento de un sistema de contabilidad de costos y en general en la administración gerencial y financiera de CECOMERCA. Se sugiere que este especialista trabaje paralelamente a los especialistas en la organización de los productores y comercialización interna y externa. Su especialidad, unida a la experiencia del Gerente General de CECOMERCA y otros funcionarios, adquirida durante el tiempo en que ha operado el Proyecto, permitirán desarrollar los niveles de eficacia y eficiencia de la empresa requeridos para el logro de los objetivos del Proyecto. En resumen, el técnico trabajará en las siguientes áreas:

- a) Desarrollar la capacidad empresarial del personal administrativo para planificar, ejecutar estrategias de producción, manejo de productor y comercialización.
- b) Con el técnico de comercialización, establecer una política de precios.
- c) Diseñar un sistema de contabilidad de costos, complementando el sistema vigente de contabilidad general.

Comentario: Se necesita urgentemente penetrar en los mercados nacionales y de exportación, a través de la ejecución atinada de estrategias que permitan márgenes de utilidad para CECOMERCA. No hay duda de que el éxito de la cooperativa depende de su viabilidad económica. Cabe recordar que el proyecto fue bastante específico en lo relacionado con la preparación de la dirección empresarial de CECOMERCA; "La cooperativa mantendrá una instalación central de comercialización para establecer su presencia en los mercados como una empresa fuerte, seria y viable, de frutas y hortalizas al nivel de mayores...se requiere un gerente con conocimientos y experiencia en todo el campo de la comercialización de productos agropecuarios. Idealmente el gerente debiera tener enlaces con los mercados de mayorero en Guatemala. Igual que el Gerente, los administradores de ventas deberían conocer en manera directa la comercialización de productos agropecuarios..."

Se ha podido observar que la Junta Directiva no se ha guiado por los conceptos establecidos por el proyecto. En esto la AID también ha fallado en no insistir, por parte de sus gerentes de proyecto, en la organización contemplada en el proyecto. Esta falla se debería de rectificar inmediatamente. Los fondos para la asistencia técnica se utilizarán para la contratación de especialistas o firmas de reconocida experiencia en mercadotecnia en los países latinoamericanos y en los Estados Unidos de Norteamérica. En las firmas de esta categoría se incluye Central America Produce, Inc.; Blue Anchor, G-I's Packing Co., Inc., y Bud Antle Produce, Inc.

(los planes de trabajo para la asistencia técnica se incluyen por separado).

4. Adiestramiento del Personal Administrativo y Técnico

Un total de \$60,000 se utilizará en 1982 y 1983 para proveer fondos a un máximo de 10 personas/mes de entrenamiento para el personal de CECOMERCA (vease programa desarrollado para este rubro). Estos fondos serán utilizados para sufragar los costos de enviar personal administrativo y/o técnico de CECOMERCA a países con el propósito de estudiar y recibir entrenamiento en actividades específicas para mejorar su eficiencia administrativa y operacional en CECOMERCA a su regreso. Los fondos serán usados para los gastos de viajes internacionales, hospedaje y manutención, viajes locales, útiles y materiales de estudio, etc.

Comentario:

Aunque los fondos que fueron reprogramados en abril de 1982, incluyen cantidades para proveer asistencia técnica para el personal técnico y administrativo de CECOMERCA, existen necesidades de entrenamiento especializadas que no podrán proveerse al personal en Guatemala. Por lo consiguiente, se recomiendan fondos que permitan este entrenamiento al personal de la cooperativa en lugares fuera de Guatemala.

En terminos generales, el entrenamiento en el extranjero se divide en dos niveles como sigue:

a. Entrenamiento al nivel administrativo y gerencial

1) Se le aportará a la administración el valor de viajes al extranjero para trabajar con gerentes de cooperativas de mercadeo

de hortalizas y frutas, para conocer el uso que se le da a los informes financieros en cada cooperativa (ganancias y pérdidas, control de inventarios, control de ventas y costos, balance general, etc.). Asimismo observará la planificación de las actividades comerciales, y la toma de decisiones oportunas.

b. Entrenamiento para el nivel operacional y técnico.

1) El personal del departamento de operaciones, recibirá la aportación de entrenamiento de los centros de acopio en los Estados Unidos, donde se le adiestrará en la tipificación de productos de frutas y hortalizas frescas y observará en el proceso de empaque, para conocer los grados aceptables en el mercado.

2) Observar el manejo de productos para reducir mermas y daños y conocer las técnicas para evitar los daños ocasionados por el mal manejo.

Nueva Reprogramación de los Fondos del Proyecto

Tomando como base el informe titulado "Proyecto de Mercadeo para el Pequeño Agricultor del Altiplano de Guatemala - Consideraciones sobre la Reprogramación del Proyecto", de Howard L. Steele y Herman G. Obregon, de fecha julio, 1982; y el informe "CECOMERCA - Análisis de Operaciones", presentado a la Junta Directiva de CECOMERCA el 21 de julio de 1982, se ha elaborado la siguiente reprogramación de los fondos del proyecto.

La recalendarización y modificaciones del préstamo de AID 520-T-030 tiene dos propósitos básicos. Proveer a CECOMERCA de fondos adicionales para el capital de trabajo y asistencia técnica y para modificar las instalaciones físicas y recalendarizar su construcción. Los fondos para los costos de operaciones y asistencia técnica se harán disponibles de la siguiente manera:

Fuente de Fondos

<u>Préstamo 520-T-030</u>	Q
Primera Fase: Costos de Capital	
Refrigeración	40,000
Equipo	457,508
Comunicaciones e Imprevistos	34,500
Edificios	<u>(190,638)</u>
	341,370
Segunda Fase: Costos de Capital	<u>234,500</u>
Total 520-T-030	575,870
<u>CECOMERCA</u>	
Contribuciones-federaciones	<u>60,000</u>
Total fondos aportados	<u>635,870</u>

USO DE FONDOS

COSTOS de Operacion	325,870
Asistencia Técnica y Adiestramiento	<u>310,000</u>
Total Fondos Utilizados	635,870 =====

En la reprogramación original se habían estimado las pérdidas para los años 1982 y 1983 en Q200,220 y Q156,650 respectivamente, para un total de Q356,870 por los dos años.

Sobre la base de los primeros seis meses de operaciones del año 1982 y la tendencia creciente en los costos operacionales y administrativos, las pérdidas pudieran ser mayores que las proyectadas para 1982 y 1983. Si un corte drástico no es efectuado inmediatamente en los costos, unido a una disciplina efectiva en el control de los mismos, las pérdidas para ambos años podrían ser mayores del 15%, es decir \$140,000. Esta pérdida adicional es estimada considerando el mejoramiento en el margen bruto generado en los primeros seis meses de operaciones de 1982 (18% vs. 14% del margen bruto proyectado para 1982 y 1983).

Se espera que el Gobierno de Guatemala asumirá la responsabilidad de pago de los \$575,870 de los fondos de préstamo a AID y, a su vez, proveerá la suma a CICOERCA en una base de donación. El cuadro 4 muestra el estado de los fondos de AID y el Gobierno de Guatemala para el proyecto y los desembolsos a junio 17 de 1982 previo el

CECOMERCA
Fondos y Desembolsos
al 17 de junio, 1982

En miles de Q

	Prestamo AID			Gobierno de Guatemala			GRAN	TOTAL
	<u>Total</u>	<u>Desembolsos</u>	<u>Balance</u>	<u>Total</u>	<u>Desembolsos</u>	<u>Balance</u>	<u>Desembols.</u>	<u>Balance</u>
<u>Primera Fase</u>								
Terrenos	---	---	---	\$ 400.0	\$ 24.0	\$ 376.0	6%	94%
Edificios y Equipo	\$2,200.0	\$235.2	\$1,964.8	---	---	---	11	89
Capital de Trabajo	200.0	162.9	37.0	900.0	733.1	166.9	82	18
Credito para la Produccion	---	---	---	800.0	---	800.0	0	100
Total 1ra. Fase	\$2,400.0	\$398.1	\$2,001.9	\$2,100.0	\$757.1	\$1,342.9	26	74
<u>Segunda Fase</u>								
Edificios y Equipo	1,000.0	---	1,000.0	---	---	---	--	100%
Capital de Trabajo	---	---	---	400.0	---	400.0	--	100%
Total 2da. Fase	\$1,000.0	---	\$1,000.0	\$ 400.0	---	\$ 400.0	--	100%
TOTAL Fondos y Desembolsos	\$3,400.0	\$398.1	\$3,001.9	\$2,500.0	\$757.1	\$1,743.9	--	---
Porcentaje	100%	12%	88%	100%	30%	70%	20%	20%

fuente: BANDESA

plan de reprogramación.

Reprogramación de la Construcción de las Instalaciones Físicas

Como se indica en el cuadro 2, CECOMERCA para sus planes de construcción y requisición de equipo de apoyo en 1982, 1983 y 1984, requerirá fondos por \$777,000. Debe notarse que el volumen y el valor de las actividades de mercadeo en los primeros seis meses del año 1982 fueron únicamente el 52% comparable en 1981 (\$691,615 vs. \$361,552). Es concebible que la construcción de las instalaciones adicionales según lo calendarizado podría refrenarse sin afectar las actividades de mercadeo a corto plazo.

Se sugiere que el saldo del año 1982 sirva como un período de pausa que permita a CECOMERCA concentrarse en los siguientes cursos de acción:

1. Que una empresa auditora profesional, realice una auditoría de los libros para el período de 13 meses que finalizó en junio de 1982. Costo: \$5,000.
2. Racionalizar sus costos de operaciones y llevar a cabo la actividad de mercadeo mediante la reducción de los gastos de operación y administrativos de acuerdo con los costos del año 1981 o ajustarse a las cantidades presupuestadas.
3. Especializarse en los productos para las cuales se ha llegado a tener una experiencia para su mercadeo y que están contribuyendo a un margen bruto del 20% o más (ajo, repollo, coliflor y cebollas).

4. Resolver el problema del pago de la maquinaria para procesamiento de ajo que se encuentra en el centro de acopio de Patzicía. Debido a un malentendido o ignorancia de los procedimientos de AID para la obtención de equipo, CECOMERCA permitió a un importador de ajo de Puerto Rico comprar en España un equipo para su procesamiento. La maquinaria ha estado bajo el cuidado y uso de CECOMERCA por varios meses sin mucha esperanza de reembolso por parte de AID o de CECOMERCA.

Se recomienda a la AID que solicite al Gobierno de Guatemala o las federaciones propietarias que como parte de la reprogramación, provean los fondos para permitir a CECOMERCA el pago del equipo y finalizar de esta manera el problema: Costo \$27,000.

6. Aportes de Capital de las Federaciones

FECOAR y FENACOAC han aportado un capital de \$90,000 (\$45,000 cada una) para CECOMERCA. Están comprometidas a proveer un total de \$150,000. Por lo tanto, cada federación todavía debe \$30,000 de inversión a CECOMERCA. El gerente de CECOMERCA ha solicitado estos fondos adicionales a través de la junta directiva de CECOMERCA, pero a la fecha, las federaciones no han dado esa aportación.

Los consultores consideran que USAID/G debería hacer un esfuerzo para que las federaciones aporten este saldo del capital adeudado a CECOMERCA, tan pronto como sea posible, por dos razones:

- a) Se necesitan los fondos para la reprogramación recomendada.
- b) Esto servirá como un indicador de la seriedad con la cual las federaciones individuales apoyan a CECOMERCA en su crisis financiera.

Comentario:

Las discusiones sobre los problemas relacionados con los aspectos financieros y operacionales de CECOMERCA se explican por sí mismas y no requieren una explicación más amplia por el momento. Existe sin embargo, una seria preocupación por parte de los consultores en el sentido de que las federaciones y sus cooperativas afiliadas no han dado su apoyo conjunto para ayudar a CECOMERCA a lograr sus objetivos. El propósito original del proyecto fue incluir

a las cooperativas regionales de cada federación con miembros productores de hortalizas y frutas, para ser comercializados por CECOMERCA, y darle la oportunidad a los productores de asociarse a dicha asociación. Esto no ha sucedido, y es de notar que las aportaciones por suscripción de membresía a la fecha llegan a Q175.00. El documento del proyecto contemplaba que a la fecha deberían haberse pagado Q50,000 (de 5,000 miembros), y otros Q50,000 al final de la segunda fase; es decir, para llegar a un total de 10,000 agricultores/socios de CECOMERCA.

USAID/G necesita examinar seriamente por qué este apoyo para CECOMERCA no se ha dado por parte de las federaciones y las cooperativas afiliadas.

Se desconoce la razón por la que las federaciones y sus cooperativas afiliadas no han unificado sus esfuerzos para promover la membresía a CECOMERCA, que beneficiaría al productor. USAID/G debe determinar la razón de que ésto haya sucedido, y cómo encontrar la solución adecuada. La vida de CECOMERCA, su crecimiento y viabilidad financiera, están conjuntamente sufriendo las consecuencias del presente estancamiento.

Finalmente, si en opinión de USAID/G las dos federaciones y sus cooperativas regionales no participaran en un esfuerzo vigoroso de organización y desarrollo de CECOMERCA, o si una de ellas niega su apoyo, los estatutos tendrán que modificarse para dar solución a los problemas que frenan el crecimiento y por ende el éxito de CECOMERCA.

4. Crédito para la Producción

El fondo de \$800,000 para proveer a los agricultores socios de CECOMERCA los insumos necesarios para una producción ordenada, formará la base para la captación de productos de calidad y en cantidades programadas para la comercialización en grandes volúmenes de la empresa. Por medio de los préstamos, se contratará al socio-agricultor para entregar el producto a cosecharse, a un precio equitativo. Asegurada la participación de sus socios en la entrega de productos, CECOMERCA, a través de la rotación del fondo de crédito para la producción, incrementará el número de socios - productores más allá de la membresía programa de 1,000 para 1983/84.

Sin embargo, si aun existieran obstáculos para que las Federaciones de Cooperativas asociadas a CECOMERCA utilicen el crédito de la producción debido a la tasa de interés del 6% establecida en el Convenio de Préstamo, se sugiere que la Junta Directiva de CECOMERCA eleve una exposición de motivos al Ministerio de Finanzas para incrementar la tasa de interés a los niveles que en la actualidad las Federaciones están operando. Es pertinente hacer notar que la Misión AID ha sostenido pláticas en ese sentido con funcionarios del Ministerio de Finanzas (Dirección de Financiamiento Externo y Fideicomisos), quienes han manifestado su disposición de colaborar en la elaboración del proyecto de ley respectivo, en base a los argumentos y justificaciones que presente CECOMERCA.

En todo caso, la decisión de utilizar el crédito de la producción (vía tasa de interés al 6% o tasa de interés superior por acuerdo de ley formulado por el Ministerio de Finanzas), deberá ser adoptada oficialmente por la Junta Directiva de CECOMERCA a la mayor brevedad posible para iniciar el uso de crédito de la producción a más tardar en el mes de octubre de 1982.