

FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS
DE AHORRO Y CREDITO DE COSTA RICA

FEDECREDITO R. L.

62-318
45059
Propuesta Original

Propuesta Original
PROPUESTA DE DONACION PARA EL
que fortalecimiento institucional de FEDECREDITO R. L.
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE FEDECREDITO R. L.

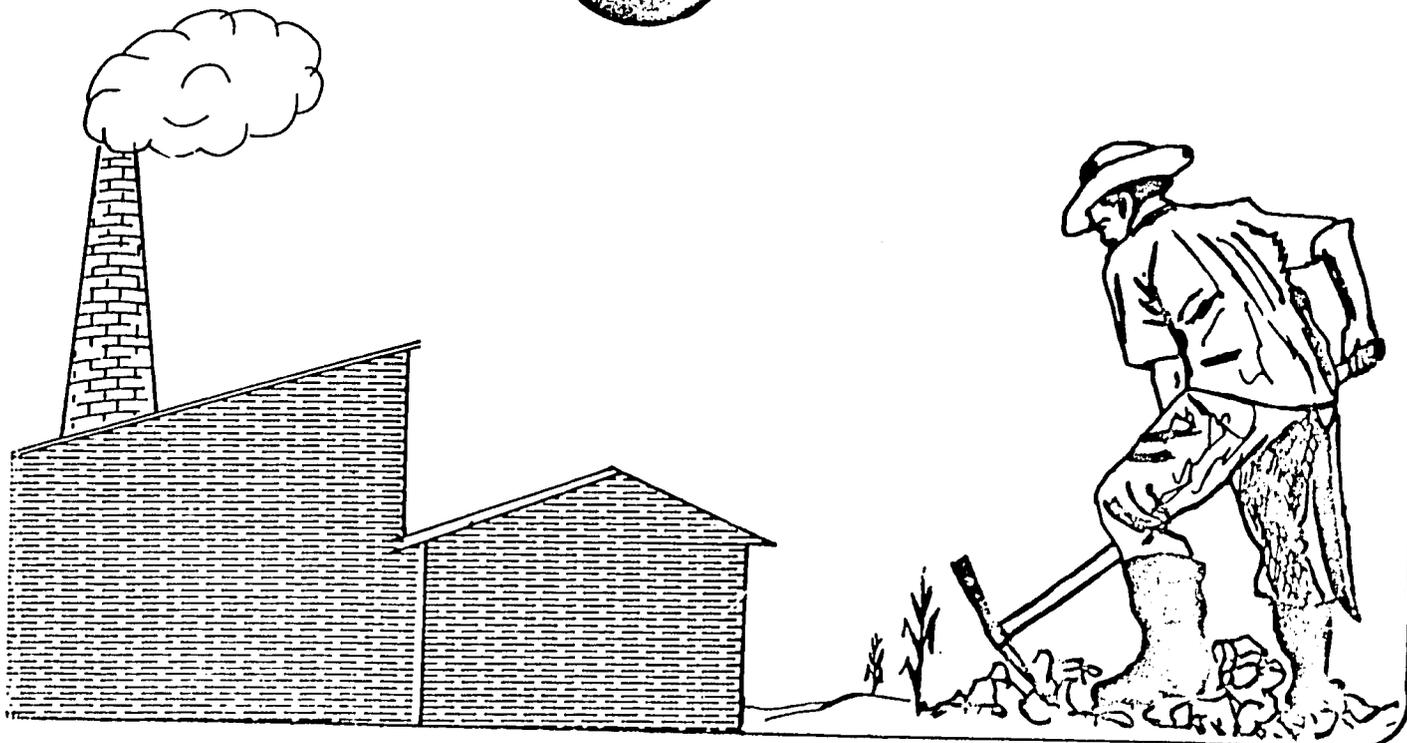
Y EL DESARROLLO DE SUS COOPERATIVAS AFILIADAS

515-0189



SOLICITUD PRESENTADA A LA
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL
(A. I. D.)

San José, Costa Rica
Febrero 1982



FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS
DE AHORRO Y CREDITO DE COSTA RICA
FEDECREDITO R.L.

PROPUESTA DE DONACION PARA EL
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE FEDECREDITO R.L.
Y EL DESARROLLO DE SUS COOPERATIVAS AFILIADAS

SOLICITUD PRESENTADA A LA
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL
(A.I.D.)

San José, Costa Rica

Febrero 1982

INDICE

	<u>Página</u>
RECONOCIMIENTO	
INTRODUCCION	
RESUMEN GENERAL	
I <u>DEFINICION DEL PROYECTO</u>	1
1.1. Total de recursos solicitados	1
1.2. Localidad del proyecto	1
1.3. Nombre de la organización	1
1.4. Oficinas principales	1
1.5. Nombre del contacto personal	1
1.6. Fecha en que el proyecto fue sometido a la A.I.D.	1
II <u>PROPOSITO Y DESCRIPCION DEL PROYECTO</u>	2
2.1. Propósito del proyecto	2
2.2. Grupo beneficiario	2
2.3. Descripción General del Proyecto	3
2.3.1. Objetivo General del Proyecto	3
2.3.2. Objetivos específicos	4
2.4. Resultados esperados al finalizar el proyecto como resultado de la actividad.	5
2.4.1. Crecimiento y desarrollo del sistema - Cooperativo de Ahorro y Crédito.	6
2.4.2. Desarrollo Institucional de Fedecrédito R.L.	6
III <u>ANTECEDENTES DEL PROYECTO</u>	8
3.1. Historial de Desarrollo de la Propuesta	8
3.2. Experiencias Previas en Areas Relacionadas - con el Proyecto.	9
3.3. La Federación	10
3.3.1. Desarrollo de la Federación	12
3.3.2. Revisión General y análisis de operacio <u>n</u> es de Fedecrédito.	13
3.3.3. Análisis detallado de la situación eco- nómica y financiera de Fedecrédito R.L.	16

3.3.3.1. Políticas operacionales, financieras y crediticias existentes.	16
3.3.3.2. Uso de recursos.	17
3.3.3.3. Status administrativo de Fedecrédito	18
3.3.3.4. Situación económica financiera.	25
3.3.3.5. Relaciones financieras.	33
3.3.3.6. Análisis de morosidad	40
IV <u>ANALISIS DEL PROYECTO</u>	44
4.1. Contribución de la A.I.D. y Componentes del Proyecto	44
4.1.1. Sub-Proyecto "Préstamos productivos a Cooperativas".	45
4.1.1.1. Descripción general del proyecto	47
4.1.1.2. Definición del Proyecto	47
4.1.1.3. Propósito	49
4.1.1.4. Objetivos Generales	49
4.1.1.5. Plan general de inversión	51
4.1.1.6. Beneficiarios	51
4.1.1.7. Ejecución del proyecto	53
4.1.1.8. Ejecución del proyecto tomando en - consideración al personal actual y el que será contratado	66
4.1.1.9. Plan de actividades	69
4.1.1.10 Recursos para la operación del pro- yecto.	70
4.1.1.11 Otros recursos disponibles	71
4.1.1.12 Viabilidad económica del proyecto	72
4.1.1.13 Cronograma de desembolsos	73
4.1.1.14 Plan de Recuperación	74
4.1.1.15 Beneficios sociales y económicos - del proyecto.	74
4.1.1.16 Otros componentes del proyecto	76
4.1.2. Sub-Proyecto "Préstamos Rotativos a Cooperativas Para sus Gestiones Administrativas.	77
4.1.2.1. Propósito	77
4.1.2.2. Objetivos	77

6.4.2. Presupuesto	129
6.5. Fondo de Ayuda Mutua a Cooperativas (Mutual)	129
6.6. Presupuesto Consolidado	130
VII PROYECCIONES ECONOMICAS FINANCIERAS	132
7.1. Proyecciones Financieras	132
7.2. Descripción de los Criterios y Supuestos que se Utilizaron para la Confección de Flujo de Caja	137
7.3. Supuestos Adicionales para la Proyección del Estado de Pérdidas y Excedentes	148
7.4. Comentarios Adicionales al Balance de Situación	151

RECONOCIMIENTO

El presente proyecto o propuesta de donación, se ha logrado llevar a feliz término, gracias al aporte económico que en conjunto pusieron, la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) y la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDECREDITO R.L.)

Cada una de estas tres instituciones colaboró con la suma de U.S.\$7.500,00. Se debe especial reconocimiento por sus aportes en la preparación y coordinación de este trabajo a los señores Eduardo Heart y Edison Silva como representantes de COLAC. Se destaca igualmente el empeño demostrado por los señores Manuel Araya Barboza y Julio González Madrigal, Gerente General y Gerente de Operaciones, en la conducción del equipo de Fedecrédito que participó en la propuesta. A las recomendaciones, comentarios y sugerencias de los señores Bill Goode y Morris Rodenstein, del Cuerpo de Paz; Edgar Rojas Cubero, Oblemar Quesada M., Marcos Rodríguez Ferlini, Carlos Madrigal, Mario Vargas y a la colaboración decidida de las secretarias Sandra Torres e Irene Patricia Arias; todos ellos funcionarios de la Federación.

Reconocimiento especial por el loable esfuerzo de la señora Marlen Naranjo - de Rodríguez, quien mecanografió todo el documento.

Se agradece el interés brindado por los directivos que conforman el Consejo de Administración de Fedecrédito, que en todo momento se preocuparon por el avance de esta propuesta.

Gratitud merecen los funcionarios de la U.S.A.I.D./COSTA RICA por los aportes brindados en las discusiones de trabajo que ayudaron a aclarar puntos que necesitaban de mayor explicación. Entre ellos merecen atención el señor Bastiaan B. Schouten, Larry Laird, Gus Daniels y Russell Frisbie.

Igualmente se agradece el interés que han demostrado por esta propuesta de donación a los señores Francis McNeil, Embajador de U.S.A. en Costa Rica; Jorge Villalobos, José R. Rodríguez, Rodrigo Mora A., Edgar Ugalde y Carlos León Camacho, Diputados electos por el sector cooperativo.

Todo este trabajo, será con mucha seguridad de gran utilidad para el desarrollo de FEDECREDITO R.L.

INTRODUCCION

Los diferentes trabajos que se han realizado a FEDECREDITO en diferentes fechas, tales como el plan quinquenal de desarrollo 1978-1982; Alternativas de desarrollo realizado en junio de 1981, etc., han dejado en claro, la necesidad que tiene esta Federación de contar con apoyo económico que le permita en los próximos años hacer frente a sus costos de operación y contar con suficiente capital de trabajo, para así poder lograr ir desarrollando las diferentes etapas de su programa de trabajo, que permitirá de acuerdo a lo proyectado llegar a la autosuficiencia (habiendo cubierto todos los déficits anteriores) en el año 1986.

Este trabajo que consiste en un proyecto o propuesta de donación solicitada por FEDECREDITO R.L. a U.S.A.I.D./COSTA RICA por un monto total de U.S. \$993.354 consta de siete capítulos.

La que puede considerarse como el cuerpo o esencia de este trabajo, se agrupa en el capítulo IV que trata sobre el análisis del proyecto, que es en donde se presenta en forma detallada, la manera en que será utilizada la donación de la A.I.D., la cual se reparte en cinco diferentes sub-proyectos a saber:

- Préstamos productivos a cooperativas en donde se utilizarán U.S.\$575.470.
- Préstamos rotativos administrativos a cooperativas por un monto total de U.S. \$206.670.
- Ayuda presupuestaria y de equipo por un valor de U.S. \$117.466.
- Consultorías especializadas que ocupan un total de U.S. \$68.747.
- Fondo de reserva para programa de ayuda mutua a cooperativas por un total de U.S. \$25.000.

Esta donación es de vital importancia para FEDECREDITO R.L. debido a que sus planes, programas de trabajo, ejecución de los sub-proyectos que desea implementar y la búsqueda de su autosuficiencia a mediano plazo, se basa en un alto porcentaje en los resultados positivos de esta propuesta, que aseguraría la marcha o desarrollo de la Federación por los caminos que se ha propuesto y que augura los mejores resultados, si se toma en consideración las proyecciones financieras que aquí han sido preparadas.

Es por todo lo anteriormente expuesto, y queriendo ubicar las reales necesidades de Fedecrédito en la búsqueda de su desarrollo y por ende de su autosuficiencia en pro del movimiento cooperativo costarricense, que U.S.A.I.D./COSTA RICA de común acuerdo con FEDECREDITO R.L. y COLAC, aceptaron los servicios - de esta última, para que llevara a cabo la preparación de esta propuesta.

✓

RESUMEN GENERAL

Título de la Propuesta: Propuesta de Donación para el fortalecimiento institucional de FEDECREDITO R.L. y el desarrollo de sus cooperativas afiliadas.

Monto requerido: U.S.\$993.354 que equivalen a $\text{Q}39.734.160$ al cambio fluctuante de la fecha de 40 colones por un dólar americano.

Distribución de la ayuda económica: La ayuda económica se repartió en 5 sub-proyectos en la siguiente forma:

- Préstamos productivos a cooperativas: U.S.\$575.470 que equivalen a $\text{Q}23.018.800$ al cambio fluctuante de 40 x 1.
- Préstamos rotativos administrativos a cooperativas U.S.\$206.670 que equivalen a $\text{Q}8.266.800$.
- Ayuda presupuestaria y de equipo U.S.\$117.466 que equivalen a $\text{Q}4.698.640$.
- Consultorías especializadas U.S. \$68.747 que equivalen a $\text{Q}2.749.880$.
- Programa de ayuda mutua a cooperativas (mutual) U.S.\$25.000 que equivalen a $\text{Q}1.000.000$.

Organización ejecutora: Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDECREDITO R.L.).

Las oficinas principales se encuentran ubicadas en Tibás a 1.400 metros al este de la Iglesia, su dirección cablegráfica es FEDECREDITO, San José-Costa Rica - Apdo. 4748.

Los teléfonos son: 35-05-53, 35-06-09 y 35-05-03.

Su representante legal es el Lic. Manuel Araya Barboza, Gerente General.

Propósito y Descripción del Proyecto : Facilitar ayuda financiera, económica, técnica y administrativa a FEDECREDITO para:

- Reforzar financiamiento a la Federación y Cooperativas.
- Fortalecer la Federación.
- Mejorar la relación deuda capital de la Federación.
- Cubrir sus gastos de operación.
- Encontrar nuevas fuentes de financiamiento tanto nacionales como internacionales.
- Capacitar convenientemente al elemento humano que se integra a nivel de Federación y de cooperativas.

fondos para la preparación de la tierra de algunos préstamos agrícolas. El otro desembolso de acuerdo a las proyecciones y a la recomendación de esta consultoría, (aunque en el proyecto específico los desembolsos se presentan en forma mensual a partir de abril de 1982 hasta mayo de 1983) se realizará en diciembre de 1982 por el resto del monto para este sub-proyecto o sean los otros U.S.\$287.735.

El sub-proyecto para préstamos rotativos administrativos a cooperativas, se iniciará en enero de 1983 con un desembolso total para diciembre de 1982 de U.S.\$206.670 que equivalen a ₡8.266.800 al cambio de 40 colones por dólar.

Para el sub-proyecto de ayuda presupuestal y para equipo, el primer desembolso por la suma de U.S.\$60.608 será recibido en setiembre de 1982, el segundo desembolso por U.S.\$24.744 se recibirá en enero de 1983 y el último desembolso por U.S.\$32.115 en enero de 1984, todo lo anterior de acuerdo al proyecto específico. Sin embargo, la consultoría recomienda que para el inicio de este sub-proyecto en setiembre de 1982 se reciba el 66% del total del mismo o sean U.S.\$77.527 el 15% o sean U.S.\$17.620 en octubre y el 19% o sean U.S. \$ 22.320 en noviembre de 1983.

Esto permitirá una mayor ayuda a la Federación, ya que podría estar utilizando los fondos que no necesita de inmediato en inversiones de alta rentabilidad, al mínimo riesgo y de rápida recuperación. Así se ha previsto en las proyecciones financieras.

El sub-proyecto de consultorías especializadas se iniciaría en agosto de 1982. Un 20% del monto total del sub-proyecto se necesitaría ese mismo mes o sean U.S.\$13.749 otro 40% será necesario haberlo recibido en setiembre del mismo año o sean U.S.\$27.499 y el otro desembolso o sea el otro 40% por U.S. \$27.499 cuando el sub-proyecto finalice a finales de octubre. Tal como en el caso anterior la consultoría recomendó un solo desembolso por el monto total del proyecto o sean U.S.\$68.747 (así se ha contemplado en las proyecciones financieras) en el mes de setiembre de 1982.

El sub-proyecto Ayuda mutua a Cooperativas (mutual) se espera que se inicie en abril; sin embargo se ha contemplado recibir el desembolso por el monto total del sub-proyecto o sean U.S.\$25.000 en setiembre de 1982.

Supervisión y evaluación del Proyecto:

El Consejo de Administración, se reunirá mensualmente durante el primer semestre o sea de junio de 1982 a diciembre del mismo año para evaluar los progra-

Grupo Beneficiario: Al final del proyecto tanto directa como indirectamente, deben haberse beneficiado entre cooperativas afiliadas y no afiliadas, 55 en total y un número aproximado de 55.000 socios. De manera directa que participarán de los proyectos unas 45 cooperativas y unos 12.000 asociados.

Descripción General del Proyecto: Propuesta de ayuda económica por un monto de U.S.\$993.354 que la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDECREDITO R.L.) presenta a la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.) para que la Federación desarrolle y expanda empresas productoras en pequeña escala, por medio de cooperativas constituidas por personas de escasos recursos; así como para mejorar sus propios servicios, a través de una consolidación tanto administrativa como económica.

Resultados esperados al finalizar el Proyecto:

- Conseguir un impacto significativo en el desarrollo de Fedecrédito y cooperativas afiliadas lo que en definitiva repercutirá en beneficio de los asociados.
- Continuar en firme las actividades de fortalecimiento institucional del sistema cooperativo de ahorro y crédito.
- Lograr que FEDECREDITO obtenga su autosuficiencia tal como se comprueba con las proyecciones financieras.
- Incrementar los ingresos de los asociados que reciben los créditos para proyectos productivos.
- Revisar y mejorar los sistemas administrativos y operacionales de Fedecrédito y cooperativas afiliadas.
- Que los servicios prestados por la Federación aporten a su presupuesto el 100% de los gastos de operación que se requieren.
- Lograr que FEDECREDITO durante el período 1982-1985 movilice por lo menos U.S.\$3.000.000 que equivalen a ₡120.000.000 al cambio de 40 colones por dólar americano.

Implementación y Presupuesto del Proyecto: El proyecto se inicia en firme en el mes de junio de 1982 con el otorgamiento del 50% de los préstamos productivos a cooperativas, (o sea por un monto de U.S.\$287.735 que equivalen a ₡11.509.400) aunque ya desde el mes de abril del mismo año, se necesitarán

mas logrados en la implementación de la propuesta, identificar los problemas encontrados y reunir alternativas para corregir. Dichas reuniones de evaluación tendrán que originar informes por parte de la Gerencia que serán entregados a los miembros del Consejo de Administración y a la A.I.D.

A partir del segundo semestre de la iniciación del proyecto, la Gerencia elaborará un informe trimestral el cual se someterá a consideración del Consejo de Administración, enviándose copia a la misión de la U.S.A.I.D./COSTA RICA.

COLAC es otro organismo que tendrá un rol de supervisión en la implementación de este proyecto.

Las evaluaciones semestrales hechas por la Federación, se realizarán en conjunto con el equipo directivo y el personal ejecutivo de la Federación. Copias del informe producto de estas evaluaciones, serán suministradas a la A.I.D. y a COLAC.

A la terminación del proyecto, se llevará a cabo una evaluación final que de terminará el impacto logrado durante la vida del proyecto. Esta evaluación será realizada en forma conjunta por la A.I.D. y COLAC.

I DEFINICION DEL PROYECTO

El proyecto está diseñado para que FEDECREDITO desarrolle y expanda empresas productoras en pequeña escala por medio de cooperativas constituídas por personas de escasos recursos, así como para mejorar sus propios servicios a través de una consolidación tanto administrativa como económica - producto de la ayuda solicitada.

1.1. TOTAL DE RECURSOS SOLICITADOS

El monto total de recursos solicitados, alcanza la suma de U.S. \$993.354.00 Al momento de prepararse esta propuesta, el cambio oficial de la moneda era de 20 colones por un dólar americano y el cambio paralelo del mercado permitido por la ley y que realmente estaba aplicándose, era de 40 colones por dólar americano.

1.2. LOCALIDAD DEL PROYECTO

El proyecto tiene un radio de acción que alcanza a 45 cooperativas - distribuídas por todo el país.

En los sub-proyectos podrán observarse las cooperativas que estarán - incluídas y la localidad de las mismas.

1.3. NOMBRE DE LA ORGANIZACION

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDECREDITO R.L.)

1.4. OFICINAS PRINCIPALES

Las oficinas principales de FEDECREDITO se encuentran ubicadas en Tibás a 1.400 metros al este de la Iglesia. Su dirección cablegráfica - es FEDECREDITO, San José, C.R. - Apdo. 4748, San José. Los teléfonos son: 35-05-53, 35-06-09 y 35-05-03.

1.5. NOMBRE DEL CONTACTO PERSONAL

Lic. Manuel Araya Barboza, Gerente General de FEDECREDITO quien a su vez es su representante legal.

1.6. FECHA EN QUE EL PROYECTO FUE SOMETIDO A LA A.I.D.

El proyecto fue sometido a la A.I.D. el día 26 de febrero de 1982.

II PROPOSITO Y DESCRIPCION DEL PROYECTO

2.1. PROPOSITO DEL PROYECTO

El propósito de este proyecto, consiste en facilitarle ayuda financiera, económica, técnica y administrativa a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDECREDITO) para:

- 2.1.1. Reforzar financieramente a la Federación, para que ésta a su vez, coloque créditos productivos y administrativos a sus cooperativas afiliadas y no afiliadas con fuertes vínculos de integración.
- 2.1.2. Fortalecer la Federación mediante la consolidación de su administración y la correspondiente tecnificación de los servicios que presta a las cooperativas
- 2.1.3. Lograr que la Federación mejore su relación deuda capital para ser sujeto de crédito de organismos nacionales e internacionales de financiamiento.
- 2.1.4. Encontrar nuevas fuentes de financiamiento nacionales y/o internacionales en condiciones aceptables que permitan beneficiar a sus cooperativas en diversas áreas o actividades principalmente en las productivas.
- 2.1.5. Cubrir gastos de operación de la Federación que tengan relación directa con este proyecto y con el incremento del capital de trabajo que sufrirá FEDECREDITO debido a los nuevos créditos que recibirá.
- 2.1.6. Capacitar convenientemente al elemento humano que se integra a nivel de Federación y cooperativas afiliadas.

2.2. GRUPO BENEFICIARIO

Este proyecto o propuesta de donación beneficiará en forma directa e indirecta, a la membresía total de FEDECREDITO que en la actualidad es de aproximadamente unos 25.000 asociados que se agrupan en las 22 cooperativas de ahorro y crédito afiliadas y localizadas por toda

Costa Rica. El proyecto beneficiará además a otras 23 cooperativas - no afiliadas con un número aproximado de socios, que alcanza la cifra de 30.000.

De estas 45 cooperativas y 55.000 asociados que las integran y que se beneficiarán directa o indirectamente con este proyecto; unas 36 cooperativas son rurales con una cantidad aproximada de socios y agricultores calculados en 27.000.

2.3. DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO

Preparación de una propuesta de ayuda económica por un monto de U.S. - \$993.354 que la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDECREDITO R.L.) presenta a la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.) para que FEDECREDITO, desarrolle y expanda empresas productoras en pequeña escala, por medio de cooperativas - constituidas por personas de escasos recursos; así como para mejorar - sus propios servicios, a través de una consolidación tanto administrativa como económica. Esta propuesta se fundamenta, con el estudio del status financiero y administrativo actual de FEDECREDITO en los temas:

- Revisión general y análisis de las operaciones de la Federación.
- Análisis detallado de la situación económica y financiera incluyendo:
 - .Políticas operacionales existentes, financieras y crediticias.
 - .Uso de recursos.
 - .Estructura financiera actual y tendencia de desarrollo.
 - .Administración.
 - .Análisis de morosidad.
 - .Proyecciones financieras.
- Análisis y selección de cooperativas en condiciones de recibir créditos administrativos.
- Establecer necesidades de servicios técnicos.

2.3.1. Objetivo General del Proyecto

El principal objetivo que se persigue con este proyecto, es de - que la Federación pueda adquirir la capacidad suficiente para - que pueda servirle en forma más efectiva, principalmente a la -

red de cooperativas afiliadas del sector rural, así como a las demás cooperativas afiliadas y no afiliadas pero con una estrecha vinculación a FEDECREDITO; anticipándose igualmente, que por medio de las mejoras que serán facilitadas por la donación, el número de socios que reciban servicios de sus cooperativas se verá incrementado.

2.3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se pretenden obtener con la ayuda económica solicitada son los siguientes:

- 2.3.2.1. Facilitar la implementación de un programa de préstamos productivos a cooperativas afiliadas y no afiliadas en base al establecimiento de un fondo para estos menesteres.
- 2.3.2.2. Facilitar la implementación de un programa de préstamos administrativos y de rehabilitación de cooperativas que permitirá la contratación de Gerentes, Contadores e Inspectores de campo a tiempo completo en ellas.
- 2.3.2.3. Financiar gastos de operación de FEDECREDITO con el fin de facilitar el mejoramiento de sus servicios a cooperativas afiliadas.
- 2.3.2.4. Mejorar los sistemas de gestión (Contabilidad, presupuesto, administración financiera, administración de cartera) administrativos, operacionales y de dirección de FEDECREDITO en base a la contratación de consultorías especializadas.
- 2.3.2.5. Establecer el programa de un fondo de ayuda mutua a ser puesto en práctica en cooperativas afiliadas y no afiliadas en base a la creación de la reserva correspondiente que permita la ejecución del programa.
- 2.3.2.6. Mejorar la capacidad de FEDECREDITO y sus cooperativas afiliadas para desembolsar y administrar en forma efectiva los créditos recibidos.
- 2.3.2.7. Incorporar personal profesional en la Federación -

para fortalecerla consistentemente y brindar sus ser
vicios a las cooperativas acordes al incremento sus-
tancial para sus operaciones financieras que sufrirá
Fedecrédito a causa de la donación que reciba de la
A.I.D. y de apreciables montos en préstamos que obten-
drá provenientes de instituciones como C.O.L.A.C.

2.3.2.8. Adquirir el equipo y mobiliario mínimo requerido para
que el personal pueda realizar adecuadamente su trabajo.

2.3.2.9. Apoyar consistentemente el programa de educación y ca-
pacitación en los campos que no cubra la ayuda otorga-
da por C.D.F./C.I.D.A.

2.3.2.10. Incrementar la capacidad de FEDECREDITO para movilizar
nuevas fuentes de financiamiento, que le permitirán -
dar respuesta a las diferentes necesidades de crédito
de sus afiliadas.

2.3.2.11. Continuar desarrollando e incrementando el programa -
de Asistencia Técnica a las cooperativas.

2.4. RESULTADOS ESPERADOS AL FINALIZAR EL PROYECTO COMO RESULTADO DE LA AC TIVIDAD.

Se espera que al finalizar el proyecto, se haya conseguido un impacto
significativo en el desarrollo de FEDECREDITO y sus cooperativas afi-
liadas lo que en definitiva redundará en beneficio de los asociados.
Se espera que con este proyecto se pueda continuar en firme las acti-
vidades de fortalecimiento institucional del sistema cooperativo de
ahorro y crédito, que se traduce principalmente en el diseño e imple-
mentación de los sistemas administrativos y operacionales necesarios
para su eficiente gestión.

Al finalizar el proyecto, la Federación habrá logrado obtener su auto-
suficiencia tal como se comprueba en las proyecciones financieras. -
Igualmente se habrán beneficiado las cooperativas y socios que reciban
los créditos productivos y los créditos administrativos; logrando in-
crementar sus ingresos al tener acceso a un crédito productivo a cos-
tos convenientes que solo a través del conducto de las cooperativas a

las cuales pertenecen, pueden lograrlo, debido a que no son sujetos - de crédito del sistema bancario.

Se espera igualmente, que el incremento en el número de cooperativas, de socios y de aportaciones, se vea sustancialmente aumentado.

2.4.1. Crecimiento y desarrollo del sistema cooperativo de ahorro y - crédito.

A continuación se presenta un cuadro, en donde se describe en forma específica, los resultados mínimos que se espera lograr al finalizar el proyecto.

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>Actualmente</u> <u>Marzo 1982</u>	<u>Al comienzo del</u> <u>proyecto, junio</u> <u>1982</u>	<u>Al final del</u> <u>proyecto -</u> <u>1988</u>
Nº de Coop. afiliadas y no afilia- das que recibirán préstamos de la Federación.	22	26	55
Nº de socios afiliados	25.000	29.000	45.000
Monto Acumulado de aportaciones - regulares de las coop. en la Fede- ración.	1.443.398	1.443.398	43.159.941
Capitalización por préstamos he- chos por las cooperativas en FEDE- CREDITO.	977.009	977.009	11.189.003
Monto anual de préstamos a las - Cooperativas.	7.512.998	7.512.998	188.646.054
Nº de Cooperativas afiliadas.	22	26	55
Nº de Cooperativas que entran a - beneficiarse del fondo de ayuda - mutua.	0	0	28
Nº de Cooperativas con Gerentes, Contadores e Inspectores de Campo a tiempo completo.	0	10	45

2.4.2. Desarrollo institucional de FEDECREDITO R.L.

Al finalizar el proyecto, debe haberse mejorado significativamen- te, el nivel profesional de FEDECREDITO y cooperativas, mediante su capacitación en los campos de sus actividades principales (ad- ministración de crédito, administración financiera, administra-

ción de empresas).

Igualmente, se revisará y mejorará todos los sistemas administrativos y operacionales de FEDECREDITO y las cooperativas, incluyendo aquellos de procesamiento de la información para la toma de decisiones; mediante la utilización de consultorías especializadas que diseñen, documenten e implementen cada sistema específico, entrenando al personal encargado de su manejo en el uso de dichos lineamientos de gestión.

Otro de los logros institucionales que se espera al finalizar el proyecto, es que los servicios prestados por la Federación aporten a su presupuesto, el 100% de los gastos de operación que se requieren, para lo que se espera, como uno de los aspectos principales en este autofinanciamiento de los gastos de operación, que FEDECREDITO durante el período 1982-1985, logre 1 movilizar por lo menos U.S.\$3.000.000 (que al cambio actual del mercado, el cual ha sido tomado a 40 colones por 1 dólar americano daría un total de C \$120.000.000) adicionales (a su cartera actual) de diferentes instituciones, tanto nacionales como extranjeras.

!!! ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Debido a la situación crítica atravezada por FEDECREDITO en los últimos años, causada ante todo por las constantes pérdidas sufridas año tras año que se ha debido principalmente a la deficiente administración financiera de la organización, la nueva administración consciente de la importancia que representa para el movimiento cooperativo y para el país en general - la consolidación de FEDECREDITO; decidió realizar todo el esfuerzo necesario para llevar a cabo este propósito y así solicitó el apoyo de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), para poder determinar en base a un estudio, alternativas de desarrollo para la Federación, estudio este que se llevó a cabo en el mes de junio de 1981. Sin embargo, todos los esfuerzos realizados, no han podido verse recompensados, porque la devaluación monetaria está afectando implacablemente a FEDECREDITO, por cuanto esta institución tiene compromisos que enfrentar y que se adquirieron al cambio de 8.60 colones por dólar americano y que a este momento tendría que devolver al cambio de 40 x 1 y a medida que la devaluación sea mayor; en ese mismo porcentaje se acrecenta el problema de la Federación.

3.1. HISTORIAL DEL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La Gerencia actual de FEDECREDITO junto con su equipo ejecutivo y la Junta de Directores, habiendo observado la situación que se estaba presentando, y las difíciles perspectivas previstas para muy corto plazo para la Federación, a causa de la fluctuación de la moneda y con la tendencia siempre a la pérdida de su valor respecto al dólar americano; decidieron realizar gestiones con la A.I.D. en el sentido de ver las posibilidades de obtener una donación en dinero de dicha institución, que le permitiera hacer frente a la crisis e iniciar en firme el proceso de desarrollo de FEDECREDITO, en busca de su autosuficiencia.

Presentándose las cosas de esta manera, las conversaciones empezaron a llevarse a cabo desde setiembre de 1981 y el 8 de enero de 1982 se firmó un convenio de donación, para el desarrollo de una propuesta para el fortalecimiento financiero y administrativo de FEDECREDITO.

El monto aprobado de la donación de USAID/COSTA RICA a FEDECREDITO, fue por un total de U.S.\$7.500 monto que también es aportado por CO LAC y la Federación, para realizar dicha propuesta.

En la actualidad en Costa Rica, el sistema bancario prácticamente - no está concediendo créditos, constituyéndose las cooperativas de - ahorro y crédito, en los organismos que están supliendo esas necesidades de sus afiliados. Es sabido igualmente que en gran medida - el socio productor de una cooperativa, principalmente aquel dedica- do a las actividades agropecuarias, no es sujeto de crédito del sis- tema bancario, específicamente de la banca comercial, siendo la coo perativa su soporte financiero, para lograr llevar a cabo su proyec- to y así lograr incrementar sus ingresos. Dentro de la propuesta el renglón para créditos productivos a las cooperativas es el de mayor peso específico con un 55% del total o sea U.S.\$545.470 de un total de U.S.\$993.354. Los otros componentes de la propuesta son; el fon- do rotatorio para cooperativas por un monto de U.S.\$206.670, la ayu- da presupuestaria y de equipo para 3 años por U.S.\$117.466; consul- torías especializadas por U.S.\$68.747 y el fondo de ayuda mutua por U.S.\$25.000.

3.2. EXPERIENCIAS PREVIAS EN AREAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO.

En cuanto al manejo de otras donaciones, FEDECREDITO tiene experien- cias que han sido evaluadas como buenas, tal el caso de la reciente evaluación llevada a cabo por C.D.F./C.I.D.A. del Canadá, con quien se tiene una pequeña donación especialmente para capacitación y pro moción de socios.

En cuanto a las experiencias relacionadas con las actividades que - se llevarán a cabo con esta donación; (el monto para crédito producti- vo, es el de mayor peso porcentual dentro de la propuesta) FEDECREDI- TO es de las Federaciones Latinoamericanas afiliadas a COLAC, que - desde hace varios años, está desarrollando un programa de crédito - producción y que de acuerdo a la evaluación que se le ha hecho en me ses pasados, ha tenido también un buen resultado. En los otros cam- pos que cubre esta propuesta FEDECREDITO igualmente ha tenido su pequeña experiencia, tal el caso de los préstamos rotativos administra- tivos a cooperativas y el de las consultorías especializadas.

3.3. LA FEDERACION

La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDECREDITO R.L.) es una asociación cooperativa de segundo grado que integra en la actualidad a 22 cooperativas de ahorro y crédito y aproximadamente unos 25.000 socios.

FEDECREDITO R.L. fue constituida en octubre de 1963 y obtuvo su personería jurídica mediante resolución #62 de enero de 1964, del Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Los objetivos de FEDECREDITO son entre otros:

- Proporcionar a sus afiliadas asistencia técnica y económica, en los campos educativos, económicos y financieros.
- Promover el desarrollo del movimiento cooperativo de ahorro y crédito en el país.
- Establecer y mantener relaciones de intercambio con otras Federaciones y Confederaciones; así como con otros organismos cooperativistas de carácter nacional o internacional.
- Velar porque sus asociados apliquen correctamente y respeten la ley, sus reglamentos y doctrina cooperativa.
- Promover y participar en la creación de proyectos de interés para sus afiliadas.
- Actuar como agente, representante o apoderada de las cooperativas afiliadas ante organismos nacionales o internacionales, públicos y privados en todas las gestiones relacionadas con el movimiento cooperativo afiliado y en defensa de los intereses del mismo.
- Establecer dentro de su estructura un servicio eficiente de financiamiento para sus afiliadas.

En cuanto a su funcionamiento; FEDECREDITO R.L. está dirigida por la Asamblea de representantes de las cooperativas afiliadas, la que se reúne ordinariamente una vez al año, para conocer la marcha de la institución, aprobar las políticas generales de la Federación y nombrar al Consejo de Administración y al Comité de Vigilancia.

El Consejo de Administración de FEDECREDITO R.L. está integrado por

7 miembros propietarios y dos suplentes. Para ser miembro del Consejo de Administración debe obtenerse la representación de una cooperativa en este Consejo. La responsabilidad principal del Consejo es la de fijar políticas de financiamiento, servicios y desarrollo de la Federación, tomando los acuerdos respectivos, los cuales se cumplen a través del Gerente que es nombrado por dicho Consejo de Administración por períodos de dos años.

El Comité de Vigilancia es el organismo propio de control y fiscalización de la Federación, elegido por la Asamblea Nacional de Representantes y lo constituyen cinco representantes de las cooperativas afiliadas.

Entre los servicios que presta FEDECREDITO se cuentan:

- Asistencia Técnica: La Federación cuenta con un equipo de extensionistas, que brindan asistencia en los campos administrativos, contables, educativos y desarrollo de cooperativas.
- Educación y Capacitación: La sección de educación se encarga del desarrollo de programas de educación y capacitación (seminarios, cursos, etc) para dirigentes y empleados de las cooperativas afiliadas.
- Imprenta y Litografía: Se produce todo tipo de materiales impresos a precios significativamente económicos, especialmente para las cooperativas del país. Este servicio se presta a través del Consorcio Cooperativo (CILCOOP) del cual es socio.
- Financiamiento: La Federación ha logrado canalizar gran cantidad de recursos económicos los que están al servicio de sus cooperativas afiliadas. Especialmente se conceden créditos orientados a la producción agrícola, industrial y artesanal, contando con técnicos en la materia que brindan asesoría a las cooperativas usuarias del crédito.
- Fondo de liquidez: Sirve a las cooperativas para mantener sus reservas de liquidez cuando operan el servicio de depósitos a la vista. FEDECREDITO F.L. le garantiza a la cooperativa un interés equivalente al 8% anual por los recursos depositados en este fondo.

- Seguros: FEDECREDITO R.L. mediante convenios suscritos con el Instituto Nacional de Seguros, ofrece a sus cooperativas, pólizas de ahorro y préstamos, con lo cual se protegen no solo los ahorros de los asociados fallecidos, sino los saldos deudores que estos tengan a favor de la cooperativa al momento de su fallecimiento. También se brinda el servicio de póliza de Fidelidad, para el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 53 de la Ley de Asociaciones Cooperativas.

Para la completa protección de los asociados de las cooperativas afiliadas, FEDECREDITO R.L. ofrece a éstas, además, pólizas de automóviles, de incendio y de vida a través de una póliza colectiva en convenio con UNACOOB.

3.3.1. Desarrollo de la Federación

En cuanto al desarrollo de la Federación, mucho se ha escrito y mucho se ha analizado en forma detallada. En primer lugar, se cuenta con el documento Análisis de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica R.L. realizado en julio de 1978; luego se preparó un plan quinquenal de desarrollo 1978-1982 en setiembre de 1978, donde además del análisis de Fedecredito, se establecen recomendaciones que ayuden a esta institución a buscar el camino que pueda conducirla a su desarrollo al menor plazo posible, y, por último, en meses recientes; por lo cual muchas de sus recomendaciones permanecen vigentes, se llevó a cabo el trabajo "Diagnóstico general y determinación de las alternativas de viabilidad económico-social, administrativa y financiera de FEDECREDITO R.L." preparado en junio de 1981.

Una revisión de estos documentos que reposan en la Federación (en donde está a la disposición para cualquier consulta) y en Instituciones de desarrollo como A.I.D., COLAC etc., pueden dar mayores elementos de juicio para adentrarse más y con mayor detalle, en este tema, sobre el desarrollo de FEDECREDITO y, así tener un panorama más amplio para cualquier análisis que quiera realizarse sobre la Federación.

3.3.2. Revisión General y análisis de operaciones de Fedecrédito.

La estructura actual de la Federación se basa esencialmente en dos áreas importantes:

El área económica y el área social.

- El área económica es operada por la dirección de Operaciones a través de las diferentes unidades que la componen - (ver anexo #1). Las principales fuentes de recursos de la Federación provienen de los siguientes ingresos:

Ingresos por intereses, ingresos por comisiones, ingresos por seguros, ingresos por asistencia técnica, ingresos por cuotas estatutarias, ingresos por donación y otros ingresos por concepto de inversiones de FEDECREDITO (Consorcio Imprenta y Litografía Cooperativo, depósito a plazo fijo, etc).

- En el área social se enmarcan las actividades y funciones de la dirección de Desarrollo, cuyo personal es pagado actualmente con la donación C.D.F./C.I.D.A. La dirección de Desarrollo representa la imagen de la Federación y es responsable de brindar los servicios de asistencia técnica y educación a cooperativas afiliadas y no afiliadas.

En la actualidad, esta dirección empezó a implementarse a partir de enero de 1982. Se cuenta con una política general de asistencia técnica, la cual resume la metodología y los lineamientos a seguir en materia del servicio y en lo relativo a la afiliación de nuevas cooperativas, y, a la posición de FEDECREDITO en organismos nacionales e internacionales.

- Operación del crédito: La administración actual de la cartera de préstamo de FEDECREDITO, ha sido totalmente reestructurada en lo que respecta a las políticas, normas y procedimientos; así como al control de las colocaciones y recuperaciones. Se cuenta con una política general de financiamiento, acorde con la situación monetaria del mercado financiero

nacional, en el cual aparecen claramente las condiciones del crédito según su destino. Así también hay un reglamento de crédito, un reglamento de créditos gerenciales, un reglamento del sistema de capitalización, un reglamento - y procedimiento de cobranzas, una política para otorgar - sub-préstamos a socios productivos (programa de crédito - de producción) y un manual de procedimientos de créditos, en donde se especifica claramente los diferentes pasos a seguir desde que se recibe la solicitud, hasta la cancelación del crédito. Es conveniente señalar que el Consejo de Administración de FEDECREDITO ha dado pautas a la administración general, en lo que se refiere al tipo de sujeto de crédito que hay que financiar y al modo o la forma de recuperación de los créditos. Se ha evitado en lo posible revisar o conceder prórrogas, readecuaciones, refundiciones de deudas a través de una política ágil de cobro y planes de mejoramiento a las cooperativas para llevar a cabo sus actividades en forma normal.

Handwritten note:
... should be an alternative of ...

Con relación al presupuesto de gastos y tomando en cuenta la grave crisis económica nacional, la administración actual se avocó a reducir los gastos operativos en tal forma que permita que la Federación pueda lograr cubrir con sus ingresos de operaciones a corto plazo, el presupuesto. Bien que esta es una alternativa para reducir los gastos - de operación, nos parece que no es la más aconsejable, debido a que dentro de un año, cuando la Federación tenga - que hacerle frente a los compromisos adquiridos, en la situación actual en que se encuentra la misma, con los ingresos que obtenga por los servicios que preste, no se podrá hacer frente a ningún salario; por tanto lo recomendable es que la institución aumente en forma considerable y a muy corto plazo, su capital de trabajo, lo que le permitirá generar los suficientes ingresos, para hacer frente a los gastos de operación y a los compromisos adquiridos.

... de factos!

- En cuanto a la contabilidad, a pesar de que se están haciendo grandes esfuerzos para ponerla al día, la situación realmente que se presenta es de crisis, y se viene arrastrando desde años atrás. No debe caerse en el error de establecerse una solución pasajera o del momento, sino que esta solución debe ser permanente, por lo que se recomienda que se implante un sistema completo, que involucre la parte financiera, o bien, ya pensando en la forma tan grande en que se incrementará el capital de la Federación, que solo con la donación de la A.I.D. y el préstamo de COLAC en moneda nacional, sobrepasará los C\$120.000.000 al cambio actual del 40 x 1; sería conveniente ir pensando en computarizar la contabilidad, de preferencia en forma de alquiler en los primeros años.

- En lo referente a los seguros, cierto es que está brindando ingresos para la Federación, pero sería bueno que se pensara en pasárselos totalmente a UNACOOOP y poner a trabajar el monto de dinero que se obtiene por esa operación la cual puede dar el mismo rendimiento, que dan los seguros en la forma en que están siendo trabajados actualmente por la Federación.

... fondo de reserva

Así las cosas, la Federación podría crear un fondo de reserva, para poner a operar un programa conocido como "fondo de ayuda mutua a cooperativas" sobre lo cual, ya hay bastante preparado. Esto realmente sería una especie de seguro que además de ser rentable para FEDECREDITO, los beneficios quedan repartidos por entero dentro de las cooperativas que participarían del programa.

- En cuanto a las otras operaciones de la Federación en el trabajo "Diagnóstico general y determinación de las alternativas de viabilidad económico-social, administrativa y financiera de FEDECREDITO R.L." que como ya se ha dicho anteriormente, se preparó a menos de un año (junio 1981)- y por tanto son válidas, tanto las opiniones como las recomendaciones allí emitidas. (Ver pags. 16 a la 27, puntos 1.4 al 1.7.)

3.3.3. Análisis detallado de la situación económica y financiera de FEDECREDITO R.L.

Como en otros casos, este punto también ha sido tratado con sumo detalle en el trabajo "Diagnóstico General y Determinación de las alternativas de viabilidad Económico-social, administrativa y financiera de FEDECREDITO R.L." que como ya se ha dicho fue preparado en junio de 1981, por lo que gran parte de las informaciones, análisis y recomendaciones que allí fueron emitidas, siguen vigentes (ver principalmente, la primera parte de dicho documento).

En esta ocasión se ha hecho un análisis más detallado y más profundo sobre este tema, en lo que trata realmente sobre la situación económica financiera de la Federación. Como a esa parte se le ha dedicado una especial atención, será tratado junto con la morosidad, en los acápites finales de este punto.

3.3.3.1. Políticas operacionales, financieras y crediticias existentes

La estructura actual de Fedecrédito, obedece esencialmente a una revisión minuciosa efectuada en junio de 1981, la cual estableció dos niveles de acción:

- El nivel político.
- El nivel operativo.

-Para el nivel político, se diseñaron y se pusieron en práctica las siguientes políticas y reglamentos.

- . Política general de financiamiento.
- . Modificación del Reglamento de Operación del Consejo de Administración.
- . Políticas sobre las tasas de interés.
- . Modificación del Reglamento de Operación del Comité de Vigilancia.
- . Reforma a los Estatutos de Fedecrédito R.L.

- . Políticas generales de Asistencia Técnica.
- . Política general a nivel de usuario final sobre -
- . financiamiento para programas de producción.
- . (C.P.)
- . Organización y políticas operativas de FEDECRE-
- . S. R.L.

que respecta al nivel operativo, la Federa-
ción cuenta en la actualidad con el:

- . Reglamento de Crédito(modificado a las circunstan-
- . ces actuales del mercado monetario nacional).
- . Reglamento para créditos gerenciales.
- . Reglamento del sistema de capitalización.
- . Reglamento del sistema de cobranzas.
- . Reglamento del Comité Técnico (Planificación)
- . Plan anual de actividades.
- . Manual de procedimiento de crédito.
- . Manual de funciones (modificado) 1/
- . Manual del sistema contable (modificado) 1/

Estas políticas y reglamentos han incidido no-
blemente en mejorar la organización de los últimos
años, para lo cual se ha contado con la asesoría -
de CLAC y otras organizaciones nacionales e interna-
cionales.

3.3.3.2. Uso de Recursos:

En el punto 1.3.1 titulado "Cartera de préstamos de
microcrédito" del trabajo preparado en junio de 1981,
ya ha sido mencionado con anterioridad, se da un
ejemplo del uso de los recursos por parte de Fedecré-
ción. Un poco más sobre este punto, pero ya en lo re-
lativo a conclusiones y recomendaciones, se tratará
cuando se aborde el acápite que trata exclusivamente
sobre "Situación económica y financiera" de la Fede-
ración. También en este punto que acabamos de mencio-

1/En proceso de revisión: análisis.

nar y en el de las relaciones financieras; se abarca todo lo concerniente a la "Estructura financiera actual y tendencia de desarrollo de Fedecrédito".

3.3.3.3. Status administrativo de FEDECREDITO R.L.

Las funciones principales que caracterizan al sistema de Ahorro y Crédito, son básicamente la Representación, el Financiamiento y la Asistencia Técnica. Los dirigentes de la Federación han establecido un tipo de estructura a nivel político y operacional, acorde con los propios objetivos de FEDECREDITO y a las funciones básicas del sistema.

Dentro de este contexto, se asumirán las recomendaciones de COLAC, en lo que se refiere a los parámetros de diseño, tipo de estructura y funcionamiento de las unidades políticas y operativas.

La organización actual no se considera como rígida ya que en la medida en que la Federación se desarrolla con los recursos de la donación de la AID y los recursos propios, puede irse ajustando a las nuevas circunstancias para prestar y ampliar con eficiencia sus servicios. De hecho, toda "organización" tiene su propia evolución y a medida que crecen las necesidades y se planifiquen nuevos programas, se requiere hacer ajustes administrativos y nueva distribución de funciones.

El organigrama que se incluye, (ver anexo #1) trata de dar mejor solución a las actividades que realiza y realizará la Federación en sus planes de acción y está acorde con las proyecciones financieras.

- Niveles de la Organización:

Para el cumplimiento de las actividades de Fedecrédito, se divide la organización en dos grandes niveles: el político y operativo.

Nivel político:

El nivel político se mantiene conforme las recomendaciones emanadas del plan de Desarrollo 1978-1982, definiendo sus funciones a lo estrictamente relacionado con los aspectos de política empresarial de la institución y no extender sus acciones a las cuestiones operativas ni administrativas. El Consejo Asesor coadyuvará al marco político a nivel staff y sus objetivos principales serán:

- . Asesorar a la dirigencia y a la administración de Fedecrédito en aquellos aspectos económicos, sociales y políticos, de mucha importancia para el desarrollo eficaz de la Federación.
- . Desarrollar y sugerir estrategias y políticas para lograr cambios favorables al desarrollo del sistema Fedecrédito.
- . Analizar periódicamente, los resultados de la gestión política y operacional de la Federación dando recomendaciones y sugerencias que conlleven a mejorar los aspectos débiles.

FEDECREDITO está dirigida por la Asamblea Nacional de Representantes de las Cooperativas afiliadas, la que se reúne ordinariamente una vez al año, para conocer la marcha de la Institución, aprobar las políticas generales de la Federación y nombrar el Consejo de Administración y el Comité de Vigilancia. El Consejo de Administración de Fedecrédito R.L. está integrado por siete miembros propietarios y dos suplentes. Para ser miembro del Consejo de Administración debe obtenerse la representación de una Cooperativa afiliada y no puede ser más de un representante por Cooperativa en este Consejo.

La responsabilidad principal del Consejo de Administración es la de fijar políticas de financiamiento, servicios y desarrollo de la Federación tomando los acuerdos respectivos, los cuales se cumplen a través de la Gerencia. El Comité de Vigilancia es el Organismo propio de control y fiscalización de la Federación, elegido por la Asamblea Nacional de Representantes y lo constituyen tres representantes de las cooperativas afiliadas.

Nivel Operativo:

El nivel ejecutivo operacional que se ha diseñado, obedece estrictamente a un tipo de administración por objetivos. Se han eliminado los Departamentos, secciones y unidades, para que a su vez, las actividades se realicen en "equipo" asignando responsabilidades por área de acción y conforme el personal existente.

Es necesario reiterar que se ha considerado en este nivel, todo lo contemplado en el plan de desarrollo de Fedecrédito y en el nuevo presupuesto de la Federación. Así mismo lleva implícito una serie de ajustes concordantes con criterios de gestión empresarial, tales como el:

- . De reemplazar en lo posible el tipo de organización "Vertical" por el "grupal" donde se minimiza el número de "jefes" reemplazándolos por "coordinadores" ó responsables, que son al mismo tiempo miembros del equipo.
- . Diseño de requerimientos de experiencia mínimos para cada responsabilidad, concordantes con el nivel técnico profesional que demandarán sus obligaciones.

A partir del nivel operativo, la organización administrativa está compuesta de la siguiente manera:

Administración Central:

Estará conformada por la Gerencia General, la unidad Administrativa, que involucra la Contabilidad, Tesorería, Administración de Personal y Servicios Generales.

Conforme lo indica el artículo 47 de los estatutos vigentes de Fedecrédito R.L. la representación legal, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la Administración de los negocios de la Federación, corresponden al Gerente, quien es nombrado por el Consejo de Administración por períodos de dos años, pudiendo ser reelecto.

Dirección de Operaciones:

A la Dirección de Operaciones le corresponde hacer la planificación financiera de la Federación y proveer los recursos suficientes que le permita satisfacer las necesidades de crédito a las cooperativas.

Cuenta con 4 unidades básicas, a saber:

- . Unidad de Crédito y Cobranzas.
- . Unidad de Seguros.
- . Unidad Programa de Crédito de Producción (P.C. P.)
- . Unidad de estudios económicos y movilización de recursos.

Crédito y Cobranzas:

- . Promover programas de crédito con las cooperativas del sistema.

- . Establecer el programa de recuperación de - préstamos.
- . Hacer seguimiento a los créditos concedidos.
- . Controlar la cartera de préstamos.

Objetivos específicos:

- . Hacer que el servicio de crédito sea ágil, - seguro y oportuno.
- . Establecer las normas y los procedimientos - que permitan una fácil recuperación de los - préstamos.
- . Efectuar las recuperaciones de los créditos en las fechas acordadas.
- . Controlar que los créditos otorgados sean invertidos de acuerdo con los fines para los - cuales fueron aprobados.
- . Llevar controles permanentes que permitan el seguimiento y la supervisión periódica de - los créditos concedidos.

Funciones Básicas:

- . Tramitar las solicitudes que presentan las - cooperativas.
- . Realizar los desembolsos de los préstamos - aprobados.
- . Realizar el análisis y la evaluación de las - solicitudes de préstamos.
- . Llevar un control estricto de la cartera, por línea, tipo de crédito y cooperativa.
- . Realizar la recuperación, seguimiento y evaluación económico-financiero de los proyectos.
- . Hacer los contratos y la documentación comple- ta que respaldan los préstamos.

Seguros:

Objetivos Generales

- . Coordinar con el Instituto Nacional de Seguros y UNACOOB R.L. el cumplimiento de los convenios realizados.
- . Procurar que todas las cooperativas tengan las coberturas necesarias que las libere de posibles pérdidas.
- . Promover las coberturas de los asociados mediante la póliza colectiva sobre ahorros y préstamos.

Objetivos específicos:

- . Procurar que la totalidad de los asociados de las cooperativas afiliadas se encuentren asegurados mediante la póliza colectiva sobre ahorro y préstamos.
- . Capacitar sobre el manejo y funcionamiento de las pólizas de seguros a los funcionarios y empleados de las cooperativas.
- . Procurar para que ninguna cooperativa se encuentre al descubierto sobre todo en la póliza de Fidelidad.
- . Realizar los estudios necesarios para la contratación de nuevas pólizas o ampliación de las vigentes.

Programa de Crédito de Producción:

Objetivos Generales:

- . Organizar el sistema de movilización y canalización de recursos económicos hacia la utilización de préstamos productivos, así como de coordinación u organización de asistencia técnica de abastecimiento de insumos y comercialización de productos, con el objeto de elevar el nivel de vida de los asociados y sus familias.

Objetivos específicos:

- . Colaborar con las cooperativas para que orienten sus recursos económicos hacia préstamos productivos como un medio de resolver los problemas financieros de la actividad productiva.
- . Asesorar a las cooperativas para la realización de proyectos de inversión que causen impacto en la comunidad.
- . Asesorar a las cooperativas para que coordinen o establezcan los servicios complementarios al crédito de producción que sean necesarios, sobre todo en Asistencia Técnica especializada en abastecimiento de insumo y comercialización.
- . Colaborar con las cooperativas para expandir el programa.
- . Realizar los estudios de inversión en los cuales la Federación tenga especial interés.
- . Capacitar a Gerente, funcionarios y directores en la administración, control y seguimiento del P.C.P.
- . Procurar el aumento de los ingresos netos de los asociados y su participación activa en el desarrollo de la comunidad.
- . Hacer el seguimiento y la evaluación de los proyectos de inversión de la Federación y las cooperativas en el P.C.P.

Dirección de Desarrollo:

En la Dirección de Desarrollo, las actividades a desarrollar están orientadas a la prestación del servicio de asistencia en los campos contables, auditorías, organización y sistemas, diseño y ejecución de proyectos y las áreas de Educación, Capacitación y Promoción.

	<u>TOTAL ACTIVOS</u>	<u>PERDIDA ACUMULADA</u>
	¢ 15.818.015	¢ (2.097.613)
1977	16.116.228	(2.192.230)
1978	14.386.871	(4.049.695)
1979	19.516.101	(216.789)
1980	18.283.490	(1.451.477)
1981	22.382.757	1.005.429

En el año 1977 se presenta un incremento de ¢298.213 en los activos originando en una revaluación de activos por ¢331.847 y una disminución de la pérdida con respecto al año anterior al pasar de ¢1.026.241 a ¢600.588.

En 1979 la situación mejora ostensiblemente al desaparecer totalmente el rubro de pérdidas acumuladas lo que se logró mediante el traslado de esta pérdida a las cooperativas socias a través del credito de Saneamiento Patrimonial. Si no haberse presentado este hecho la situación podría ser del siguiente tenor:

<u>AÑO</u>	<u>TOTAL ACTIVOS</u>	<u>PERDIDA ACUMULADA</u>
1976	¢ 15.818.015	¢ 2.097.613
1977	16.116.228	2.192.230
1978	14.386.871	4.049.695
1979	15.246.617	4.266.484
1980	12.565.529	5.717.961
1981	13.570.958	4.712.532

En el año 1981 se presentan cambios sustanciales que por considerarse originados en actividades especiales se analizarán por separado.

Los permanentes déficits que presenta la Federación se constituyen en causa y efecto de los mismos ya que por no generar recursos suficientes, estas pérdidas han disminuído los recursos propios a tal extremo que por ejemplo en 1978 el 99.11% de los activos se estaban financiando con recursos externos y solamente el 0.89% con recursos propios y más grave cuando debieron utilizar recursos financieros con costo para poder pagar los gastos administrativos. Esta carencia de recursos propios ha hecho que en promedio el 91.95% de los activos se financien con recursos externos. De estos solamente el 45% está aportando en préstamos, los demás producen algún rendimiento por su valorización.

Como consecuencia de esto la Federación se ha visto obligada a utilizar fondos que tienen como destino específico otorgar créditos a las cooperativas, en otras actividades. Al 31 de diciembre el desvío de fondos era del siguiente orden:

<u>FUENTE</u>	<u>PASIVO</u>	<u>ACTIVO</u>	<u>DIFERENCIA</u>
L.C.I.	Q1.626.718	Q1.414.954	(Q 211.764)
INTOCOOP S.P.	1.309.170	629.780	(679.390)
FIN/COIAC	4.062.968	2.606.250	(1.456.718)
COIAC	3.535.658	-	(3.535.658)
A.I.D.	<u>5.041.059</u>	<u>383.511</u>	(<u>4.657.548</u>)
TOTAL	<u>Q15.575.573</u>	<u>Q5.034.495</u>	(<u>Q10.541.078</u>)

Las obligaciones con COLAC se valoran a Q8.60 tipo de cambio vigente en el momento de realizarse la transacción.

Los Q10.541.078 desviados que tienen un costo promedio del 9% están perdidos casi totalmente y constituyen algo más del 50% de la pérdida acumulada que debiera presentar la Federación.

Las desviaciones que se han mantenido en el transcurso de los últimos seis años tienen su origen en:

- Insuficiencia de la Federación para generar los recursos necesarios para cubrir sus gastos operacionales.
- Incumplimiento de las cooperativas en el pago de sus obligaciones con la

Federación viéndose ésta obligada a utilizar recursos de otros programas para cancelar sus pasivos.

- Congelacion de activos circulantes en propiedades de lenta recuperación.
- Traslado de recursos a las cooperativas en condiciones diferentes a las recibidas. Esto se presenta principalmente en las operaciones con COLAC y más concretamente en el aspecto de la capitalización. Como ejemplo tenemos que por los créditos otorgados durante 1979-1980 y 1981 la Federación recibía solamente \$159.730 por capitalización, debiendo pagar por el mismo concepto \$698.789. De aquí que mientras las inversiones a largo plazo se incrementaron en 228.66% el capital al 31-Dic.-81 se había incrementado en 6.45% sin tomar en cuenta la valorización de las inversiones. La anterior situación fue corregida en 1981 con vigencia para los nuevos préstamos.

Otra situación que ha debido afrontar la Federación es la insuficiencia de capital de trabajo el cual se ha venido disminuyendo en forma paulatina ocasionando que los gastos de operación resulten altos para el volumen de transacciones que se realizan. Si bien en 1981 el capital de trabajo mejoró esto se debió a una reclasificación de cuentas pero no a generación operacional. Esta diferencia en el capital de trabajo se origina principalmente en:

- Crecimiento mayor del Pasivo Circulante sobre el Activo Circulante. En el año 1976 el Activo Circulante constituía el 61.70% del activo total mientras en el año 1980 representaba el 43.27%. En contra posición, el Pasivo Circulante pasó del 40.95% en 1976 al 44.06% en 1980.

La causa principal ha sido la tendencia de la Federación a conceder mayor plazo a las cooperativas tal y como se observó a continuación:

	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
PRESTAMOS C.P.	60	60	53	50	50	44
PRESTAMOS L.P.	<u>40</u>	<u>40</u>	<u>47</u>	<u>50</u>	<u>50</u>	<u>56</u>
TOTAL	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

W/hg

Los documentos por pagar hasta 1980 presentaban una tendencia contraria. Para 1981 la situación cambia radicalmente por la readecuación de los principales compromisos.

	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
• Dctos. p/pagar C.P.	14	19	18	22	43	3
• Dctos. p/pagar L.P.	<u>86</u>	<u>81</u>	<u>82</u>	<u>78</u>	<u>57</u>	<u>97</u>
TOTAL.	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

- Baja Movilización de Recursos. El financiamiento recibido por la Federación ha sido mínimo. Tenemos que durante 1981 solamente se logró la ampliación del crédito de INFOCOOP en Q500.000 y de COLAC US \$286.500 para P.C.P., en 1980 no se recibió financiamiento, en 1979 se recibieron Q3.320.000 de COLAC para P.C.P. y en 1978 se logró el Fondo de INFOCOOP por Q1.500.000 y un desembolso de COLAC por Q949.998.

Como podrá observarse, con excepción de lo recibido de INFOCOOP la única fuente de financiamiento ha sido COLAC, pero teniendo en cuenta las condiciones específicas que reúne este crédito como es el destino de los fondos, no es posible tener un libre manejo de ellos aunque de hecho la Federación lo ha realizado.

Puede concluirse que en los últimos años la Federación ha manejado los mismos recursos haciendo solamente rotación de ellos. Estos recursos son sin embargo cada vez menores por las pérdidas y la morosidad que reducen su facilidad de rotación, contribuyendo también a la iliquidez que ha llevado a la Federación a no poder cumplir con sus obligaciones teniendo que acudir a la solicitud de readecuaciones.

Una fuente de financiamiento que lamentablemente desapareció fue la de Depósitos a la Vista y Terminó Fijo. En el año 1976 se tenían depósitos a la Vista por Q3.062.664 y a plazo fijo por Q430.000 que contribuían a financiar los activos en un 23.70% y eran más importantes que el mismo capital el cual representaba solamente el 15.20% del Activo Total.

Los resultados económicos han sido negativos los últimos seis años con excepción de 1981.

<u>AÑO</u>	<u>EXCEDENTE (PERDIDA)</u>
1976	(1.026.241)
1977	(600.588)
1978	(877.971)
1979	(216.789)
1980	(1.451.477)
1981	1.005.429

La tendencia era a mejorar pero la aparición de los problemas cambiarios han desmejorado la situación. En 1981 se presentan resultados positivos originados en actividades no propias de la Federación como fueron las valorizaciones. Sin embargo, se tiene en el Activo una cuenta denominada Diferencia Cambiaria Fluctuación Monetaria por Q10.986.553,05 que de cargarse a pérdidas, como efectivamente lo es, produciría un resultado final de Q9.981.123,59 de pérdida. Como se explicó anteriormente, el estado permanente en déficit ha repercutido directamente sobre el capital de trabajo y el crecimiento de la Federación.

El año 1981 presenta unas características que se salen de la tendencia que traía la Federación en los cinco años anteriores, la cual sin embargo se mantiene en el fondo, por cuanto las mejoras presentadas se originan en la readecuación de obligaciones y valorización de activos principalmente. Del mismo modo, los resultados positivos que se lograron tuvieron su origen en la valorización de las inversiones, más no en las operaciones normales así como a la donación recibida de la C.D.F.

Podemos concluir diciendo que el estado actual de la Federación tiene su origen desde el punto de vista económico y financiero, en una disminución paulatina del capital de trabajo por la morosidad y el bajo financiamiento recibido, con lo cual, la generación de recursos para asumir los gastos de funcionamiento resulta insuficiente y por ello los déficits presentados se vienen a constituir en causa y efecto de la situación que se vive.

RECOMENDACIONES:

Económica y financieramente la mejora de la Federación está en relación directa con la adecuación del capital de trabajo, además de los acondicionamientos administrativos. Las siguientes son algunas de las acciones que se podrían seguir las que no se detallan en orden de importancia.

- Mejorar la relación patrimonial de tal manera que la Federación cuente con una mayor cantidad de recursos propios. Esto podría lograrse mediante el diseño de un Plan de Capitalización que lleve a las cooperativas a invertir en la Federación. Podría complementarse con un programa o una campaña de afiliaciones.

Esta acción tendría dos efectos positivos, en primer lugar, mejoraría la

imagen financiera de la Federación permitiéndole calificar como sujeto de crédito para los diferentes organismos de financiamiento para los cuales - muy seguramente con la actual estructura, no lo sería por su alto endeudamiento y en segundo lugar, proporcionaría a la Federación recursos propios de bajo costo.

Esta acción será algo difícil de llevar a cabo por la falta de confianza - que tienen las cooperativas en su Federación. Por ello, sería conveniente lograr algunos recursos que permitan incentivarlas de tal manera que se les ofrezca antes de pedirles.

- Elaborar un Plan Financiero que lleve a la Federación por rumbos más definidos y evite las fluctuaciones que se presentan y que dan muestra de inestabilidad. En el se incluirían metas concretas de captación y colocación de recursos según la estrategia de financiamiento que se fije la Federación. Si desea financiarse solamente con aportes de capital, requerirá para 1982 de un capital mínimo de Q15.0 millones, de los cuales Q14.0 millones deberán estar en préstamos a una tasa del 20% anual. De no ser alcanzable esta suma, la tasa de interés deberá ser mayor. Teniendo en cuenta que los gastos crecen en promedio del 30% anual, será necesario hacer los ajustes para cada año.

De mantenerse en forma permanente los Q2.420.408 de capital social que se tenían al 31-12-81 y los Q7.505.573 que a la misma fecha aparecen en préstamos, utilizados en forma permanente en créditos a las cooperativas, para lograr el cumplimiento del presupuesto de 1982 deberían prestarse a una tasa de por lo menos el 40% anual.

Como esta tasa no resulta fácil de lograr, es necesario incrementar el rubro de préstamos o conseguir una donación para apoyo presupuestal.

Teniendo en cuenta que la única fuente de generación de recursos son los préstamos, si los Q27.992.780 de financiamiento externo con que cuenta la Federación estuvieran todos invertidos en préstamos, estos deberían tener una diferencia de por lo menos 10 puntos sobre su costo.

- Teniendo en cuenta que el volumen de operaciones actual es bajo para los costos que es necesario asumir, la Federación deberá buscar la forma de incrementarlo, de no ser posible hacerlo, buscar apoyo para sus gastos presupuestales y en último caso, reducir su estructura hasta el nivel soportable con los actuales recursos e ir la ampliando en la medida que estos mejoren.

• Establecer un plan que permita la reposición de los recursos desviados.
• Reestructurar el sistema contable de tal manera que se pueda contar con más información para análisis.

• Teniendo en cuenta la enorme repercusión que para el futuro de la organización tiene la deuda con COLAC en dólares, deberán buscarse alternativas para que su efecto sea lo menos lesivo.

Entre ellas podrían señalarse:

• Pago de la deuda en el menor tiempo posible. *2/6/67*

• Estudiar con la A.I.D. la posibilidad de que parte de la donación que se recibe en dólares, sea utilizada para cancelar estas obligaciones comprometiéndose la Federación a reponer estos recursos con fondos nacionales a una tasa de cambio más ventajosa. *MS*

• Plantear al gobierno la gravedad de la situación con miras a lograr que éste le autorice la venta de los dólares al cambio oficial.

• En caso de no lograrse un acuerdo que no perjudique a la Federación, estudiar el procedimiento contable más adecuado para que la presentación del balance y los resultados económicos no sean tan desfavorables. Una alternativa sería llevar todas las pérdidas e ingresos por concepto de diferencia en cambio a un Cargo Diferido para amortizar en un lapso definido de entre o más años según lo permita la ley.

• En vista de la dificultad que para la consecución de financiamiento externo se presenta, elaborar estudios que permitan establecer la viabilidad de llevar a cabo captaciones directas de recursos en modalidades como Depósitos a la Vista y a término fijo, de tal manera que poco a poco se vaya eliminando la alta dependencia del financiamiento externo para el sostenimiento de la Federación y la realización de sus programas.

• Con el fin de evitar el desvío de Fondos así como el consumo de los recursos de capital de trabajo, abrir una cuenta bancaria en la cual se manejen los fondos de este concepto. Esta cuenta se alimentará con todos recursos destinados a capital de trabajo tales como créditos recibidos, capitalización, intereses de cartera, etc. y solamente saldrían recursos para préstamos a las cooperativas y para inversiones transitorias.

• Simultáneamente abrir una cuenta en la cual se manejen los ingresos y egresos operacionales.

3.3.3.5. Relaciones Financieras:

- LIQUIDEZ

	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
<u>Activo Cte.</u>	1.5	1.5	1.3	1.8	.9	3.4
<u>Pasivo Cte.</u>						

Si bien el índice puede considerarse como bueno desde el punto de vista teórico, en la práctica por causa de la morosidad y las pérdidas continuas, la Federación no ha podido cumplir con sus obligaciones viéndose obligada a solicitar readecuación de deudas. Esto se logró en 1981 motivo por el cual el índice mejora sustancialmente en este año.

Las readecuaciones han favorecido a la Federación haciendo que por lo menos en dos años, no tenga problemas de liquidez salvo por la creciente demanda de préstamos y los gastos de operación.

- LIQUIDEZ INMEDIATA

	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
<u>Activo Cte.-Inv.</u>	1.4	1.4	1.3	1.8	.9	3.3
<u>Pasivo Corriente</u>						

En la mayoría del tiempo analizado, los inventarios han tenido poca significación dentro de la liquidez de la Federación, ello se deduce de su comparación con el índice anterior. En el último año el mayor rubro del Activo Corriente eran los préstamos con el 45% y las inversiones transitorias con el 36.01%.

Es decir que de recuperarse todos los préstamos como están programados y controlando las salidas de dinero por colocaciones de préstamos y gastos, la Federación no tendrá problemas de liquidez, durante el año 1982.

- PRESTAMOS A ACTIVO TOTAL

	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
<u>Total Préstamos</u>	50.54	53.92	61.20	69.91	62.80	38.20
<u>Activo Total</u>						

Tec. (1981)

El promedio aritmético nos muestra que de cien colones que tiene la Federación de Activo $\$56.09$ estaban invertidos en préstamos.

Teniendo en cuenta que es esta la principal actividad de la Federación, la

que produce los ingresos para sufragar los gastos, la participación es muy baja.

Se puede considerar como normal un mínimo del 75%.

Esta pérdida de importancia de participación se ha llevado a cabo frente a las Inversiones Temporales y Permanentes y las propiedades, maquinaria y equipo por su revaluación.

- PASIVO CORRIENTE A PASIVO TOTAL

Esta relación nos permite ver la forma como están distribuidos los pasivos de la Federación en el corto y largo plazo.

	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
<u>Pasivo Corriente</u>	43.9	44.5	33.6	27.9	46.4	12.9
<u>Pasivo Total</u>						

El promedio aritmético para los últimos años nos indica que el 34.86% de los pasivos son de vencimiento a corto plazo y el 65.14% a largo plazo. En el último año la situación es mucho mejor originada en la readecuación de sus obligaciones.

Este aspecto es positivo para la Federación en el sentido que le favorece la liquidez pero, teniendo en cuenta que un alto porcentaje de estas deudas son en dólares si éste toma un ritmo acelerado de devaluación la Federación podrá tener serios problemas para cancelar sus pasivos.

- PASIVO TOTAL A PATRIMONIO

Nos indica el número de veces que está comprometido el patrimonio de la Federación.

	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
<u>Pasivo Total</u>	13.7	10.4	110.9	7.7	19.0	5.5
<u>Patrimonio</u>						

Hasta 1980 la relación puede considerarse de excesiva constituyéndose en un aspecto negativo para la captación de nuevos recursos. En 1981 la situación cambia radicalmente por: cancelación de la cuenta Pérdidas Acumuladas contra

revaluación de activos por aplicación de la norma AH 43 del Instituto Americano de Contadores, el excedente producido por la Federación y crecimiento del Pasivo en solo un 9.0%.

También debe tenerse en cuenta que el pasivo tiene un rubro por diferencia en cambio de \$10.493.938 que lo está disminuyendo. De no existir esta cuenta la relación sería de 9.7 veces.

PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL

	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
<u>Pasivo Total</u>	93.2	91.2	99.1	88.5	95.0	84.7
<u>Activo Total</u>						

Nos indica la participación de terceros en el financiamiento de los activos de la Federación. El promedio para los últimos seis años indica que el 92% de los activos está financiado con recursos de terceros y como consecuencia, que el 8% lo esta con recursos propios. Desde el punto de vista la Federación presenta un alto índice de endeudamiento que no la hace sujeto de crédito ante organismos financieros. Este es un aspecto algo delicado por cuanto precisamente lo que requiere la Federación son recursos y además, que de los que en la actualidad tiene, solamente el 45% le están produciendo renta.

- CAPITAL DE TRABAJO

ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE

1976	Ø 3.283.555
1977	3.172.973
1978	1.605.973
1979	3.985.072
1980	(145.088)
1981	5.931.834

Deduciendo de las disponibilidades a corto plazo las obligaciones también a corto plazo, la diferencia nos indicará los recursos disponibles para llevar a cabo sus operaciones normales. La suma es baja para las necesidades de las cooperativas y el volumen de operaciones que requiere hacer la Federación.

- PARTICIPACION DE LOS SOCIOS

Queremos ver cual es la contribución de los socios al financiamiento de los activos de la Federacion.

	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
<u>Capital Social</u>	15.2	19.4	25.8	10.5	11.8	10.8
<u>Activo Total</u>						

La media aritmética nos indica que en los últimos seis años las cooperativas han financiado el 15.6% de los activos de la Federación. Es decir que de ¢100 de Activo ¢15.6 son de los socios y ¢84.6 de terceros. Al terminar el año la relación era de ¢10.81 de los socios y ¢89.19 de terceros. La relación puede considerarse buena pero la capacidad de endeudamiento no ha sido bien utilizada.

- ROTACION DE PRESTAMOS

Número de veces que la cartera de préstamos a cooperativas rota en un año

Saldo Inicial en Préstamos + Colocaciones - Saldo Final en Préstamos

Saldo Inicial Préstamos + Saldo Final Préstamos

2

<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
.38	.63	.15	.38	.48	

Podemos ver que los préstamos se están recuperando a largo plazo. Si lo comparamos con el vencimiento de las obligaciones estos plazos resultan muy extensos y por ello la Federación no pudo cancelar oportunamente sus compromisos.

En esta baja rotación, han tenido gran influencia la morosidad y las bajas colocaciones por falta de recursos.

NUMERO DE DIAS EN LOS CUALES ROTAN LOS PRESTAMOS

Este índice nos permite ver el número de días en los cuales los préstamos se recuperan totalmente.

	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
Nº DIAS	947	571	2.400	947	750

Tenemos que en promedio los préstamos se recuperan totalmente en un lapso de 30 meses. Por el momento, con los pasivos actuales, los plazos pueden ser adecuados pero sería conveniente revisarlos para cuando se acerquen los vencimientos de las obligaciones readecuadas.

CONCLUSION:

Las relaciones financieras que presenta la Federación, se caracterizan por su inconsistencia no mostrando una tendencia definida.

El año 1981 presenta cambios significativos dentro de la estructura financiera que se originan principalmente en la readecuación de obligaciones y la valoración de activos.

Por este motivo renglones como préstamos se ven reducidos al cancelarse una buena cantidad de préstamos morosos, desaparecen también las pérdidas acumuladas y además, se produce un excedente que así sea originado en actividades no operacionales, no se había visto en los últimos cinco años. El índice de liquidez cambió sustancialmente al readecuarse casi la totalidad de los pasivos a siete años de plazo con dos de gracia.

Si bien la presentación de los estados financieros mejoró, se debió a las acciones descritas que son más el fruto de una habilidad administrativa que a los resultados operacionales. Esto indudablemente beneficiará a la organización pero los problemas financieros de fondo que tiene la Federación continúan vigentes.

RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta que uno de los principales objetivos de la Federación es otorgar préstamos y que son éstos los que le producen los ingresos para sufragar los gastos operativos, es conveniente destinar el mayor porcentaje de activos a esta actividad.

Si bien algunos activos producen mayor rentabilidad y con menor riesgo, en algunos casos reducen la liquidez.

- En vista de que la mayoría de inversiones resultan difíciles de realizar -

- puesto que su incremento se logro por la valorización, la cual hizo que los préstamos perdieran importancia, debe buscárseles la mayor rentabilidad posible.
- Llevar a cabo un análisis de los plazos que otorga la Federación con el fin de adecuarlos a los plazos que simultaneamente está recibiendo. No hay problemas de liquidez gracias a las readecuaciones, cuando éstas inicien su etapa de amortización se pueden presentar dificultades. De igual manera, al reducir los plazos se podrá generar un mayor volumen de operaciones.
 - Definir la situación de la Cuenta Diferencia en Cambio del Pasivo la cual puede cambiar también la estructura de Balance.
 - El índice de endeudamiento un poco alto, le reduce las posibilidades de arbitrar recursos de entidades financieras ordinarias, pero al mismo tiempo la Federación requiere de recursos adicionales para mejorar su capital de trabajo. Las cooperativas socias difícilmente invertiran nuevos fondos pues se encuentran escepticas con la Federación. La alternativa a seguir sera la de buscar financiamiento mediante donaciones para capital de trabajo o, en organizaciones como COLAC en donde se tiene mas en cuenta el proyecto a desarrollar que la situación de la empresa.

CON BALANZAS AL 31 DICIEMBRE 1976-1981

	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
- <u>ACTIVO CORRIENTE</u> <u>PASIVO CORRIENTE</u> (# Veces)	1.51	1.49	1.34	1.83	.98	3.41
- <u>A. CTE.-INVENTARIO</u> <u>PASIVO CORRIENTE</u> (# Veces)	1.36	1.39	1.28	1.77	0.97	3.29
- <u>PRESTAMO TOTAL</u> <u>ACTIVO TOTAL</u> (%)	50.54	53.92	61.20	69.91	62.80	38.20
- <u>PASIVO CORRIENTE</u> <u>PASIVO TOTAL</u> (%)	43.94	44.46	33.58	27.88	46.37	12.96
- <u>PASIVO TOTAL</u> <u>PATRIMONIO</u> (# Veces)	13.66	10.37	110.96	7.71	19.09	5.52
- <u>PASIVO TOTAL</u> <u>ACTIVO TOTAL</u> (%)	93.18	91.20	99.11	88.52	95.02	84.67
- A. CTE-PASIVO CTE.	3.283.555	3.172.973	1.605.973	3.985.072	(145.088)	5.931.834
- <u>CAPITAL SOCIAL</u> <u>ACTIVO TOTAL</u> (%)	15.20	19.36	25.77	10.45	11.80	10.81
- <u>ROTACION DE PTMOS.</u> (Veces)		.38	.63	.15	.38	.48
- N° DIAS ROTACION		947	571	2.400	947	750
- <u>PATRIMONIO</u> <u>ACTIVO TOTAL</u> (%)	6.82	8.80	0.89	11.48	4.98	15.11

.34

3.3.3.6. Análisis de Morosidad:

Al 31 de Diciembre de 1981 la Federación tenía en prestamos la suma de Q7.505.573 distribuidos de la siguiente forma por línea:

<u>LÍNEA</u>	<u>VALOR (Q)</u>	<u>%</u>
SANEAMIENTO PATRIMONIAL	660.709	9.0
COLAC/BID	2.589.867	35.0
A.I.D.	383.511	5.0
L.C.I.	<u>2.163.280</u>	<u>29.0</u>
SUB-TOTAL	5.797.367	77.0
EN COBRO JUDICIAL	<u>1.708.206</u>	<u>23.0</u>
TOTAL	<u>Q7.505.573</u>	<u>100.0</u>

Estos préstamos presentan el siguiente grado de cobrabilidad a la misma fecha:

<u>LÍNEA</u>	<u>TOTAL (Q)</u>	<u>VIGENTE</u>	<u>%</u>	<u>MOROSO</u>	<u>%</u>
S. PATRIMONIAL	660.709	625.605	94.7	35.104	5.3
COLAC/BID	2.589.867	1.836.060	70.1	753.807	29.9
A.I.D.	383.511	222.500	58.7	161.011	41.3
L.C.I.	2.163.280	1.897.900	87.7	265.380	12.3
C. JUDICIAL	<u>1.708.206</u>	_____	_____	<u>1.708.206</u>	<u>100.0</u>
TOTAL	Q <u>7.505.573</u>	<u>4.582.065</u>	<u>61.0</u>	<u>2.923.508</u>	<u>39.0</u>

Al 31 de marzo de 1981 según estudio elaborado por COLAC la situación era la siguiente:

TOTAL SALDO EN PRESTAMOS	Q 11.388.620
Vigente	Q8.761.994
Morosa	2.626.626

Es decir que el porcentaje de morosidad era del 23.06% disminuyéndose al 31 de diciembre de 1981 al 21% incluyendo Q1.656.442 que fueron cancelados por incobrables. Las sumas canceladas por líneas fueron:

<u>LINEA</u>	<u>VR. CASTIGADO</u>	<u>%</u>
I.C.I.	∅ 88.859.50	5.36
COLAC/BID	205.534.05	12.41
FREPIOS	197.852.00	11.95
U.S. CENTRAL	94.870.00	5.73
A.I.D.	985.882.00	59.52
S. PATRIMONIAL	<u>83.445.00</u>	<u>5.03</u>
	<u>∅1.656.442.00</u>	<u>100.00</u>

La especial repercusión han tenido los préstamos otorgados con recursos de A.I. D. ya que en 1981 utilizaron el 59.52% de los castigos y el 34.74% de los préstamos en cobro judicial corresponden a esta línea. Tal parece que estos recursos no fueron bien entregados a las cooperativas y en el momento la Federación está en un problema por cuanto tiene vigente la deuda con INFOCOOP por ∅5.041.059 y las cooperativas solo le deben ∅383.511 de los cuales el 31.3% es moroso.

La cartera en cobro judicial se considera recuperable en un 86.97% de la siguiente forma:

1982	∅ 1.420.255
1983	45.600
1984 1984	19.800

Cartera en cobro judicial que se considera no recuperable ∅222.581.

La discriminación por cooperativas es la siguiente:

<u>COOPERATIVA</u>	<u>TOTAL (∅)</u>	<u>% COBRO</u>	<u>TOTAL COBRABLE</u>
COOPESANJOSE	63.954	10%	6.395
COOPEFLORES	259.148	60%	155.489
COOPETAZ	34.181	5%	1.709
COOPEDIREMUNO	26.961	60%	16.177
COOPERAGACI	93.353	90%	84.018
COOPETAZ	1.050.884	100%	1.050.884
COOPESANANDRES	87.725	90%	78.953
COOPESANMEN	<u>92.000</u>	100%	<u>92.000</u>
TOTAL	<u>∅ 1.708.206</u>		<u>∅ 1.485.625</u>

El saldo de cartera morosa por Q1.215.302 se considera recuperable en su totalidad. Teniendo en cuenta que la cartera de más difícil cobro fue castigada y la más actual es relativamente nueva, se piensa que no habrá problema para su recaudo el cual se hará en la siguiente forma:

1982	Q 474.912
1983	379.376
1984	294.484
1985	66.530

		<u>TOTAL</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
<u>COOPERATIVAS</u>								
COOPERAVANCARI	1-13-4-79	230.782		230.782	57.696	76.928	76.928	19.230
COOPERAVANCARI	2-13-4-79	389.821		388.821	97.206	129.608	129.608	32.399
COOPERAVANCARI	3-13-4-79	41.562		41.562	10.392	13.856	13.856	3.458
COOPECOMUN	9-13-7-79	55.086	55.086					
CANO	2-13-5-80	25.181		25.181	9.444	12.592	3.145	
COOPACA	2-13-3-81	2.700	2.700					
COOPACA	3-13-3-81	9.675	9.675					
<u>SUB-TOTAL</u>		<u>753.807</u>	<u>67.461</u>	<u>686.346</u>	<u>174.738</u>	<u>232.984</u>	<u>223.537</u>	<u>55.087</u>
<u>A.I.D.</u>								
COOPESANTI	5-515-78	99.336		99.336	37.251	49.668	12.417	
CANO	1-515-80	61.675		61.675	23.127	30.836	7.712	
<u>SUB-TOTAL</u>		<u>161.011</u>		<u>161.011</u>	<u>60.378</u>	<u>80.504</u>	<u>20.129</u>	
<u>L.C.I. 80%</u>								
COOPEBELEMITA	9-1120-9-79	3.390	3.390					
COOPEUJARRAS	11-112-11-79	66.247		66.247	16.563	22.084	22.084	5.516
COOPEHATILLO	6-112-7-80	49.680		49.680	12.420	16.560	16.560	4.140
CANO R.L.	10-112-11-80	40.183		40.183	15.069	20.092	5.022	
COECSA	11-112-12-80	4.416	4.416					
COOPEAVANCARI	1-112-2-81	21.455		21.455	5.364	7.152	7.152	1.787
COOPECOMUN	2-112-2-81	26.370	26.370					
COOPA	4-112-3-81	26.001	26.001					
COOPEGOLFO	7-112-7-81	5.556	5.556					
COOPECOMUN	2-112-2-80	22.082	22.082					
<u>SUB-TOTAL</u>		<u>265.380</u>	<u>87.815</u>	<u>177.565</u>	<u>49.416</u>	<u>65.888</u>	<u>50.818</u>	<u>11.443</u>
<u>SANEAMIENTO PATRIMONIAL</u>								
COOPECOMUN	1-1066-6-79	19.104	19.104					
COOPA	3-1066-5-79	10.000	10.000					
COOPEGOLFO	4-1066-6-79	6.000	6.000					
<u>SUB-TOTAL</u>		<u>35.104</u>	<u>35.104</u>					
<u>TOTAL</u>		<u>1.215.302</u>	<u>190.380</u>	<u>1.024.922</u>	<u>284.532</u>	<u>379.376</u>	<u>294.484</u>	<u>66.530</u>

IV ANALISIS DEL PROYECTO

Con este proyecto se beneficiara el movimiento cooperativo en sus tres niveles; asociados, cooperativas y Federación.

- ASOCIADOS:

El grupo beneficiario logrará incrementar sus ingresos, al igual que la productividad por unidad de explotación, en base a los recursos crediticios, que la Federación otorgue a las cooperativas, durante la implementación de este proyecto. En la actualidad los socios a través de sus cooperativas, mantienen proyectos en las diversas ramas de la actividad económica, tal como se verá, en el componente que trata sobre préstamos productivos a cooperativas.

- COOPERATIVAS:

Las cooperativas lograrán colocar una buena cantidad de recursos de capital a los socios usuarios, que se verán beneficiados por este servicio e igualmente ellos beneficiarán las cooperativas, al recibir éstas, el diferencial de puntos a su favor que proviene del valor a que reciben el crédito, menos el valor a que lo colocan.

La tasa de interés que podrán cobrar las cooperativas, estará de acuerdo a lo establecido por la ley. Se cree que esa tasa de interés, se centrará aproximadamente entre el 20 al 30%.

- LA FEDERACION:

Con los recursos que se generan bajo el presente proyecto, FEDECREDITO logrará un impacto económico bastante significativo, lo cual le permitirá sentar las bases para lograr su autosuficiencia económica financiera.

La tasa de interés que la Federación cobrará a las cooperativas, será aproximadamente de un 20% en el primer año (1982), y se incrementará en 1% aproximadamente cada año.

4.1. CONTRIBUCION DE LA A.I.D. Y COMPONENTES DEL PROYECTO:

La contribución que se está solicitando a U.S. A.I.D./COSTA RICA es por la suma de U.S.\$993.354 o su equivalente en moneda nacional, al cambio del mercado, al momento de recibirse los desembolsos de dicha institución, que serán utilizados, para desarrollar los siguientes componentes o subproyectos:

-Prestamos productivos a Cooperativas U.S.	\$ 575,470
-Fondo para préstamos rotativos administrativos a Cooperativas.	206,670
-Consultorías especializadas.	68,747
-Ayuda presupuestaria y de equipo.	117,466
-Fondo de reserva para programa de ayuda mutua a cooperativas.	<u>25,000</u>
TOTAL	<u>993.354</u>

Aparte de esa ayuda económica que está siendo solicitada a U.S. A. I.D./COSTA RICA, tanto las cooperativas como la propia Federación, están contribuyendo con un 30% aproximadamente o sea con unos U.S.\$298.000. En solo el sub-proyecto de "préstamos productivos a cooperativas", hay más de U.S.\$200,000 que son aportados como contraparte. (ver análisis de dicho sub-proyecto). Igualmente en cada uno de los sub-proyectos, (tal como se podrá ver seguidamente que sean tratados), hay aportes tanto de cooperativas como de Federación. También como aporte de la Federación, se incluye el personal que trabaja en Fedecredito, que no será financiado con la ayuda presupuestal solicitada, pero que en sus funciones, tiene actividades que se relacionan con este proyecto. Hay que contar igualmente con el aporte de las instalaciones de la institución, con el mobiliario, con el equipo, etc. Toda esa participación tal y como ya ha sido mencionado reporta unos U.S.\$298,000 o sea un 30% aproximadamente del total del proyecto. Por tanto el costo total del mismo será de U.S.\$1.251.360 repartido así:

-Ayuda total solicitada a U.S.A.I.D./COSTA RICA:	U.S. \$ 953,354
-Contraparte de Federación, Cooperativas y Socios:	<u>298,006</u>
TOTAL U.S.\$	1.251,360

4.1.1. Sub-proyecto "prestamos productivos a cooperativas": (para el financiamiento de actividades productivas en cooperativas rurales de Costa Rica).

Este sub-proyecto contiene 24 anexos que están agrupados desde el N°8 hasta el N°31.

La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito -

y Servicios Múltiples de Costa Rica se ha propuesto como organismo integracionista y de desarrollo socio-económico mejorar los ingresos netos, y el nivel de vida de un número apreciable de pequeños y medianos productores asociados de cooperativas ubicadas en el sector rural del país. Para tal efecto, la Federación ha elaborado un programa denominado: "Programa de Crédito de Producción P.C.P.", el cual tiene como objetivo fundamental canalizar recursos financieros a las cooperativas para desarrollar proyectos productivos en el sector agrícola, pecuario, pequeña industria, artesanía y otras actividades que conllevan a elevar los ingresos de los asociados de las cooperativas. El Programa se caracteriza por tener cuatro elementos importantes a nivel de beneficiario final: primero que el crédito debe ser ágil y oportuno, segundo, la asistencia técnica debe ser sostenida y periódica tanto a nivel de cooperativa como a nivel de campo, ya sea en forma directa (técnicos de la cooperativa) o a través de convenios locales con los Centros Regionales del Ministerio de Agricultura, el Departamento de Pequeña Industria y Artesanía del Ministerio de Industria y Comercio y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), tercero suministro de insumos: para esta actividad existen varias modalidades de ejecución: algunas cooperativas cuentan con el servicio; otras han establecido convenios con casas comerciales e instituciones públicas como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (M.A.G.) y el Consejo Nacional de la Producción (C.N.P.) en el sentido de que el usuario final obtenga los insumos necesarios para la buena marcha de su actividad en condiciones favorables en precio y calidad; cuarto comercialización de los productos: básicamente, las cooperativas utilizan dos mecanismos: en primer lugar canales usuales de comercialización del país y en segundo la cooperativa compra el producto al socio y lo vende.

Se pretende que con la experiencia y la metodología del Programa, sean utilizados los recursos de la donación de la

A.I.D. para garantizar el manejo correcto de la misma.

4.1.1.1. Descripción general del proyecto:

Problema que se pretende resolver en parte con el proyecto.

.Falta de recursos suficientes al pequeño y mediano socio productor de las cooperativas, para lograr aumentar la producción nacional.

.Desempleo en las áreas rurales.

.Alto grado de desnutricion en los sectores con bajos recursos.

.Alta participación de los intermediarios en el proceso de comercialización de los productos.

4.1.1.2. Definición del Proyecto

Nadie duda sobre la importancia que tienen las cooperativas dentro del contexto del desarrollo socio-económico de los países de América Latina. Este tipo de asociaciones con carácter empresarial y social constituyen hoy en día uno de los mejores elementos, con los cuales se puede canalizar la asistencia crediticia, humana y material, cualesquiera que sea el tipo de fuentes y lo más importante de todo esto, es que precisamente son las cooperativas de ahorro y crédito que como pequeños bancos de las comunidades rurales hacen llegar sus recursos financieros al pequeño productor, no tomando en cuenta lo que ofrece como garantía, sino simplemente la solvencia moral del individuo y la capacidad y experiencia para llevar a cabo el trabajo agrícola y el ejercicio de la responsabilidad y la solidaridad humana.

La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples (FEDECREDITO R.L.), consciente del papel que juega en el desarrollo del Movimiento Cooperativo Costarricense, ha considerado conveniente someter a

consideración los lineamientos básicos que sustentarán el Programa de Crédito de Producción (P.C.P.) a través del financiamiento dirigido al Sector Agropecuario y Pequeña Industria y al fortalecimiento institucional de las actividades involucradas en el proyecto. El mismo es una ampliación al Programa de Crédito de Producción iniciado por FEDECREDITO en el año 1978, por lo que su marco de ejecución (normas, políticas, procedimientos, etc.) se ajusta totalmente a la metodología establecida al efecto, la cual se adjunta. El proyecto consiste en otorgar financiamiento en el Sector Agrícola, Pecuario, Industrial y Artesanal a 20 cooperativas en el primer año de ejercicio (ver anexos #8, #9 y #10) el cual será operado a través de un fondo rotatorio que permitirá a la Federación en base a los años siguientes continuar con el Programa. Los rubros que se financiarán serán los siguientes:

- SECTOR AGRICOLA: Remolacha, papa, zanahoria, lechuga, cebolla, repollo, vainica, tomate, frijol, maíz, pina y pejiballe.
- SECTOR PECUARIO: Lechería, ganade de carne, apicultura.
- SECTOR INDUSTRIAL/ARTESANAL: Mueblería, zapatería, reparación electrodomésticos, hojalatería, mecánica general, taller enderesado y pintura, sastrería, mecánica industrial, procesamiento de frutas, taller mecánico y artesanía en madera (Ver anexo #10).

Para la selección de estas actividades se tomaron en consideración la necesidad de aumentar la producción y productividad de los cultivos que integran la dieta diaria del pueblo costarricense y aquellos productos que tienen su incidencia en la balanza de pagos, y que son factores de desarrollo para la economía nacional.

4.1.1.3. Propósito

El presente proyecto tiene como propósito fundamental, canalizar recursos de donación a FEDECREDITO R.L. para financiar diversas actividades productivas a través de sus cooperativas.

4.1.1.4. Objetivos Generales

Este proyecto ha sido concebido en base a los siguientes objetivos:

- Que el crédito sea un instrumento de cambio y mejoría a todos los niveles y que pueda transformar las actividades agropecuarias de tipo de subsistencia, - en actividades dinámicas y en pleno desarrollo, capaz de mejorar los ingresos netos de los agricultores asociados en cooperativas rurales.
- Aumentar la producción y productividad de los principales productos que contribuyen con la dieta básica - del pueblo costarricense a través del sector cooperativo. (Ver anexos #11, #12 y #13).
- Lograr que por medio del desarrollo del proyecto, las cooperativas mejoren su administración, amplíen sus - servicios de préstamos a más agricultores que por diversas causas y condiciones no son "cliente" de la - Banca Nacional y otras fuentes de financiamiento.
- Elevar el nivel de vida de los pequeños y medianos pro ductores a través de una mayor producción y productividad de sus actividades, a consecuencia de una mejor ad ministración de su empresa por medio del sistema de - crédito cooperativo.
- Promover el desarrollo de las comunidades donde accionan las cooperativas participantes, el cual supone un cambio mental y una actitud de apertura que posibilita la participación de cada socio en el proceso de cambio.

- Proporcionar directamente o en coordinación con los organismos especializados, los servicios adicionales al crédito de producción que los socios adquieran, tales como: (ver anexo #14)
 - . Asistencia Técnica.
 - . Suministro de insumos.
 - . Comercialización, etc.
- Que las cooperativas den su aporte al Plan Nacional de Desarrollo 1982-1986 en lo que concierne a mejorar los niveles de nutrición nacional, empleo rural, productividad y en general todas aquellas acciones que contribuyan a elevar el nivel de vida de pequeños y medianos agricultores.

Para alcanzar estos objetivos el proyecto ha sido estructurado en 4 tipos de actividades (Anexos 9 y 10).

- . Financiamiento Agrícola.
- . Financiamiento Pecuario.
- . Financiamiento Industrial.
- . Financiamiento Artesanal.

FINANCIAMIENTO AGRICOLA:

Dentro de esta línea se seleccionaron cultivos que dada su importancia en el consumo nacional y su participación en la sustitución de importaciones y el fomento de las exportaciones, son los mas adecuados para su financiamiento en las cooperativas participantes.

Para cada uno de estos cultivos se establecieron metas en cuanto a la superficie a financiar, producción en kilogramos, valor de dicha producción y rentabilidad, todo acorde con los objetivos del proyecto.

FINANCIAMIENTO PECUARIO:

Para esta línea se seleccionaron actividades de importancia a nivel nacional (consumo interno) como a nivel internacional (exportación).

FINANCIAMIENTO INDUSTRIAL/ARTESANAL:

En esta línea se seleccionaron actividades de gran interés nacional, no solo por el empleo que genera, sino también por las divisas que ingresan al país en el caso de las actividades artesanales.

4.1.1.5. Plan General de Inversión

En el anexo #15 se consignan las actividades dentro de cada sector, así como el origen y monto de los recursos que sustentarán el proyecto a implementarse en las 20 cooperativas.

El costo total del proyecto asciende a la suma de -
Q31.874.500 de los cuales Q8.855.700 corresponden al -
total de recursos propios tanto del asociado como de -
las cooperativas (27.8%).

La donación solicitada a la A.I.D. asciende a la suma de Q23.018.800 (U.S.\$575.470) o sea el 72.2%. El finan-
ciamiento va dirigido a 20 cooperativas de Ahorro y -
Crédito y Servicios Múltiples ubicadas en áreas rura-
les de todo el país, las cuales presentan característi-
cas similares en cuanto a organización.

Puede apreciarse que el sector agropecuario absorbe el 68.9% de la donación, mientras que el sector industrial/ artesanal el 31.2%. De lo anterior las actividades finan-
ciadas a través del fondo rotatorio se enmarcan en los -
objetivos enumerados anteriormente.

4.1.1.6. Beneficiarios

Los beneficiarios directos del proyecto durante el pri-
mer año de ejecución serán 549 socios productores (ver ..
anexos #16, #17 y #18), los beneficiarios indirectos son
3.294; durante los años siguientes se incrementara el #
de beneficiarios de acuerdo a la rotación de los presta-
mos.

Conforme a los lineamientos y objetivos que tiene el Pro

grama de Crédito de Producción de la Federación, los beneficiarios de este proyecto serán pequeños y medianos agricultores independientes asociados de cooperativas rurales (ver anexo #14).

-Selección de beneficiarios:

Los criterios utilizados para la selección de los beneficiarios (socio productor tipo) son los siguientes:

- .Que sean socios activos de la cooperativa.
- .Que tenga capacidad de pago y solvencia moral.
- .Interés manifiesto de participar en el Programa.
- .Que administre personalmente su propia explotación o empresa.
- .Que dicha explotación constituya la fuente principal de sus ingresos.
- .Que el activo total de su explotación no exceda de 75 veces el salario mínimo anual.
- .Tener conocimiento básico y experiencia comprobada sobre la actividad a financiar.
- .Que sea propietario o poseedor de la tierra u otros bienes fijos o semifijos en forma legal.
- .Que su participación en el Programa no sea para una actividad de subsistencia.
- .Que permita la supervisión de su proyecto por parte de funcionarios de la cooperativa, Federación y otros organismos nacionales e internacionales, previo acuerdo con FEDECREDITO R.L.
- .Que ofrezca las mejores y suficientes garantías del crédito.
- .Que el socio participante en el Programa ahorre regularmente en la cooperativa.
- .Que capitalice el 10% del préstamo otorgado.
- .Que haya recibido el socio participante un entrenamiento sobre los lineamientos generales del Programa.

-Selección de Cooperativas

Las 20 cooperativas se seleccionaron de acuerdo a los siguientes criterios:

.Que tengan Gerente a tiempo completo.

.Que su radio de acción sea en una zona rural.

.Que cumplan con los niveles mínimos predeterminados - de organización, dirección, administración, seguridad y control.

.Que cuente con el servicio de seguro de ahorro y préstamo y la fianza de Fidelidad.

.Que a juicio de la Federación, hayan cumplido satisfactoriamente con las diferentes etapas que se siguen para involucrar una cooperativa en el Programa de Crédito de Producción.

Conforme a estos lineamientos el anexo #14, presenta la lista de las cooperativas que se escogieron para este - proyecto.

4.1.1.7. Ejecución del Proyecto

A continuación se procede a explicar la forma en que FE DECRETITO R.L. llevará a cabo la ejecución del proyecto.

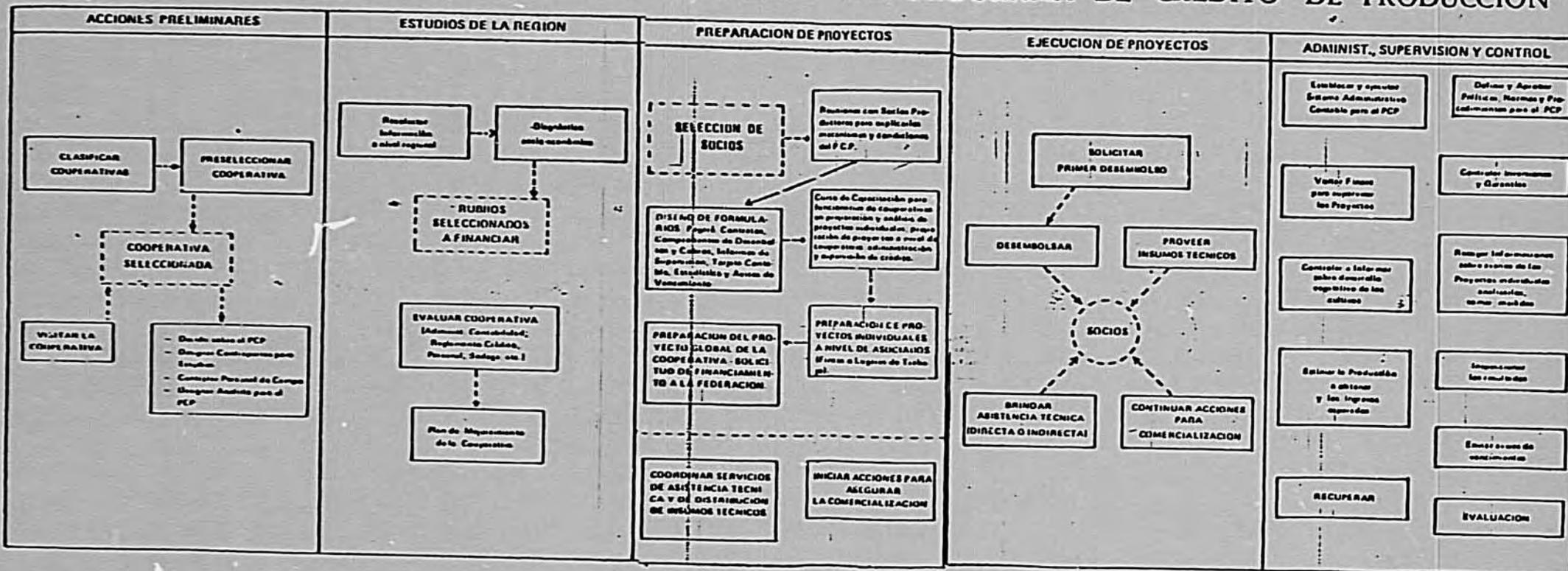
-Metodología empleada

El Programa de Crédito de Producción que lleva a cabo FEDECRETITO R.L. conlleva a una serie de fases y etapas para implementar el programa tanto a nivel de la cooperativa como de asociados.

El diagrama que se presenta indica los pasos a seguir para la implementación del Programa. Consta de 5 fases las que, generalmente se cumplen en secuencia cronológica. Cada fase a su vez se divide en etapas las cuales se enumeran a continuación:

FEDECREDITO R.L.

DIAGRAMA DE PROCESOS PARA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE CREDITO DE PRODUCCION



7A1

SA

-ETAPAS A SEGUIR, PARA INVOLUCRAR A UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL SECTOR RURAL AL PROGRAMA DE CREDITO DE PRODUCCION:

Primera Etapa: (inducción del programa)

Fase N° 1

- . Se consulta con la cooperativa pre-seleccionada.
- . Reunión con el Consejo de Administración, Comité de Crédito, Comité de Educación y Consejo de Vigilancia; asimismo Gerente o Tesorero de la Cooperativa.
- . Explicación amplia a los dirigentes de la cooperativa, sobre los alcances del programa y las diferentes etapas y fases que hay que desarrollar;
- . Decisión por parte del Consejo de Administración, - para iniciar los estudios. Nombramiento de la persona que actuará como contraparte de la cooperativa, - junto con los funcionarios de la Federación.
- . Reunión conjunta entre el delegado de la cooperativa, delegado de la Agencia de Extensión Agrícola y funcionarios de la Federación; con el objeto de asegurar la Asistencia Técnica Agropecuaria a los futuros socios agricultores que participarán en los proyectos de la cooperativa.

Segunda Etapa: (diagnóstico del proyecto)

Fase N° 1

- . Recolección de información general. Confrontación de datos entre el Depto. Financiero y el Depto. de Asistencia Técnica, sobre la situación de la cooperativa con la Federación.
- . Recopilación de datos en la Secretaría de Agricultura sobre las características de la región o regio-

nes seleccionadas, asimismo en la Dirección General de Estadísticas y Censos.

- . Elaboración de una pequeña encuesta, a nivel de - Agricultor.
- . Visitas a las regiones seleccionadas. Intercambio de información con la Agencia o Junta de Extensión Agrícola del lugar, autoridades municipales, líderes de la comunidad, etc.

Fase N° 2: A nivel de Cooperativa

- . Ejecución de una intensa campaña de promoción sobre el programa de Credito de Producción.
- . Reuniones constantes con los Agricultores.
- . Primera selección de socios agricultores que recibirán financiamiento de la cooperativa.

Fase N° 3: Elaboración del Diagnóstico de la Región

- . Determinación de los servicios públicos disponibles (agua, luz, teléfono, crédito, Asistencia Técnica, - etc.)
- . Alternativas de Producción.
- . Selección de los cultivos o rubros, mas rentables para el productor.
- . Análisis de los problemas encontrados. Alternativas de solución.
- . Disponibilidad de mano de obra calificada, suministro de insumos y canales de comercialización agropecuaria.
- . Tabulación de la encuesta.

Fase N° 4: Evaluación social y económica

- . Evaluación social y económica.

- . Evaluación Administrativa.
- . Determinación de las necesidades crediticias, suplementarias al proyecto (Préstamos Gerenciales, - préstamos para compra de equipo y mobiliario, etc)

Tercera Etapa: (Determinar la demanda crediticia de la Cooperativa).

Fase N° 1: Selección final de los agricultores que participarán en el proyecto, por parte de la cooperativa.

Fase N° 2: Reunión conjunta entre los funcionarios de la Federación y los dirigentes de la Cooperativa, para discutir la necesidad real de financiamiento para el primer año.

Cuarta Etapa: (Elaboración del proyecto)

Fase N° 1: Estudio de factibilidad del proyecto.

Fase N° 2: Elaboración del proyecto.

Fase N° 3: Revisión e impresión del documento.

- . Entrega proyecto a los dirigentes de la cooperativa.
- . Reunión del Consejo de Administración, Comités y Gerencia para el análisis del estudio, conjuntamente con los funcionarios de la Federación.
- . Sesión del Consejo de Administración de la Cooperativa, para la aprobación definitiva del proyecto.

Quinta Etapa: (Preparativos para iniciar el proyecto)

Fase N° 1: Ajustar la Administración de la cooperativa (asesoría de la Federación).

Fase N° 2: Elaboración de un calendario de actividades y puesta en marcha del mismo, a nivel de la cooperativa (planes de trabajo).

Fase N° 3: Se ajusta el Plan de Asesoría de la Federación a la cooperativa.

Fase N° 4: Entrega del proyecto y la solicitud de crédito a la Federación.

- . Análisis del proyecto y de la solicitud de crédito de la cooperativa.
- . Aprobación o derogación del préstamo.

Sexta Etapa (Ejecución del Proyecto)

Fase N° 1: A nivel de la Federación.

- . Capacitación al Gerente y Empleados de la cooperativa en los siguientes campos:
 - Reglamento y procedimiento de crédito agropecuario.
 - Preparación de planes de inversión por socio.
 - Informes de supervisión de campo.
 - Análisis de las solicitudes, trámite, formalización y supervisión de crédito.
 - Recuperación, formularios de control y registro de préstamos.
 - Funciones y responsabilidades para el desarrollo del programa.
- . Suministrar los materiales y equipo de oficina básicos para la operación del programa.
- . Cuantificar los recursos financieros que requiera el proyecto.
- . Asesoría permanente a la cooperativa.

Fase N° 2: A nivel de la Cooperativa

- . Difusión del proyecto, en la comunidad.
- . Motivación y capacitación a los Agricultores seleccionados para el proyecto, en las siguientes áreas:

- Características del programa de crédito de producción;
 - Normas de los préstamos;
 - Responsabilidades del socio con la cooperativa;
 - Técnicas agropecuarias, en coordinación de la -
Agencia de Extensión Agrícola del lugar.
- . Preparar las solicitudes de préstamos a los socios.
 - . Discutir y aprobar el reglamento de crédito de -
producción.
 - . Entrega de los primeros desembolsos a los socios.
 - . Reuniones conjuntas con la Agencia de Extensión -
Agrícola, para coordinar las labores de asistencia
técnica a los socios del proyecto.

Séptima Etapa (Supervisión y evaluación del proyecto)

- Areas de responsabilidad:

FEDERACION	COOPERATIVA	SOCIO
------------	-------------	-------

1. CONDICIONES PREVIAS

	<u>PRE</u>	
- Contar con niveles adecuados de organización, administración y control.	Mantener niveles mínimos de organización, administración y control, a juicio de la Federación.	Mantener en su cuenta de aportaciones la cantidad mínima establecida en el reglamento de crédito de producción.
- Disponer de recursos financieros suficientes o tener acceso a fuentes externas de crédito para complementar el capital de las cooperativas destinado a préstamos productivos.	Contar con un gerente a tiempo completo dispuesto a recibir el entrenamiento y orientación de La Federación para la ejecución del programa.	Aceptar concientemente el sistema de capitalización establecido por la cooperativa.
- Asegurar de que el programa sea compatible con los planes nacionales o sectoriales de desarrollo, procurando complementarlos.	Estar en condiciones de destinar parte del capital requerido para el desarrollo del programa. Tener establecido un sistema de capitalización obligatorio permanente sobre cada préstamo productivo.	Aceptar las condiciones y obligaciones establecidas por la cooperativa.

2. ESTUDIOS PRELIMINARES

- Realizar los estudios socio-económicos indicados para:	Brindar toda la colaboración requerida por la Federación para lograr una investigación efectiva.	Suministrar la información solicitada por la cooperativa y ayudar a que sus vecinos actúen de igual manera.
- Seleccionar las cooperativas o zonas específicas;		
- Detectar los principales problemas que afectan a las actividades productivas;	Conocer cabalmente el alcance del programa para que sea entendido por directivos y socios y para que acuerden voluntaria y decididamente su participación.	Participar en la revisión y aprobación del estudio o pedido de la cooperativa y siguiendo su experiencia al respecto.
- Determinar la situación administrativa de las cooperativas.	Revisar y analizar la presentación en base a la experiencia adquirida por la Federación en esta materia.	

- Determinar la situación y facilidades de fuentes de abastecimientos de insumos y de mercadeo;
- Determinar las líneas de producción que se propiciarán.

3. ELABORACION DE PLANES DE TRABAJO

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar, conjuntamente con la cooperativa, planes específicos de trabajo donde se establezcan en forma cuantificada y por orden cronológico, la forma en que se resolverán todos los elementos que inciden en el programa. - En base a estos planes individuales, elaborar un plan general. | <p>Colaborar efectivamente con la Federación para preparar los planes de trabajo y capacitarse para prepararlos por sí mismos en el futuro.</p> | <p>Elaborar, con la asistencia del Gerente, un plan de inversión que le servirá de base para que la cooperativa le conceda oportunamente el crédito necesario.</p> |
|---|---|--|

4. EJECUCION DE PROYECTOS

a. Capacitación y difusión

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Orientar a su personal encargado de poner el programa en ejecución. - Capacitar a los miembros de los consejos y comités, gerente y empleados de la cooperativa. - Asesorar en la preparación de los temarios para los programas de capacitación y demostraciones prácticas para los socios. - Suministrar los materiales básicos para los programas de capacitación. | <p>Difundir entre toda la comunidad los objetivos y alcances del programa.</p> <p>Informar a los socios participantes acerca de sus responsabilidades en las distintas fases del programa.</p> <p>Capacitar a los socios participantes en nuevas técnicas de trabajo relacionadas con los proyectos específicos a que se dediquen.</p> | <p>Asistir a las sesiones de adiestramiento y demostraciones prácticas que organice la cooperativa.</p> <p>Compenetrarse del programa y colaborar en su difusión entre sus vecinos.</p> |
|--|--|---|

- Difundir ampliamente los programas y planes de trabajo a todo nivel.

b. Movilización de Recursos Financieros

- Cuantificar los recursos financieros que se requerirán para cada proyecto.
- Indicar las fuentes de crédito externo disponibles.
- Asesorar a la cooperativa en la preparación de solicitudes de crédito en base a planes de trabajo específicos.
- Asesorar a la cooperativa en la preparación y ejecución de campañas de promoción de ahorros y de socios.
- Elaborar modelos de políticas y reglamentos de crédito de producción.

Planificar, con asistencia de la Federación, la utilización de los recursos financieros, propios y externos.

Preparar y llevar a cabo campañas de promoción de ahorros.

En base a las solicitudes de préstamo de cada uno de sus socios, preparar una solicitud global de préstamo para la Federación o entidad financiera respectiva.

Mantener políticas y reglamentos de crédito adecuados, a juicio de la Federación.

Cumplir con la capitalización mínima establecida por la cooperativa como requisito previo a la participación en el programa.

Capitalizar 10% de cada préstamo productivo en aportaciones.

Cumplir con los compromisos de ahorro sistemático contrados con la cooperativa y, en general cumplir puntualmente con todas sus obligaciones financieras.

c. Asesoramiento Financiero

- Diseñar dichos programas de orientación y asesorar a la cooperativa en su difusión.

Ofrecer asesoramiento financiero a los socios a través de publicaciones, charlas y otros programas educativos.

Aceptar y aplicar la orientación de tipo financiero que le ofrezca la cooperativa.

d. Asistencia Técnica

- Asegurar que se brinde una asistencia técnica constante a los socios de las cooperativas, procurando, según el caso:
- Contratar técnicos especializados directamente o ayudar a las cooperativas a hacerlo.

Divulgar entre sus asociados la necesidad de la asistencia técnica.

Establecerla como condición obligatoria para obtener crédito de producción.

Aceptar y poner en práctica la asistencia técnica que le ofrezca el programa.

Solicitar asistencia técnica cuando se presenten problemas en su proyecto.

- Suscribir convenios de asistencia técnica con agencias gubernamentales o con entidades privadas.

Brindar toda la colaboración para que los programas de asistencia técnica sean oportunos y cubran a todos los socios participantes en el programa.

Recibir de la Federación servicios técnicos especializados o contratarlos directamente.

c. Abastecimiento de Insumos

- Adoptar los mecanismos adecuados para la provisión de insumos en forma oportuna y a precios razonable, pudiendo escoger una de las siguientes alternativas, una combinación de ellas y otra nueva:

Suministrar directamente a los socios los insumos necesarios, bajo las condiciones previstas o permitirles su adquisición expedita de terceros, conforme a arreglos previos en este sentido.

Utilizar los insumos que recomienden los técnicos, en la cantidad y calidad requerida en cada caso y siguiendo su experiencia sobre el particular.

- Coordinar la prestación de este servicio con cooperativas especializadas existentes.
- Promover la organización de nuevas entidades cooperativas especializadas.
- Establecer convenios con agencias gubernamentales.

Reportar inmediatamente al gerente de la cooperativa cualquier problema que se presentare en la aplicación o como resultado del uso de dichos insumos.

-
- Suscribir acuerdos con casas comerciales.

Establecer un departamento especializado dentro de su seno.

Ayudar a la cooperativa a organizar el servicio por cuenta propia.

Utilizar la estructura de los centros de servicios que existan o pudieran organizarse en el futuro.

d. Comercialización de Productos

- Orientar a la cooperativa, previo estudio sobre la selección de los productos que ofrezcan mejores y más seguras posibilidades de mercadeo.
- Recomendar a la cooperativa el mecanismo más apropiado para la comercialización, incluyendo clasificación y preparación de productos, almacenamiento, transporte, etc., siguiendo las siguientes técnicas:
 - Difusión permanente y sistemática de noticias sobre precios.
 - Celebración de convenios de compra con cooperativas, industrias elaboradoras, agencias de gobierno, etc.
 - Establecimiento de contactos con exportadores.
 - Otorgación de créditos post-agrícola.

Orientar a los socios sobre la producción de aquellos renglones que les ofrezcan mejor posibilidad de precio y comercialización.

Procurar paulatinamente la diversificación agrícola, cuando así lo requiera la política nacional o sectorial de producción, introduciendo nuevas prácticas y nuevas actividades productivas.

Brindar todas las facilidades necesarias para que los socios comercialicen sus productos por nuevos canales que se establezcan.

Cuando fuere necesario otorgar crédito post-agrícola.

Seguir las recomendaciones de la cooperativa en cuanto a los artículos que más les conviene producir

Establecer proyectos de diversificación cuando así lo recomiende la cooperativa y convenga a sus intereses.

Comercializar sus productos por el canal establecido por la cooperativa, cumpliendo los compromisos que se contraigan.

Solicitar crédito post-agrícola cuando convenga retener la producción por algún tiempo, o agregarle nuevos costos (selección, transporte), para obtener menores precios.

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

- Desarrollar un plan de seguimiento y evaluación continuo del programa en la cooperativa.
- Presentar a la cooperativa oportunamente las recomendaciones a que hubiere lugar, y procurar su aplicación.
- Realizar reuniones regulares con las personas responsables del desarrollo del programa total de

Colaborar con los técnicos de la Federación en los trabajos de evaluación y seguimiento del programa.

Aplicar las recomendaciones que brinde la Federación para mejorar el programa y realizar los reajustes necesarios.

Facilitar toda la información que le solicite la cooperativa y aceptar las recomendaciones que posteriormente se le ofrezca, con el fin de mejorar sus actividades productivas.

la Federación con el objeto de hacer los reajustes que las circunstancias exijan.

6. EXPANSION DEL PROGRAMA

- Revisar anualmente la proyección del programa de crédito de producción para expandirlo a nuevas zonas o cooperativas. Con tal fin deberán hacerse los estudios necesarios para determinar la factibilidad, los recursos externos necesarios y los beneficios adicionales que proporcionará a un sector más amplio de la población.

Estar dispuesta a recibir visitas de directivos y funcionarios de otras cooperativas con el objeto de relatar y mostrar sus experiencias, buenas y malas, en el desarrollo del programa.

Estar dispuesto a mostrar los proyectos productivos financiados por el programa y compartir sus experiencias sobre el particular con otras personas que deseen observar la ejecución práctica del mismo.

4.1.1.8. Ejecución del proyecto tomando en consideración al personal actual y el que será contratado.

A continuación se procede a explicar la forma en que Fedecredito R.L. llevará a cabo la ejecución del proyecto, tomando en cuenta el personal actual y el que será contratado con la donación.

La asistencia técnica que Fedecredito R.L. otorgara a las cooperativas será la siguiente:

- Políticas, normas y procedimientos de crédito.
- Adiestramiento, control, supervisión y seguimiento de los créditos.
- Contabilidad y control presupuestario.
- Diseño de mecanismos de control de la morosidad y ejecución de los créditos.
- Seguros.
- Promoción y Educación.
- Administración General.

Estas actividades las realizará la Dirección de Desarrollo a través del personal actual. No obstante en lo que concierne a la cartera de crédito se prevee contratar el siguiente personal, el cual estará adscrito a la Dirección de Operaciones.

<u>CARGO</u>	<u># de personas</u>		<u>TOTAL</u>
	<u>1er AÑO</u>	<u>2do. AÑO</u>	
COORDINADOR PROYECTO	1	-	1
ANALISTA DE CREDITO	1	1	2
SUPERVISORES CREDITO	1	1	2
SECRETARIAS	1	1	2
TOTAL	4	3	7

Para cada uno de estos cargos se han definido las principales funciones a realizar que se presentan en el siguiente cuadro:

CARGO

PROFESION

FUNCIONES PRINCIPALES

A REALIZAR

COORDINADOR PROYECTO

ECONOMISTA AGRICOLA

- Sera el responsable de la planificación, organización, ejecución, - coordinación, control y evaluación del proyecto a nivel nacional.
- Desarrollar un programa de seguimiento, control y evaluación del proyecto, en cada una de las cooperativas participantes.
- Revisar en forma periódica las proyecciones - del proyecto determinando las metas alcanzadas el cumplimiento del mismo, y las posibilidades de expandirlo a otras - zonas y otras cooperativas.
- Elaborar los planes de trabajo que debe realizar la Federación y las cooperativas, estos planes deben ser específicos y contener todas las fases que componen el - proyecto.
- Orientar a los Gerentes, agrónomos y empleados de

		<p>las cooperativas en los alcances y objetivos del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none">- Coordinar sus actividades con los distintos departamentos o secciones de la Federación para que el Proyecto se realice en forma conjunta.
ANALISTA DE CREDITO	LIC. EN ECONOMIA	<ul style="list-style-type: none">- Revisar los estudios económicos para determinar la viabilidad de los proyectos presentados.- Análisis de los créditos.- Verificar el cumplimiento de las condiciones establecidas en los créditos según el tipo de actividad.- Asesorar a las cooperativas en la preparación y presentación de solicitudes de crédito.
SUPERVISORES DE CREDITO	ING. AGRONOMOS	<ul style="list-style-type: none">- Ayudar a las cooperativas en la confección de sus solicitudes de préstamo a FEDECREDITO R.L.- Realizar el control, supervisión y evaluación de cada uno de los proyectos financiados a nivel de cooperativa, como de asociados.- Supervisar y controlar la

		<p>correcta inversión de los préstamos así como asegurarse de la recuperación de los préstamos.</p> <ul style="list-style-type: none">- Verificar el cumplimiento de las condiciones previas y post al crédito otorgado por FEDECREDITO R.L. a las cooperativas.- Verificar a nivel de beneficiario final que los fondos recibidos se han utilizado en la finalidad para la cual fueron solicitados.
SECRETARIAS	SECRETARIADO	<ul style="list-style-type: none">- Funciones generales de apoyo.

4.1.1.9. Plan de Actividades

Cabe señalar que la asistencia técnica al proyecto se brindará en dos canales:

- Asistencia técnica a las cooperativas para mejorar su administración y el control de la cartera de financiamiento; esta asistencia técnica la brindará la Dirección de Desarrollo conjuntamente con la Dirección de Operaciones. Esta última será responsable del buen funcionamiento de la cartera de préstamo en las cooperativas, brindando asesoría en las áreas de: control de crédito, normas y procedimientos, administración de crédito, etc.
- Asistencia técnica a los beneficiarios finales la cual, será asumida por los supervisores de crédito de la Dirección de Operaciones quienes coordinarán su labor -

con los Gerentes e Inspectores de Campo de las cooperativas y los Centros Agrícolas Regionales (Véase anexo #14).

Es conveniente destacar que la Dirección de Desarrollo ofrecerá una serie de cursos y seminarios dirigidos a Gerentes, empleados y socios participantes en el proyecto a fin de adiestrar al personal sobre el manejo correcto del Programa de Crédito de Producción.

4.1.1.10. Recursos para la operación del proyecto.

Para implementar el proyecto, FEDECREDITO R.L. cuenta con los siguientes recursos:

HUMANOS

<u>PERSONAL ACTUAL</u>	<u>PROFESION</u>	<u>CARGO</u>
MANUEL ARAYA BARBOZA	LIC. ADM. DE EMPRESAS	GERENTE GENERAL
ABEL SALAS MORA	ESP. DESARROLLO	DIRECTOR DE DESARROLLO.
OLDEMAR QUESADA M.	ESP. CREDITO	OFICIAL DE CREDITO - Y COBRANZAS.
MARJORIE GOMEZ CH.	ESP. CREDITO	AUX. CREDITO Y COBRANZAS.
EDGAR ROJAS CUBERO	ING. AGRONOMO	DIRECTOR DEL PROGRAMA CREDITO PRODUCCION.
MARIO VARGAS A.	TEC. ADM. EMPRESAS	ANALISTA CREDITO.
MARCO A. RODRIGUEZ	ESP. SEGUROS	OFICIAL DE SEGUROS.
GUISELLE JIMENEZ	SECRETARIA	SECRETARIA SEGUROS.
MARCO VINICIO BLOTA	ESP. DESARROLLO	ESP. EN DISEÑO Y EJECUCION DE PROYECTOS - DE DESARROLLO.
SANDRA RIVERA C.	CONTADORA	TESORERA
SANDRA TORRES B.	SECRETARIA	SECRETARIA GERENCIA
IRENE PATRICIA ARIAS Z.	SECRETARIA	SECRETARIA DESARROLLO
CARLOS MADRIGAL M.	ESP. SISTEMAS	ESP. EN SISTEMAS CONTABLES.
JORGE VARGAS CH.	CONTADOR	ASISTENTE CONTADOR.
JULIO GONZALEZ MADRIGAL	ECONOMISTA AGRICOLA	DIRECTOR DE OPERACIONES

con ¢23.018.800 (Recursos de la Donación A.I.D.) y los provenientes de la capitalización del proyecto.

4.1.1.12. Viabilidad Económica del Proyecto

El costo total del proyecto asciende a ¢31.874.500. Este monto se divide de la siguiente forma:

<u>CONCEPTO</u>	<u>MONTO</u>	<u>%</u>
Aporte del socio	6.006.700	19
✓ Aporte de la Coop.	2.849.000	9
Donación (A.I.D.)	<u>23.018.800</u>	<u>72</u>
TOTAL.....	31.874.500.....	100

- A NIVEL DE ASOCIADO

La rentabilidad a este nivel es variada de acuerdo a la naturaleza de las actividades a financiar dentro de cada sector. Las utilidades promedio por socio son satisfactorias. En el anexo #19, se presenta la viabilidad económica de los proyectos, a nivel de asociado de acuerdo a los cuadros de avío - del Banco Central, de febrero de 1981, es decir que el anexo se trabajó sin el 40% de aumento; en tanto que en el anexo #20, que es lo mismo, pero con el - 40% de aumento, tal como se ha trabajado todo el - proyecto y por tanto todos los anexos.

En el anexo #20 se puede apreciar que las utilidades promedio por socio para los diferentes cultivos, van desde ¢3.080 hasta ¢65.289. Para el sector pecuario, el promedio por socio va desde ¢28.110 a ¢77.092 y - para las actividades industriales/artesanales las utilidades promedio van desde ¢2.310 a ¢9.800.

Los beneficios que se obtendrán con la puesta en marcha de este proyecto son compatibles con los objetivos del mismo.

- A NIVEL DE COOPERATIVAS

*110% de aumento
Cálculo de utilidades
por socio
para el sector
pecuario
y artesanal*

El índice "Retorno de gasto promedio", a este nivel es de 31%, el cual es considerado satisfactorio de acuerdo a los recursos empleados (ver anexo #21).

- A NIVEL DE FEDERACION

En el período de ejecución (36 meses) el proyecto genera un ingreso, por concepto de intereses y capitalización de ¢13.126.637, mientras que los gastos ascienden a ¢ 3.168.693 quedando una diferencia significativa de ¢9.957.943 (ver anexo #22 y anexo #23).

4.1.1.13. Cronograma de Desembolsos

El cronograma de desembolsos esta en función de requerimiento financiero y ciclos productivos de las diferentes actividades.

En los anexos #s 24, 25, y 26 se puede observar los desembolsos programados para el sector agrícola, pecuario y sector industrial/artesanal a las cooperativas. Es conveniente destacar que es importante para la Federacion, el cumplimiento de este cronograma, - en vista de que los proyectos van acorde con el ciclo productivo, entendiendose que el período de cosecha en Costa Rica tiene meses definidos, los cuales hay que aprovechar para obtener un rendimiento satisfactorio en la producción. De ahí que el primer desembolso se está programando en abril de 1982, sabedores que los meses de abril y mayo es el período - tradicional en la zona de Cartago para los cultivos hortícolas. Se es consciente que los desembolsos para cultivos, ya están muy cerca, sin embargo de no ser posible su financiamiento para este año, quedaría para el próximo. El cuadro #27 nos presenta un resumen de los desembolsos a otorgar a las cooperativas según

época.

4.1.1.14. Plan de Recuperación

Los anexos #28 y 29 presentan el plan de recuperación por cooperativa según sectores a financiar. - El monto de las recuperaciones va acorde con la época de obtención de ingresos de las actividades programadas en el Proyecto.

4.1.1.15. Beneficios Sociales y Económicos del Proyecto

- Relación del Proyecto con los Planes Nacionales de Desarrollo

Tanto el Plan de Desarrollo agropecuario de 1978 a 1982 como la estrategia de desarrollo agropecuario del nuevo gobierno de la República, establece claramente la necesidad de incrementar la producción nacional. De lo anterior se desprende, que los objetivos del presente Proyecto concuerdan con los objetivos y metas que tiene el país en cuanto a mejorar la producción nacional y producir excedentes para fines de exportación. Así también es importante señalar que los nuevos planes y programas de desarrollo del Gobierno de Costa Rica, involucran a las cooperativas como una de las mejores organizaciones para ejecutar dichos Programas y administrar con mayor eficiencia los recursos orientados a estos fines.

- Efecto del Proyecto en el incremento de los ingresos netos.

La ejecución del proyecto prevee un mejoramiento en los niveles de vida de los beneficiarios finales directos e indirectos basados en el incremento de sus ingresos netos. Así tenemos que al final del proyecto la utilidad para el cultivo de la piña es de

Ø46.635 (67%) para la papa Ø29.158 (56%) para la -
cebolla Ø54.660 (154%) y así sucesivamente para -
los otros cultivos, lo que nos da una base para es
timar que los pequeños productores mejorarán sus -
ingresos netos.

- Efectos sobre el nivel del empleo:

El proyecto en forma directa elevara los niveles -
de empleo tanto en el sector agropecuario, indus-
trial/artesanal como en la comercialización en don-
de se utiliza mucha mano de obra para las funcio-
nes de acopio, almacenamiento, elaboración y empa-
que.

- Efecto sobre la Balanza de Pagos

En lo que concierne a la sustitucion de importacio-
nes, hay que manifestar que tanto actividades del
sector agropecuario como del industrial/artesanal,
contribuyen a evitar la salida de divisas por con-
cepto de importaciones.

A nivel de exportación se cuenta también con acti-
vidades (ganado para carne, apicultura, granos bá-
sicos, artesanía, etc.) que contribuyen significa-
tivamente con el ingreso de divisas.

- Efecto Social del Proyecto

El progreso social de un pueblo depende del desarro-
llo económico, este a su vez tiene lugar, si hay -
progreso en los sectores productivos, efecto que se
logrará a través de los estímulos que reciba cada -
uno de los productores.

Con la puesta en marcha de este Proyecto durante el
primer año, se beneficiaran directamente un total -
de 549 asociados productores, en su mayoría margina-
dos con los créditos que otorga el sistema Bancario
Nacional, por considerárseles pequeños productores.

Los beneficiarios indirectos ascienden a 3.294. Durante los años siguientes se incrementará el número de beneficiarios, de acuerdo a la rotación de los préstamos.

La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica (FEDECRÉDITO R.L.) como complemento a los recursos financieros (donación A.I. D.) dará entre otros servicios, asistencia técnica y asesoría en la ejecución y administración de los créditos, para lograr incrementos significativos en los ingresos netos de cada uno de los participantes y consecuentemente mejorar el nivel de vida de un gran número de familias campesinas (vivienda, alimentación, vestido, educación y salud).

Se pretende esencialmente que la donación llegue a causar un impacto económico social a un gran sector de la población costarricense asociados en cooperativas que redunde en un mejoramiento en el status de vida de la población y lograr con ello un desarrollo integral del país.

4.1.1.16. Otros componentes del proyecto

Por considerarlo de suma importancia, se ha trabajado en los canales de comercialización, que serán utilizados en el sub-proyecto de préstamos productivos a cooperativas.

Dicho trabajo se adjunta a este proyecto, como el anexo #30.

Igualmente por la importancia que se merece, se incluye el anexo #31 en donde se hace en detalle, el estudio de las condiciones generales de la zona de influencia del programa o proyecto.

M. C. C. C. C.

4.1.2. Sub-Proyecto "Préstamos rotativos a cooperativas para sus gestiones administrativas":

4.1.2.1. Propósito

El proposito de este proyecto va orientado a facilitar ayuda económica a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, a través de la creación de un fondo rotativo, durante un período de 4 años para otorgar financiamiento a bajo costo a las cooperativas afiliadas y no afiliadas a FEDECREDITO, con el fin de que contraten Gerente, Contadores e Inspectores de Campo a tiempo completo para mejorar las siguientes áreas:

- ADMINISTRACION
- CONTABILIDAD
- PROGRAMAS PROMOCIONALES DE SOCIOS Y AHORROS
- PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO HACIA LA PRODUCCION
- PLANIFICACION
- CONTROL Y RECUPERACION DE LOS PRESTAMOS

4.1.2.2. Objetivos:

El objetivo fundamental del proyecto va dirigido a mejorar la Administración y la operación de aquellas cooperativas seleccionadas por la Federación para que alcancen su autosuficiencia económica a mediano plazo.

4.1.2.3. Metas:

-Meta 1

Lograr que al finalizar el cuarto año de operación del fondo de préstamos rotativos a cooperativas afiliadas y no afiliadas, por lo menos 25 cooperativas estén trabajando con Gerentes, Contadores e Inspectores de Campo a tiempo completo en la forma siguiente:

<u>AÑO</u>	<u>Nº COOPERATIVAS</u>	<u>ACUMULADO</u>
1er AÑO	10	10
2do AÑO	5	15
3er AÑO	5	20
4to AÑO	5	25

-Meta 2

Lograr captar recursos económicos con carácter de donación por un monto de C\$ 8.266.500, durante 4 años para establecer un Fondo Rotativo a partir del cuarto año de operación del proyecto, que le permita a la Federación expandir el proyecto a nuevas cooperativas afiliadas y no afiliadas.

-Meta 3

Realizar cuatro cursos de Capacitación Gerencial por año, a nivel general específico, coordinado por la Dirección de Desarrollo de Fedecredito.

-Meta 4

Adiestramiento en general, con énfasis en Administración Cooperativa, a los directores actuales y futuros Gerentes, Contadores e Inspectores de Campo.

4.1.2.4. Recursos Económicos necesarios

Este Fondo Rotatorio financiará el salario y las cargas sociales del Gerente, Contadores e Inspectores de Campo, durante el primero, segundo y tercer año, a fin de dar flexibilidad a la cooperativa, para desarrollar los planes de crecimiento de socios, ahorros, préstamos y futuros servicios a sus miembros. El sistema que se utilizará será el siguiente:

-La Cooperativa firmará con la Federación un convenio de préstamos para Gerentes, Contadores e Inspectores

tores de Campo pagados por ésta, con las siguientes condiciones generales:

Alto 70

- .Monto del Préstamo: U.S.\$206.670 o C\$8.266.800 - al cambio de 40 colones por dólar.
- .Plazo: 6 años
- .Período de gracia: 3 años
- .Tipo de interés: 18% sobre saldos
- .Forma de pago: Pagos mensuales a partir del cuarto año.

-En el primer semestre del primer año, la Federación financiará el salario total del Administrador, el Contador y el Inspector de Campo o sea un 100% por cada uno; para el segundo semestre, la Cooperativa comenzará a aportar el 5% de los salarios totales; en el tercer semestre, el 20% del salario total y así sucesivamente hasta el cuarto año, en que será la Cooperativa la que asuma el costo total del Proyecto, como se puede apreciar en los cuadros #1, #2 y #3.

Este procedimiento tiene sus ventajas:

- .Le asigna mayor responsabilidad al Gerente en cuanto al cumplimiento de las metas de desarrollo de la Cooperativa, dado que se le financiara su salario, siempre y cuando cumpla a cabalidad las funciones encomendadas;

No se crea, desde el principio, una dependencia de la Cooperativa con la Federación, todo lo contrario, la Cooperativa irá poco a poco asumiendo el salario y las cargas sociales del Gerente pagado, permitiéndole exigir un mayor rendimiento en su trabajo, para beneficio de sus asociados.

-En lo que atañe a la forma de pago del préstamo se hará el proceso contrario, es decir, a partir del

primer semestre del cuarto año, la Cooperativa pagará el 5% del préstamo, en el segundo semestre - el 20%, en el tercer semestre el 40% y así sucesivamente hasta la cancelación del préstamo total. Además de estas condiciones del préstamo, la Cooperativa deberá enviar un informe mensual a la Federación, indicando los resultados obtenidos con la acción y el trabajo del Gerente y el progreso experimentado por la Cooperativa, tanto en su administración, como en el crecimiento de socios, ahorros, préstamos y de nuevos servicios.

La forma de desembolsos del préstamo la haría Fedecredito directamente a la Cooperativa, por medio - de cheques mensuales que corresponderían a los salarios del Administrador, el Contador y el Inspector de Campo.

Se ha considerado para el desarrollo de este proyecto un salario mensual adecuado para la persona que ocupara los cargos, en relacion a la economía y al costo de vida del país, es decir un salario - competitivo, como los que pagan en cualquier empresa por trabajos similares, en las comunidades o barrios donde funcionan las cooperativas seleccionadas por FEDECREDITO.

Así mismo, se ha considerado un tipo de interés de un 18% anual sobre saldos, capaz de recibir los ingresos necesarios para cubrir los costos administrativos y de Asistencia Técnica, que afrontará FEDECREDITO, para el desarrollo de este proyecto, tales como:

- . Visitas a las cooperativas para brindar Asistencia Técnica en materia de Educación y Administración.
- . Estudios de factibilidad para mejorar la operación y administración de las cooperativas.

- . Estudios sobre evaluación social y económica - de las cooperativas seleccionadas para el proyecto.
- . Cursos de capacitación y educación cooperativa a los Gerentes, Contadores e Inspectores de - Campo.
- . Otras actividades afines al proyecto.

El costo total del sub-proyecto asciende a la suma de Q9.511.160 (ver el renglón de valores acumulados en el 5to. año del cuadro #4) al quinto año de operación del proyecto, el cual mantendrá constante.

Para el desarrollo del proyecto la Federación está solicitando una ayuda económica por el monto de Q8.266.780 (ver cuadro a continuación) el cual constituye el valor del Fondo Rotativo, para el cumplimiento de las tres primeras etapas a saber:

<u>AÑO</u>	<u>AYUDA ECONOMICA</u>	<u>%</u>	<u>COOP. BENEFICIADAS</u>
1er AÑO	Q 1.452.000,00	17	10
2do AÑO	2.059.200,00	25	5
3er AÑO	2.377.800,00	29	5
4to AÑO	2.377.800,00	29	5
TOTAL	8.266.800.000	100%	25

Para los años siguientes, con las recuperaciones del capital e intereses de los préstamos, a través del manejo del Fondo Rotativo, la Federación continuará incorporando más cooperativas al sistema, hasta tener a todo el Movimiento Cooperativo afiliado con administradores a tiempo completo.

4.1.2.5. Ejecución del Proyecto

El proyecto está dividido en cuatro etapas, conforme a los recursos económicos que se están solicitando ; en la primera etapa, se estima que - 10 cooperativas con programas de desarrollo - coordinados por FEDECREDITO estarán con Gerente, Contador e Inspector de Campo a tiempo completo. En la segunda etapa, cinco nuevas cooperativas - se incorporarán al sistema, igual que en la tercera etapa y al finalizar el cuarto año, habrá - 25 cooperativas con Gerente, Contadores e Inspectores de Campo pagados a tiempo completo; con las recuperaciones de los intereses y el principal, se estima que al octavo año del Proyecto, - unas 45 cooperativas afiliadas y no afiliadas a FEDECREDITO estarán con una administración eficiente en forma permanente.

-Selección de Cooperativas

Se ha hecho una selección de las cooperativas que poco a poco irán entrando al proyecto (Véase último renglón del cuadro #4). Esta selección se realizó teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- .Que las cooperativas seleccionadas cuentan con un mínimo de administración que permita facilitar la contratación de un Contador y un Inspector de Campo a tiempo completo;
- .Que cuenten con local propio o alquilado;
- .Que hayan manifestado interés en participar en el Proyecto;
- .Que haya en la Cooperativa participación de socios y dirigentes en la Planificación de la política de trabajo a realizarse;
- .Que el potencial de la Cooperativa permita expandirse rápidamente.

-Selección de Participantes:

La seleccion y contratacion de los funcionarios estara a cargo de la Federacion y los dirigentes de las cooperativas incolucradas. Se tomara muy en cuenta su capacidad profesional experiencia y si ha tenido algun contacto directo con el Movimiento Cooperativo. Para los Gerentes, Contadoras y los Inspectores de Campo se exigiran ciertos requisitos minimos como:

-REQUISITOS PARA LOS GERENTES:

- . Ser ciudadano Costarricense.
- . Poseer cualidades de liderazgo.
- . Haber cursado por lo menos el tercer año - en la carrera de Administracion de Negocios en cualesquiera Universidad del país.
- . Por lo menos tres años de trabajo en empresas privadas.

-REQUISITOS PARA LOS CONTADORES

- .Ser ciudadano Costarricense.
- .Estar incorporado al Colegio de Contadores - de Costa Rica.
- .Tener experiencia mínima de tres años en dicho campo.

-REQUISITOS PARA LOS INSPECTORES DE CAMPO:

- . Ser ciudadano Costarricense.
- . Poseer bachillerato profesional en el área - de Agricultura.

En lo que se refiere al contenido de los cursos que se impartiran, los aspectos que se deben cumplir en forma amplia, segun el caso, - son los que en forma general, se enumeran a

continuacion:

-ADMINISTRACION GENERAL:

- .Conceptos de Administracion Cooperativa,
- .Elementos de la funcion administrativa en una Cooperativa;
- .Pasos de la Administracion;
- .Toma de decisiones;
- .Contabilidad Cooperativa;
- .Elaboración e interpretacion de presupuestos;
- .Análisis de los Estados Financieros;
- .Relaciones Humanas, Relaciones Publicas;
- .Contratos de trabajo con personal;
- .Descripción escrita de tareas y funciones;
- .Planificacion;
- .Archivo y estadística;
- .Adiestramiento sobre credito;
- .Movilizacion de recursos financieros.

-MATERIAS GENERALES:

- .Historia del Cooperativismo;
- .Fisofía y estructura de una Cooperativa de Ahorro y Credito;
- .Funciones del Consejo de Administracion y otros Comites;
- .Tecnicas didácticas para el trabajo en grupos.
- .Liderazgo.

SISTEMA QUE SE UTILIZARA PARA EL FINANCIAMIENTO DE GERENTES

A TIEMPO COMPLETO EN LAS COOPERATIVAS AFILIADAS A FEDECREDITO R.L.

- En colones -

AÑO	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		CUARTO AÑO	
	1ª SEMESTRE	2ª SEMESTRE	3ª SEMESTRE	4ª SEMESTRE	5ª SEMESTRE	6ª SEMESTRE	7ª SEMESTRE	8ª SEMESTRE
COOPERATIVA	-	1.500	6.900	13.800	23.805	31.740	45.626,25	45.626,25
PORCENTAJE	-	5	20	40	60	80	100	100
FEDERACION	30.000	28.500	27.600	20.700	15.870	7.935	-	-
PORCENTAJE	100	95	80	60	40	20	-	-
TOTAL	30.000	30.000	34.500	34.500	39.675	39.675	45.526,25	45.626,25
SALARIO MENSUAL B)	5.000	5.000	5.750	5.750	6.612,50	6.612,50	7.604,40	7.604,40
CARGAS SOCIALES A)	2.000	2.000	2.300	2.300	2.645	2.645	3.041,76	3.041,76

A) CARGAS SOCIALES:

Seguro Social	11.5%	Aguinaldo	8.33%	
Banco Popular	0.5%	Vacaciones	4.16%	
IMAS	0.5%	Cesantía	8.33%	
Asign. Fam.	5.0%	Riesg. P.	1.68%	40% TOTAL

B) 15% Aumento proporcional anual.

8

SISTEMA QUE SE UTILIZARA PARA EL FINANCIAMIENTO
DE CONTADORES A TIEMPO COMPLETO EN LAS COOPERATIVAS
AFILIADAS Y NO AFILIADAS A FEDECREDITO -EN COLONES-

AÑO	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		CUARTO AÑO	
	1ª SEMESTRE	2ª SEMESTRE	3ª SEMESTRE	4ª SEMESTRE	5ª SEMESTRE	6ª SEMESTRE	7ª SEMESTRE	8ª SEMESTRE
COOPERATIVA	-	1.200	5.520	11.040	19.044	25.392	36.156	36.156
PORCENTAJE	-	5	20	40	60	80	100	100
FEDERACION	24.000	22.800	22.080	16.560	12.696	6.348	-	-
PORCENTAJE	100	95	80	60	40	20	-	-
TOTAL	24.000	24.000	27.600	27.600	31.740	31.740	36.156	36.156
SALARIO MENSUAL 1	4.000	4.000	4.600	4.600	5.290	5.290	6.026	6.026
CARGAS SOCIAL. 2	1.600	1.600	1.840	1.840	2.116	2.116	2.410,40	2.410,40

(1) INCLUYE 15% Aumento Proporcional

(2) 40% Cargas Sociales

SISTEMA QUE SE UTILIZARA PARA EL FINANCIAMIENTO DE UN
INSPECTOR DE CAMPO A TIEMPO COMPLETO EN LAS COOPERATIVAS
AFILIADAS Y NO AFILIADAS A FEDECREDITO (EN COLONES)

AÑO	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		CUARTO AÑO	
	1º SEMESTRE	2º SEMESTRE	3º SEMESTRE	4º SEMESTRE	5º SEMESTRE	6º SEMESTRE	7º SEMESTRE	8º SEMESTRE
COOPERATIVA	-	900	4.140	8.280	14.283	19.044	27.375,75	27.375,75
PORCENTAJE	-	5	20	40	60	80	100	100
FEDERACION	18.000	17.100	16.560	12.420	9.522	4.761	-	-
PORCENTAJE	100	95	80	60	40	20	-	-
TOTAL	18.000	18.000	20.700	20.700	23.805	23.805	27.375,75	27.375,75
SALARIO MENSUAL 1	3.000	3.000	3.450	3.450	3.967,50	3.967,50	4.562,60	4.562,60
CARGAS SOCIAL. 2	1.200	1.200	1.380	1.380	1.587	1.587	1.825,04	1.825,04

1 INCLUYE 15% AUMENTO PROPORCIONAL

2 CARGAS SOCIALES: 40%

CUADRO #4

FONDO ROTATORIO PARA CONTRATAR GERENTES, CONTADORES
E INSPECTORES DE CAMPO PARA 45 COOPERATIVAS
 - EN COLONES -

	<u>1º AÑO</u>	<u>2º AÑO</u>	<u>3º AÑO</u>	<u>4º AÑO</u>	<u>5º AÑO</u>	<u>6º AÑO</u>	<u>7º AÑO</u>	<u>8º AÑO</u>	<u>9º AÑO</u>
A) PARA UNA COOPERATIVA									
SALARIO DEL GERENTE	58.500	48.300	23.805,00						
CARGAS SOCIALES	2.000	2.300	2.645,00						
SALARIO DEL CONTADOR	46.800	38.640	19.044,00						
CARGAS SOCIALES	1.600	1.840	2.116,00						
SALARIO INSP. CAMPO	35.100	28.980	14.283,00						
CARGAS SOCIALES	1.200	1.380	1.825,04						
B) PRIMER GRUPO DE COOP.	1.452.000	607.200	318.590,20						
2do. GRUPO 5 COOP.	-	1.452.000	607.200,00	318.590,20					
3er. GRUPO 5 COOP.	-	-	1.452.000,00	607.200,00	318.590,20				
4to. GRUPO 5 COOP.	-	-	-	1.452.000,00	607.200,00	318.590,20			
TOTAL	1.452.000	2.059.200	2.377.790,20	2.377.790,20	925.790,20	318.590,20			
VALORES ACUMULADOS	1.452.000	3.511.200	5.888.990,20	8.266.780,40	9.192.570,60	9.511.160,80	9.511.160,80	9.511.160,80	9.511.160,80
C) RECUPERACIONES									
1er. GRUPO 10 COOP.	-	-	-	318.590,20	607.200,00	1.452.000,00			
2do. GRUPO 5 COOP.	-	-	-	-	318.590,20	607.200,00	1.452.000,00		
3er. GRUPO 5 COOP.	-	-	-	-	-	318.590,20	607.200,00	1.452.000,00	
4to. GRUPO 5 COOP.	-	-	-	-	-	-	318.590,20	607.200,00	1.452.000,00
RECUPERACION ANUAL	-	-	-	318.590,20	915.790,20	2.377.790,20	2.377.790,20	2.059.200,00	1.452.000,00
RECUPERACION ACUMULADA	-	-	-	318.590,20	1.244.380,40	3.622.170,60	5.999.960,80	8.059.160,80	9.511.160,80
FONDO ROTATORIO	1.452.000	3.511.200	5.888.990,20	7.948.190,20	7.948.190,20	5.839.190,20	3.511.400,00	1.452.000,00	-
COOPERATIVAS BENEFIC.	10	15	20	25	30	35	40	45	

4.1.3. Sub-Proyecto "Consultorías Especializadas"

En este programa se reúnen las actividades a realizarse a nivel de Federación, para fortalecer la capacidad de entrega de servicios de FEDECREDITO y para mejorar su capacidad de gestión.

Las consultorías para mejorar los sistemas de gestión de la Federación, podrían comenzar en agosto de 1982 y se realizarían en tres etapas bien definidas:

- Analisis situacional, para determinar las características de la problemática por abordar y definir los parámetros de diseño de los sistemas y procedimientos.
- Diseño de sistemas y procedimientos, estructura organizacional, recursos necesarios, etc. y preparación de los manuales, reglamentos, instructivos y formularios correspondientes.
- Implementación de los nuevos servicios y sistemas, entrenando al personal de contraparte en su utilización.

Esta última etapa debe cumplirse plenamente para evitar que las consultorías se queden solo en estudios, cuyo destino final son las gavetas de archivadores y escritorios.

El plan de fortalecimiento institucional trazado para desarrollar FEDECREDITO, contempla la realización de múltiples actividades de orden financiero, organizacional, de sistemas, de recursos y de servicios.

Se ha establecido la conveniencia de llevar a cabo un paquete de consultorías, las que trabajando con el personal de contraparte de la Federación, deben desarrollar e implementar los servicios actualmente faltantes en la Federación.

Los sistemas que permitan optimizar la capacidad administrativa y operacional de la Federación, de modo que se haga el uso más racional de los recursos disponibles y se logren los resultados que se han trazado, igualmente optimizarán la administración de las empresas cooperativas existentes.

Se hace énfasis en la necesidad de utilizar servicios de - consultorías muy calificados y experimentados, para lograr servicios y sistemas de la más alta calidad posible.

Igualmente se enfatiza como un objetivo implícito muy importante, el lograr la transferencia de conocimientos especializados de los consultores a sus contrapartes de la Federación, de modo que estos puedan seguir realizando actividades similares sin la necesidad de contratar nuevas consultorías.

Objetivos específicos para cada una de las consultorías especializadas que se han previsto:

- Sistemas administrativos de FEDECREDITO:

Organizar los sistemas administrativos de FEDECREDITO, produciendo la documentación necesaria para optimizar la administración de personal de los servicios administrativos y otros referentes a la organización y almacenamiento de la información; entrenando al personal de contraparte en el uso de los mismos.

- Sistemas operacionales de FEDECREDITO:

Organizar los sistemas operacionales de FEDECREDITO, produciendo la documentación necesaria para optimizar la administración contable, de presupuestos, de la planificación financiera, de la administración de cartera y de proyectos; entrenando al personal de contraparte en el uso de los mismos.

- Sistemas de información, planeamiento y control de FEDECREDITO:

Organizar los sistemas de gestión integral de la Federación produciendo la documentación necesaria para optimizar el planeamiento y dirección de las actividades de FEDECREDITO la evaluación y control de las mismas, y los medios de almacenamiento y procesamiento de la información, para la -

toma de decisiones; entrenando al personal de contraparte en el uso de las mismas.

De manera específica; los trabajos o actividades a realizarse por intermedio de la consultoría serían:

- Estudio sobre la organización y administración de FEDECREDITO R.L.:

TA is aimed to strengthen FEDECREDITO and nothing is envisaged to strengthen the operations of the institution. Probably more resources will be required for this activity to include training in administrative matters.

Se propone realizar un estudio de la organización y administración de FEDECREDITO, analizando su funcionamiento actual, como una organización cooperativa costarricense de segundo grado de financiamiento y desarrollo cooperativo, e identificar las áreas que son susceptibles de mejoramiento, asimismo el definir un modelo organizacional que permita a FEDECREDITO fortalecerse y consolidarse. Este estudio, entre otras cosas, comprenderá:

- . Realizar una exploración sobre las maneras utilizadas para fijar los objetivos y métodos generales de administración de FEDECREDITO de acuerdo con los cuales se conducen sus operaciones.
- . Analizar los métodos gerenciales de ejecución, conducción de organización interna y de delegación de responsabilidades. Así como determinar las funciones a desarrollar el nivel de dependencia, normas y procedimientos que se consideren más apropiados para el movimiento cooperativo.
- . Realizar una exploración sobre la capacidad y disposición del personal, para fortalecer a FEDECREDITO y señalar el personal necesario y los requisitos mínimos a cumplir.
- . Hacer una investigación sobre las relaciones de FEDECREDITO, con instituciones gubernamentales y particulares, dedicadas o interesadas en el quehacer cooperativo.
- . Este estudio deberá realizarse en un período de cinco semanas, principiando el 1ero. de agosto de 1982.

- Análisis financiero de FEDECREDITO

Se propone obtener una apreciación más precisa de la estructura financiera actual de FEDECREDITO, sus tendencias en cuanto al crecimiento, como de su comportamiento financiero, y en base a este análisis, desarrollar nuevos modelos de capitalización, mejores métodos de estímulo al ahorro y mejores alternativas de crédito para la producción. Este análisis, entre otros, comprenderá:

- . Realizar un examen histórico del crecimiento y comportamiento financiero de FEDECREDITO.
- . Identificar las necesidades futuras de servicios financieros y programas de desarrollo de las cooperativas - afiliadas.
- . Realizar una revisión sobre los métodos de movilización de recursos; problemas de financiamiento; condiciones - del mercado costarricense y métodos de explotación del mismo; funcionamiento y disposiciones gubernamentales - que afectan la asistencia financiera.
- . Hacer una evaluación sobre la administración de la cartera de préstamos.
- . Hacer una revisión y análisis sobre los sistemas y procedimientos de tramitación de créditos, recepción de - solicitudes, registro y control, análisis, sistema de - recuperación y cobro.
- . Una revisión de los sistemas de operación y supervisión de los desembolsos, de los préstamos, estableciendo las normas de coordinación entre departamentos.
- . Identificar y evaluar los servicios que al igual que FEDECREDITO, otras instituciones brindan a la comunidad.

Este análisis deberá realizarse en un período de un mes, - principiando el 1 de agosto de 1982.

- Análisis de la Contabilidad de Fedecrédito

Se propone revisar los procedimientos que tiene FEDECREDITO, para llevar la contabilidad con el fin de mejorar y proyectar un sistema que facilite la información e interpretación de los estados financieros para la toma de decisiones.

Este análisis comprenderá:

- . Una evaluación de los procedimientos y operaciones contables de FEDECREDITO.
- . Un estudio sobre el uso que FEDECREDITO da a los informes contables.
- . Descripción del uso y significado de las cuentas y el establecimiento de un sistema de registro contable adaptado a la realidad de FEDECREDITO.

Este estudio deberá realizarse en un período de seis semanas, principiando el 16 de octubre de 1982.

- Recursos globales necesarios:

Los recursos globales necesarios para el paquete de consultorías son los siguientes:

Para mejorar los sistemas de gestión de la Federación (sistemas administrativos de personal, salarios, servicios generales, organización de cartera, supervisión de proyectos, etc); sistema de dirección (planeamiento, programación, evaluación, control, información para la toma de decisiones, etc); sistemas operacionales (contabilidad, administración de cartera, supervisión de proyectos, etc.) se necesitara un monto total de U.S. \$68.747.

- Procedimiento para contratar el servicio de Consultorías:

Registro de firmas:

Para la preselección de firmas especializadas se gestiona-

rá la participación de un mínimo de tres, y un máximo - de cinco firmas consultoras con amplias experiencias en el campo cooperativo, especialmente en las áreas siguientes:

- . Crédito dirigido a la producción agropecuaria y artesanal.
- . Comercialización.
- . Establecimiento de sistemas administrativos y gerenciales.
- . Asistencia técnica.

Las firmas en cuestión deberán proporcionar información - sobre su capacidad técnica, pleno dominio del idioma español, experiencia profesional, con particularidad su experiencia en el campo cooperativo.

Selección de firmas:

Antes de la selección de la firma que prestara la asesoría prevista en esta propuesta se someterá a la U.S.A.I.D. COSTA RICA lo siguiente:

- . Los nombres de las tres firmas de mayor experiencia que se hayan registrado.
- . La certificación del anuncio público requiriendo los servicios profesionales, así como la identificación de las publicaciones en cuestión; tanto en periodicos nacionales como extranjeros, fechas de estos, y las organizaciones a las cuales se hubieran cursado los anuncios.
- . El procedimiento que se vaya a utilizar en la selección y contratación de la firma de servicios profesionales.
- . Los términos de referencia que describan los trabajos - que realizara la firma, junto con una estimación de costo; tiempo que necesitará para la prestación de los servicios, numero de tecnicos que participaran en los -

mismos, periodicidad de la consultoría y frecuencia de los informes.

4.1.4. Sub-proyecto "Ayuda presupuestaria y de equipo para el mejoramiento institucional de FEDECREDITO R.L."

4.1.4.1. Antecedentes Generales

El diagnóstico realizado por COLAC, definió claramente algunas áreas débiles que cuenta la Federación, que la ha imposibilitado a llevar a cabo programas y proyectos que redunden en beneficio para el movimiento cooperativo nacional. Ellas son:

- Falta de recursos humanos.
- Falta de equipo, mobiliario y artículos básicos para el cumplimiento del Plan de Servicios a las Cooperativas.
- Falta de recursos económicos, para sufragar los gastos operativos.

Una de las razones que se atribuyen a la situación del movimiento cooperativo costarricense es precisamente la falta de recursos humanos, económicos y materiales de la Federación, para proveerse de la programación y de los servicios adecuados para sus cooperativas. Estas deficiencias, unidas a los escasos recursos que tiene la Federación, ha imposibilitado a Fedecredito R.L. a cumplir con su función de desarrollo al movimiento.

De lo anterior, la Federación necesita en las circunstancias actuales de una ayuda económica sostenida que permita mejorar su administración y los servicios que presta a las Cooperativas.

4.1.4.2. Descripción del proyecto

Propósito:

El proposito de este proyecto, es canalizar ayuda económica a FEDECREDITO R.L., por un período de 3 años, para:

- . Contratar personal calificado para la Dirección de Operaciones y la Dirección de Desarrollo.
- . Sufragar los gastos de salarios, cargas sociales, viáticos y transporte del personal.
- . Adquisición de equipo, mobiliario y vehículos para la Federación.

4.1.4.3. Objetivo:

Mejorar la eficiencia administrativa y operacional así como los servicios de la Federación para sus cooperativas afiliadas.

4.1.4.4. Recursos Necesarios y Costos del Proyecto a nivel de Fedecrédito.

-Personal necesario

Durante la preparacion de este proyecto se hizo una revisión minuciosa del esquema administrativo de Fedecrédito ya que el asesoramiento y servicios para sus cooperativas socias lo hace a nivel nacional y a nivel regional.

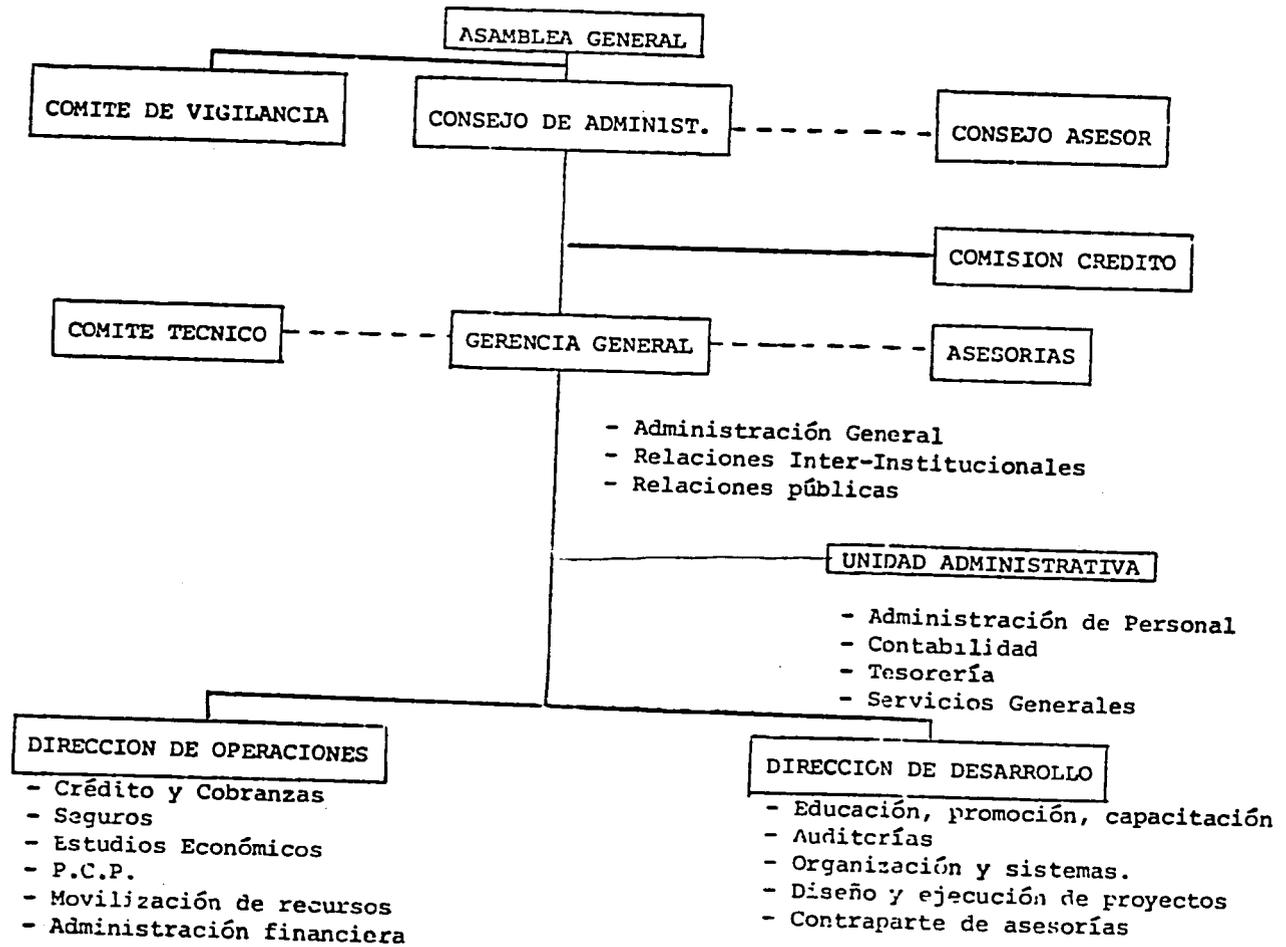
Para la implementación del Proyecto se sugieren algunos cambios administrativos en consideracion a su proposito de poner énfasis en la promoción y asesoramiento de cooperativas de ahorro y crédito rurales y al establecimiento de programas integrados de crédito agrícola.

Como se puede observar en el organigrama que se adjunta seguidamente y en el cuadro #5 que también se incluye en las paginas siguientes; bajo la gerencia operaran tres divisiones, dos de ellas tendran un Director responsable y la tercera tendrá un

Contador responsable.

ORGANIGRAMA

NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE FEDECREDITO R.L.



93 -

CUADRO #5

NUEVA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE FEDECREDITO

<u>I GERENCIA</u>	<u>Nº DE FUNCIONARIOS</u>	<u>IV DIRECCION DE OPERACIONES</u>	<u>Nº DE FUNCIONARIOS</u>
GERENTE	1	DIRECTOR	1
SECRETARIA	1	OFICIAL CREDITO Y COBRANZAS	1
SECRETARIA RECEPCIONISTA	1	ASISTENTE CREDITOS Y COBRANZAS	1
	<u>3</u>	SECRETARIAS	2
		SUPERVISORES DE CREDITO	2
		ESPECIALISTA P.C.P.	1
		ESPECIALISTA FINANCIERO (Cuerpo de Paz)	1
		ANALISTAS DE CREDITO	2
		COORDINADOR GENERAL A.I.D.	1
		OFICIAL DE SEGUROS	1
		ASISTENTE	<u>1</u>
			14
		<u>TOTAL DE EMPLEADOS:</u>	<u>31</u>
<u>II DIRECCION ADMINISTRATIVA</u>			
CONTADOR	1		
ASISTENTES DE CONTABILIDAD	2		
TESORERA	1		
GUARDA	1		
CONSERJE	1		
	<u>7</u>		
<u>III DIRECCION DE DESARROLLO</u>			
DIRECTOR	1		
ESPECIALISTA FINANCIERO	1		
ESPECIALISTA EN PROYECTOS	1		
ESPECIALISTA EN SISTEMAS CONTABLES	1		
ESPECIALISTA EN EDUCACION/PROMOCION	1		
ESPECIALISTAS DEL CUERPO DE PAZ	1		
SECRETARIA	1		
	<u>7</u>		

94 -

-DIRECCION DE OPERACIONES

El personal de la Dirección de Operaciones se encargará de la administración financiera del proyecto, la movilización de recursos, el Programa de Créditos de Producción, la venta de Seguros, estudios económicos, los créditos y las cobranzas.

-DIRECCION DE DESARROLLO

El personal de la Dirección de Desarrollo se encargará del asesoramiento administrativo para las cooperativas ya existentes y para la organización y promoción de las nuevas cooperativas.

La Dirección tendrá un especialista financiero, un especialista en proyectos, un especialista en sistemas contables, un especialista en educación/promoción y un especialista del Cuerpo de Paz.

-UNIDAD ADMINISTRATIVA

Atenderá asuntos administrativos internos de FEDE CREDITO y la Contabilidad como se ilustra en el organigrama presentado anteriormente.

La dirección administrativa ubicará un contador que manejará las cuentas de las cooperativas y a la vez sirva de responsable de la unidad y de los asuntos relacionados con el sistema contable de las cooperativas.

*What does this mean
it assistance to
reputations in keeping
Accounting records.*

-Recursos económicos necesarios

Para la cristalización de este proyecto, se necesitará una ayuda económica por un monto de ₡4.698.663 o sea U.S.\$117.466,57 (al cambio de 40 colones por dólar americano), durante un período de tres años, desglosado en la siguiente forma:

<u>CONCEPTO</u>	<u>1er AÑO</u>	<u>2do AÑO</u>	<u>3er AÑO</u>	<u>TOTAL</u>
1-Contratación de personal para FEDECREDITO (salarios, cargas sociales, viáticos y transporte)	676.800	989.760	1.284.576	2.951.136
2-Equipo de oficina, mobiliario, vehículos, otros para la Dirección de Desarrollo y Operaciones.	1.617.974			1.617.974
3-Mobiliario y equipo - oficina en general.	129.553			129.553
<hr/> TOTAL	2.424.327	989.760	1.284.576	4.698.663
<hr/> PORCENTAJE	51.6%	21%	27.4%	100%

Para la determinación del costo del personal (Véase cuadro N°6) que se contratará, se estimó un salario competitivo, conforme al mercado nacional de salarios. Asimismo incluye un 40% de beneficios o cargas sociales y un monto estimado promedio de viáticos y transporte para aquellos funcionarios; cuyas funciones los obligarán a salir de la ciudad regularmente.

En lo que atañe al mobiliario, equipo de oficina, vehículos y otros, los cuadros N° 7 y N° 8, nos presentan un desglose detallado de cada artículo los cuales se necesitarán para el primer año del proyecto.

RECURSOS ECONOMICOS NECESARIOS PARA EL MEJORAMIENTO

INSTITUCIONAL DE FEDECREDITO

- EN COLONES -

CONCEPTO (1)	MES	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO
I ANALISIS DEL CREDITO (2)				
-Salarios (2) (5.000 c/u)	10.000	60.000	72.000	144.000
-Cargas Sociales (3)	2.000 c/u	24.000	28.800	57.600
-Viáticos	6.000	36.000	36.000	72.000
-Transporte	12.000	72.000	72.000	144.000
		192.000	208.800	417.600
II SUPERVISORES DE CREDITO (2)				
-Salarios (2) (5.000 c/u)	10.000	60.000	132.000	156.000
-Cargas Sociales (3)	2.000 c/u	24.000	52.800	62.400
-Viáticos	6.000	36.000	72.000	72.000
-Transporte	12.000	72.000	144.000	144.000
		192.000	400.800	434.400
III COORDINADOR GENERAL A.I.D. (1)				
-Salario (2)	8.000	96.000	115.200	138.240
-Cargas Sociales (3)	3.200	38.400	46.080	55.296
-Viáticos	3.000	36.000	36.000	36.000
-Transporte	6.000	72.000	72.000	72.000
		242.400	269.280	301.536
IV SECRETARIAS (2)				
-Salarios (2) (3.000 c/u)	6.000	36.000	79.200	93.600
-Cargas Sociales	1.200 c/u	14.400	31.680	37.440
		50.400	110.880	131.040
UN-TOTAL		676.800	989.760	1.284.576
SOLICITADO POR AÑO		676.800	989.760	1.284.576
PLAN TOTAL SOLICITADO				2.951.136

(1) 1er AÑO: 1 Analista de Crédito, 1 Supervisor de Crédito, 1 Coordinador General AID, 1 Secretaria.

2do AÑO: 1 Supervisor de Crédito, 1 Secretaria

3er AÑO: 1 Analista de Crédito.

(2) Todos los salarios se incrementan un 20% Anual, a partir del segundo año.

(3) Cargas Sociales representan el 40% de los salarios, compuesta de la siguiente manera:

Seguro Social 11.5 %	Asig. Familiares 5.0 %	Cesantía 8.33%
Banco Popular 0.5 %	Aguinaldo 8.33%	Riesgos P. 1.68%
IMAS 0.5 %	Vacaciones 4.16%	TOTAL: 40%

TRANSPORTE: 2.000 Kz./mes a Q3, /Km.

VIATICOS: 15 Días hábiles/mes a Q200/día

CUADRO #7

EQUIPO DE OFICINA, MOBILIARIO, VEHICULOS, OTROS PARA LA DIRECCION DE DESARROLLO Y OPERACIONES

(EN COLONES, IMP. INC)

<u>DESCRIPCION</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>VALOR UNITARIO</u>	<u>SUB-TOTAL</u>
1. <u>MOBILIARIO DE OFICINA</u>			
1.1 Escritorios	6	3.650	21.900
1.2 Sillas giratorias	6	1.507	9.042
2. <u>EQUIPO DE OFICINA</u>			
2.1 Máquinas de escribir manuales	2	19.440	38.880
2.2 Archivadores	3	3.877	11.631
2.3 Máquinas de sumar eléctricas	2	5.940	11.880
2.4 Armarios	4	4.968	19.872
3. <u>VEHICULOS (JEEP DOBLE TRACCION)</u>	3	456.000	1.368.000
4. <u>OTROS</u>			
4.1 Proyector de Cine 16mm	1	64.800	64.800
4.2 Proyectos de Sildes	1	21.521	21.521
4.3 Cámara fotográfica 35mm	1	47.448	47.448
4.4 Grabadoras	2	1.500	3.000
TOTAL COLONES			<u>1.617.974</u>

98-

CUADRO #8

RECURSOS MATERIALES NECESARIOS PARA EL MEJORAMIENTO

INSTITUCIONAL DE FEDECREDITO - EN COLONES - (IMP. INC)

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUB-TOTAL
1. <u>MOBILIARIO DE OFICINA</u>			
1.1 ESCRITORIOS	7	3.650	25.500
1.2 SILLAS GIRATORIAS	7	1.507	10.549
2. <u>EQUIPO DE OFICINA</u>			
2.1 MAQUINAS DE ESCRIBIR ELECTRICAS	2	28.000	56.000
2.2 ARCHIVADORES	2	3.877	7.754
2.3 SUMADORAS ELECTRICAS	5	5.940	29.700
TOTAL - COLONES			∅ 129.553
			US\$ 3.238,82

99-
66

4.1.5. Sub-Proyecto "Fondo de reserva para programa de ayuda mutua a cooperativas:

(Fondo de Mutualidad)

4.1.5.1. Antecedentes Generales:

En el año 1975, la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, FEDECREDITO R.L. y el Instituto Nacional de Seguros, firmaron un convenio, donde la primera, por medio de una póliza colectiva de saldos deudores, podría proteger el ahorro y el crédito de los asociados de las cooperativas que se adhirieran al plan.

Los puntos principales a destacar de este convenio son:

-El Instituto Nacional de Seguros dará protección al crédito y al ahorro de los asociados de las cooperativas por medio de una póliza colectiva de saldos deudores; esta póliza dará cobertura a los dos rubros antes mencionados, o cada uno de ellos únicamente si así lo desea la cooperativa. Esta protección se dará a cambio de una prima aportada por cada cooperativa, la cual se especifica a continuación:

El I.N.S. cobrará una tarifa de $\text{Q}0.65$ por cada $\text{Q}1.000,00$ asegurados; del monto anual recaudado el Instituto lo distribuirá de la siguiente forma:

Un 20% para gastos administrativos.

Del 80% restante se pagarán los siniestros.

Si el porcentaje de siniestros no alcanza el 80% el excedente será repartido en un 50% para la Federación y un 50% para el I.N.S., el cual pasará a ser parte de la reserva técnica de la Institución.

En el caso de que el porcentaje de siniestros sea mayor al 80%, el I.N.S. tiene la facultad de aumentar la tarifa para que en el siguiente período se garantice estadísticamente que la proporción de siniestros e ingresos no excederá para lo futuro, - del 80% de las primas. Además la pérdida de un período será enjugada con las utilidades a que tenga derecho FEDECREDITO en período sucesivos.

Se debe agregar que esto funcionó durante los períodos 75-76-77 y en el 78 hubo una ligera variante en la tarifa de $\text{Q}0.65$ a $\text{Q}0,50$ por cada $\text{Q}1.000,00$ de seguros.

Ademas la Federación cobraba $\text{Q}0,10$ para cubrir los gastos de promoción y operación de la póliza.

A partir del año 1979 el convenio varía radicalmente, ya que aunque sus condiciones generales siguen igual, el Instituto aumenta su porcentaje de costos de operación de un 20% a un 45% quedando únicamente un 55% para pagar siniestros y repartir utilidades.

A partir del año 80, la tarifa disminuye de $\text{Q}0,50$ a $\text{Q}0.45$ por cada mil; al igual que la sobreprima de - Fedecrédito disminuye de $\text{Q}0.10$ a $\text{Q}0.04$ por cada - $\text{Q}1.000.00$

4.1.5.2. Definición del Problema:

-Como se ve a partir del año 79, el convenio empieza a presentar una pérdida de beneficios para las cooperativas, ya que en los años anteriores, además de las indemnizaciones por siniestros se les retribuía a fin del período parte del 50% que por excedentes recibía la Federación, sin embargo a partir del año 79, el I.N.S. por incrementar sus ganancias aumentó a un 45% sus costos de operación dejando -

55% para indemnizar, de los cuales se ha presentado aproximadamente a partir de este período un 47% en siniestros dando un excedente aproximado de un 8%, de los cuales les toca a la Federación un 4% que viene únicamente a reforzar los costos de operación de ésta.

-El segundo problema que se presenta y que afecta directamente a las cooperativas, es la excesiva burocracia con que tramitan los reclamos, principalmente en el I.N.S., donde la mayor parte de los reclamos se pagan dos o tres meses después de presentado, trayendo como consecuencia que la cooperativa deje de percibir durante este período de tiempo el dinero que el asociado indemnizado adeuda a esta cooperativa, así como los intereses correspondientes a este tiempo.

-Otro de los problemas es que el I.N.S. no paga los reclamos de los asociados que a la hora de tomar un préstamo padeciera alguna enfermedad que fuera causante de algún reclamo en el futuro, y ya que uno de los requisitos para un crédito no es el certificado de salud, la cooperativa no está en condiciones de saber a quien se puede asegurar y a quien no, trayendo como consecuencia que a la hora de un siniestro la cooperativa no pueda cobrar el seguro, y por ende tome mala imagen ante sus asociados.

Estos problemas aunados a otros más pequeños hacen llegar a la conclusión de que este sistema es ineficiente.

4.1.5.3. Definición del Proyecto:

- PROPOSITO:

El propósito fundamental de este proyecto es la -

creación de un "Fondo de ayuda mutua" el cual - será operado por Fedecrédito, con participación de sus cooperativas. Se pretende que el Fondo - sea apoyado a través de una donación del A.I.D. por la suma de un millón de colones (U.S.\$25.000, 00 al cambio de 40 colones por dólar).

- OBJETIVOS:

Lograr una mayor eficiencia en la administración del riesgo de ahorro y crédito, dando una mayor cobertura de protección y aminorando los costos de operación, con la consecuente rentabilidad y mejor servicio del sistema para beneficio de - las cooperativas.

Establecer mecanismos apropiados en materia de organización y control en la Federación y las - mismas cooperativas que permitan garantizar al usuario final (socios de las cooperativas) que está protegido en sus obligaciones con éstas.

Utilizar las utilidades de operación del Fondo - en actividades e inversiones que permitan un desarrollo más acelerado de las cooperativas.

- METAS A LOGRAR:

.Lograr la creación del fondo mutuo a más tardar - en el mes de setiembre de 1982, mediante la preparación del estudio respectivo y la donación correspondiente.

.Lograr un aumento mínimo de un 20% anual de aportación al Fondo mediante la promoción del sistema.

- MODALIDAD:

.De Operación: Fedecrédito tomará un 15% de la - aportación anual de cada cooperativa para admi-

nistración del riesgo, quedando de parte de Fedecrédito todos los costos de operación y promoción del Fondo Mutuo.

Fondo de Contingencia: Al fin de cada período Fedecrédito tomará un porcentaje igual al 8.16% de las aportaciones de cada cooperativa para crear un Fondo de Contingencia.

Repartición de Utilidades: Fedecrédito repartirá entre las cooperativas las utilidades de este contrato de acuerdo con el procedimiento que seguidamente se explica:

-A la aportación anual recibida se le deduce un 15% de gastos administrativos y un 8.16% de Fondo de Contingencia, quedando un 76.84% para cubrir siniestros.

-Se estimará para cada período un porcentaje único para pago de siniestros, que para el primer período es del 46% pudiendo variar en los siguientes períodos.

-Del 76.84% se tomará un 46% para el pago de siniestros quedando a repartir un 30.84%.

-Si el índice de siniestros es mayor el porcentaje a repartir será menor, en el caso de que sea menor, siempre se repartirá el 30.84%, y la diferencia quedará en reserva, para que después de dos períodos se le pueda rebajar la tarifa a aquellas cooperativas que hayan presentado una aportación mucho mayor a la indemnización recibida, siempre de acuerdo a la reserva existente.

-La repartición de utilidades será de acuerdo a la aportación de cada cooperativa.

-Las cooperativas que reciban indemnizaciones por

un monto mayor o igual a la aportación no participarán de los excedentes.

-En el caso de que la suma de lo indemnizado más lo que hay para reintegrar a una cooperativa sea mayor a lo aportado por ésta, se le reintegrara unicamente lo que falte para igualar la aportación.

4.1.5.4. Recursos Económicos Necesarios:

Según el estudio de los años anteriores, el porcentaje de siniestralidad a estado ubicado entre un 40% a un 50%, sin alcanzar nunca la última cifra, por lo que se tiene proyectado para el primer período del Fondo Mutuo, un índice de un 50% de siniestralidad, dado que existe un grado alto de confiabilidad, sin embargo, nos enfrentamos a dos posibles problemas que son:

-No se puede ubicar en que período el índice de siniestralidad será mayor, en el caso de que sea en los primeros meses, posiblemente el Fondo no tendrá la capacidad necesaria para cubrirlos.

-Pueda ser que en alguno de los tres primeros períodos la siniestralidad sea mayor al porcentaje para este rubro, por lo que quedarán al descubierto algunos casos.

Para dar seguridad a estos casos la Federación deberá contar con una reserva que garantice la fiel aplicación del fondo; esta reserva será establecida en el primer período a través de una donación solicitada a la A.I.D. de US\$25.000 (Ø1.000.000=) y aumentara ano con ano con un porcentaje de la aportación de las cooperativas que llamaremos "Fondo de Contingencia".

Los costos de operación serán cubiertos por el porcentaje que se deducirá por las aportaciones de las cooperativas para la administración del riesgo.

Puede apreciarse en el cuadro #10 que de acuerdo a los porcentajes establecidos la Federación necesita desde el inicio un Fondo mínimo de un millón de colones para poder cubrir durante los primeros tres años la operación del sistema, puesto que en materia de riesgos no se puede tener seguridad en cuanto a los montos de los si niestros.

4.1.5.5. Recursos Humanos Necesarios:

Para la implementación de este fondo es necesario contar con el trabajo del Oficial de Seguros, una Secretaria y un Promotor, cuyos gastos de salarios cargas sociales, viáticos, transporte y gastos de oficina, serán cubiertos con el 15% de las aporta ciones de las cooperativas.

4.1.5.6. Actividades a Desarrollar:

- Administración del riesgo y promoción del Fondo para que existiendo una mayor unión entre las - cooperativas pueda obtenerse un mayor grado de confiabilidad.
- Visitas a las cooperativas para promoción del - sistema.
- En coordinación con la Dirección de Desarrollo, se impartirán cursos y seminarios a dirigentes y empleados, sobre la administración y beneficio del Fondo.

4.1.5.7. Viabilidad económica:

Para realizar este proyecto se ha analizado los siguientes puntos:

- Primas pagadas al I.N.S. desde 1975.
- Siniestros pagados por el I.N.S.
- Índice de siniestralidad.
- Frecuencia y severidad de los siniestros.
- Exposición al riesgo.
- Concentración del riesgo.

Después de este estudio se llegó a la conclusión de que las primas pagadas al I.N.S. superan en un 56% a lo que se ha indemnizado, lo que implica que se ha aportado aproximadamente más de tres millones de colones de diferencia entre primas y siniestros, cantidad que se espera superar en un 25% con el nuevo plan de Fondo Mutuo y que a su vez es repartible entre las cooperativas.

Por su parte el índice de siniestralidad ha sido aproximado a un 44% de lo aportado por lo que nos da un buen margen de confiabilidad.

La frecuencia y severidad de los siniestros ha estado íntimamente ligados, por lo que en algunos períodos la frecuencia ha sido baja pero la severidad alta y en otros períodos ha funcionado al contrario, pero en general se puede considerar como buena la severidad.

La exposición al riesgo es demasiado alta, ya que ésta es la suma que se asegura, pero se tiene la certeza de que nunca habrá una pérdida total o parcial que indique índices altos, el índice promedio de siniestralidad con respecto al riesgo total es del 0.02%.

En cuanto a la concentración del riesgo, demuestra también un grado de confiabilidad grande ya que éste está repartido en todo el país.

Todo esto se puede observar en el cuadro #9.

La proyección que se hizo para el año 82 está basada en el comportamiento de las mismas cooperativas que participaron en el año 81.

Segun esta proyección los números a final del primer período serán los siguientes:

Aportación de Cuotas	1.384.120,77
- 15% gastos administrativos	207.618,11
- 8.16% Fondo Contingencia	112.944,25
- 46% siniestros	<u>636.695,55</u>
EXCEDENTES	426.862,86

Esperando para los siguientes períodos un aumento de un 20% en todos los rubros.

Esto se puede observar en el cuadro #2.

4.1.5.8. Ejecución del Fondo

-Forma de Operación del Fondo

Debido a que este es un fondo de ayuda mutua cooperativa, y las cooperativas participantes presentan diferentes necesidades y capacidades, se debe crear un solo reglamento el cual reúna las condiciones necesarias para dar un servicio equitativo a los participantes. Este reglamento se aplicará por medio de un contrato de adhesión entre las cooperativas y la Federación.

Este contrato constará de dos documentos:

Solicitud de admisión: documentos de adhesión al contrato, esa solicitud es llenada y firmada por el representante legal de la Cooperativa.

Contrato de Mutualidad: documento que contie-

ne las cláusulas del contrato y es firmada únicamente por el representante legal de la Federación, el cual se compromete al cumplimiento de estas cláusulas, además de la firma del Gerente llevará la del Oficial de Seguros, la cual notifica que en lo sucesivo será éste el que se encargue siempre bajo la supervisión de los canales establecidos por la Federación de la administración del riesgo.

La Forma y las cláusulas del contrato serán las siguientes:

Primera parte:

Fecha de Emisión:

En consideración a la solicitud presentada por _____ denominada en adelante "COOPE _____", y al pago de las cuotas correspondientes con sujeción a las condiciones y estipulaciones de esta póliza, la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Costa Rica R.L., denominada en adelante FEDECREDITO R.L., acuerda pagar las sumas protegidas conforme se establece en este contrato, con respecto a las personas protegidas por el.

Las cuotas de este contrato son pagaderas mensualmente, por anticipado, y durante los primeros quince (15) días hábiles al último de cada mes.

Las estipulaciones y condiciones (Cláusulas del Contrato) no podrán modificarse sino por medio de ademans suscrito por FEDECREDITO R.L. y agregados a el.

UNIDAD DE SEGUROS

FEDECREDITO R.L.

OFICIAL DE SEGUROS

GERENTE

CLAUSULAS DEL CONTRATO

- Definición del protegido:

El término protegido, cuentas veces se utiliza en este contrato, indica al asociado de una cooperativa de Ahorro y Crédito, que estén en deberle a esta y/o tenga sumas ahorradas por cualquier concepto y cuente con menos de 75 años de edad.

- Sumas protegidas

La suma protegida, respecto a cada protegido es el saldo deudor a la fecha de su muerte o incapacidad total y permanente comprobada por préstamos otorgados por la correspondiente cooperativa y/o el total de las sumas ahorradas.

No obstante lo anterior, la protección al crédito será de un monto máximo de doscientos mil colones (¢200.000,00), y al ahorro de cien mil colones (¢100.000,00). En el caso de incapacidad total y permanente hasta que el protegido cumpla 60 años de edad, después de esta edad queda sin valor.

- Liquidación:

En caso de muerte o incapacidad total y permanente de un protegido y una vez que FEDECREDITO haya recibido y aprobado la evidencia del hecho-en un término no mayor de 30 días- FEDECREDITO pagará al beneficiario la suma protegida en la cláusula 2 de este contrato.

- Beneficiario:

El beneficiario de este contrato lo será la cooperativa.

- Suicidio:

Este contrato no obliga a pagar, en el caso de que un protegido se suicide. *o no pagar*

- Personas excluidas:

Se excluyen de este contrato las personas mayores de 75 años de edad.

- Reportes y Cuotas:

Con base en los datos contables del último mes, en un plazo no mayor de

quince (15) días hábiles la cooperativa reportará a FEDECREDITO el monto de los saldos deudores y ahorros de sus socios siempre y cuando estos no excedan los 75 años de edad.

- Elegibilidad de los Deudores:

Para que una suma sea protegida es necesario que la obligación del deudor con la cooperativa sea amortizada en un período fijo no mayor a los veinte (20) años.

- Período de Gracia:

Las cooperativas disfrutarán de quince (15) días hábiles de gracia para el pago de cualquier cuota.

- Cuotas:

En lo que se refiere a la cuota, ésta tendrá una tarifa de 0.49 (cuarenta y nueve céntimos) por cada mil de protección en créditos y ahorros, según el dato contable del último mes, todo de conformidad con lo establecido en el punto dos, además esta tarifa nunca podrá sufrir aumento, pero si puede variar.

- Vigencia del Contrato:

El presente contrato entrará en vigor desde la fecha de emisión del Fondo Mutuo hasta el día anterior a la fecha del primer aniversario del mismo. No obstante, en esa fecha del primer aniversario y en cada fecha aniversario subsecuente, el contrato se renovará automáticamente por un período más, a menos que la cooperativa notifique, con treinta (30) días de anticipación su deseo de no continuar con el contrato. Todo esto sujeto al pago de la cuota mensual. En el caso de que una cooperativa desee participar en el plan después de la emisión colectiva, lo podrá hacer adaptando su vigencia desde el momento que paga su primera cuota hasta el período ya establecido.

- Indisputabilidad:

Excepto por falta de pago de las cuotas, la protección dada por el presente contrato será indisputable con referencia a cada protegido, cuando su protección haya estado ininterrumpidamente en vigor durante dos (2) años.

Además las declaraciones del protegido que puedan dar lugar a disputa deben constar en documentos escritos y firmados por él.

- Caducidad de la protección individual:

Cuando un protegido cumpla la edad de setenta y cinco (75) años, o cuando deje de pertenecer a su cooperativa caducará inmediata y automáticamente su protección.

- Edad:

Las pruebas acerca de la edad de los protegidos son exigibles al momento de un reclamo.

- Inspección de Registros:

La Federación tendrá el derecho a efectuar, en cualquier momento en que sea razonable, una inspección de todos los libros y documentos que mantenga la cooperativa relacionados con este contrato.

- Insolvencia:

Dado el caso que una Cooperativa incurriera en insolvencia, todos los pagos por beneficios que hubieran, FEDECREDITO los hará directamente al liquidador, receptor, o al sucesor estatutario de la cooperativa, sin menoscabo alguno por causa de la insolvencia de ésta.

- Costos de Operación:

Fedecrédito tomará un 15% de la aportación anual de cada cooperativa para administración del riesgo, quedando de parte de Fedecrédito todos los costos de operación y promoción del Fondo Mutuo.

- Fondo de Contingencia:

Al fin de cada período Fedecrédito tomará un porcentaje igual al 8.16% de las aportaciones de cada cooperativa para crear un fondo de contingencia.

- Repartición de Excedentes:

Fedecrédito repartirá entre las cooperativas los excedentes de este contrato de acuerdo con el procedimiento que enseguida se explica:

A la aportación anual recibida se le deduce un 15% de gastos de admi-

nistración y un 8.16% de Fondo de Contingencia quedando un 76.84% - para cubrir siniestros.

- . Se estimará para cada período un porcentaje único para pago de siniestros, que en este para el primer período es del 46% pudiendo variar en los siguientes períodos.
 - . Del 76.84% se tomará un 46% para el pago de siniestros, quedando a repartir un 30.84%.
 - . Si el índice de siniestros es mayor el porcentaje a repartir será menor, en el caso de que sea mayor, siempre se repartirá el 30.84%, y la diferencia quedará en reserva, para que después de dos períodos - se le pueda rebajar la tarifa a aquellas cooperativas que hayan presentado una aportación mucho mayor a la indemnización recibida, siempre de acuerdo a la reserva existente.
 - . La repartición de excedentes será de acuerdo a la aportación de cada cooperativa.
 - . Las cooperativas que reciban indemnizaciones por un monto mayor e - igual a la aportación no participarán de los excedentes.
 - . En el caso de que la suma de lo indemnizado más lo que hay para reintegrar a una cooperativa sea mayor a lo aportado por ésta, se le - reintegrará únicamente lo que falte para igualar la aportación.
- Casos al Descubierto:
- Quedan excluidos todos aquellos reclamos en donde una tragedia sea causante directa o indirectamente de la muerte o incapacidad de un protegido, tales como: terremotos, huracanes, guerra contra naciones, guerra civil, motines y todos los que se asemejen a estos.
- Modificación del contrato:
- Solo el Gerente de FEDECREDITO o el Oficial de Seguros con autorización del primero, tiene capacidad para cambiar, modificar o renunciar condiciones de este contrato.
- Cuando ejerzan tal efecto deben dejar constancia de ellos, en escrito, agregado a este contrato.

FEDECREDITO no se responsabiliza por promesas y declaraciones que hagan otras personas, distintas a las mencionadas específicamente antes.

CUADRO # 9

<u>PERIODO</u>	<u>PRIMA I.N.S.</u>	<u>SINIESTROS</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>REINTEGRO</u>	<u>COSTO DE OPERACION</u>
75-76	∅ 139.077.80	∅ 30.222.75	21.73%	---	∅ 108.855.05
76-77 } 1ª	413.182.91	169.245.20	40.96%	∅ 9.241.60	151.296.11
77-78 } 1ª	622.605.00	278.681.10	44.76%	109.701.23	234.222.73
78-79 } 2ª	714.401.27	313.282.35	43.85%	129.119.38	271.999.64
79-80 } 2ª	910.886.15	404.733.10	44.43%	161.987.91	344.165.14
80-81 } 3ª	1.025.719.22	495.165.40	48.27%	34.490.00	496.063.82
81-82 } *	930.661.40	477.962.00	51.35%	16.950.00	435.749.40
TOTALES	∅4.756.533.85	∅2.169.291.90	45.60%	∅461.490.12	∅2.042.351.89

* Al mes de Diciembre de 1981

1ª Tarifa cobrada por el I.N.S. ∅0.65 por cada mil colones asegurados, costo de la operación 20%.

2ª Tarifa cobrada por el I.N.S. ∅0.50 por cada mil colones asegurados, costo de la operación 20%.

3ª Tarifa cobrada por el I.N.S. ∅0.45 por cada mil colones asegurados, costo de la operación 45%.

La reserva establecida por el I.N.S. es igual a reintegro.

Monto asegurado en los cinco períodos ∅9.391.875.855,17, siniestros ∅2.169.291,90, índice de siniestralidad 0.02%.

Promedio de cooperativas participantes en los cinco períodos 26, repartidas por todo el país.

114

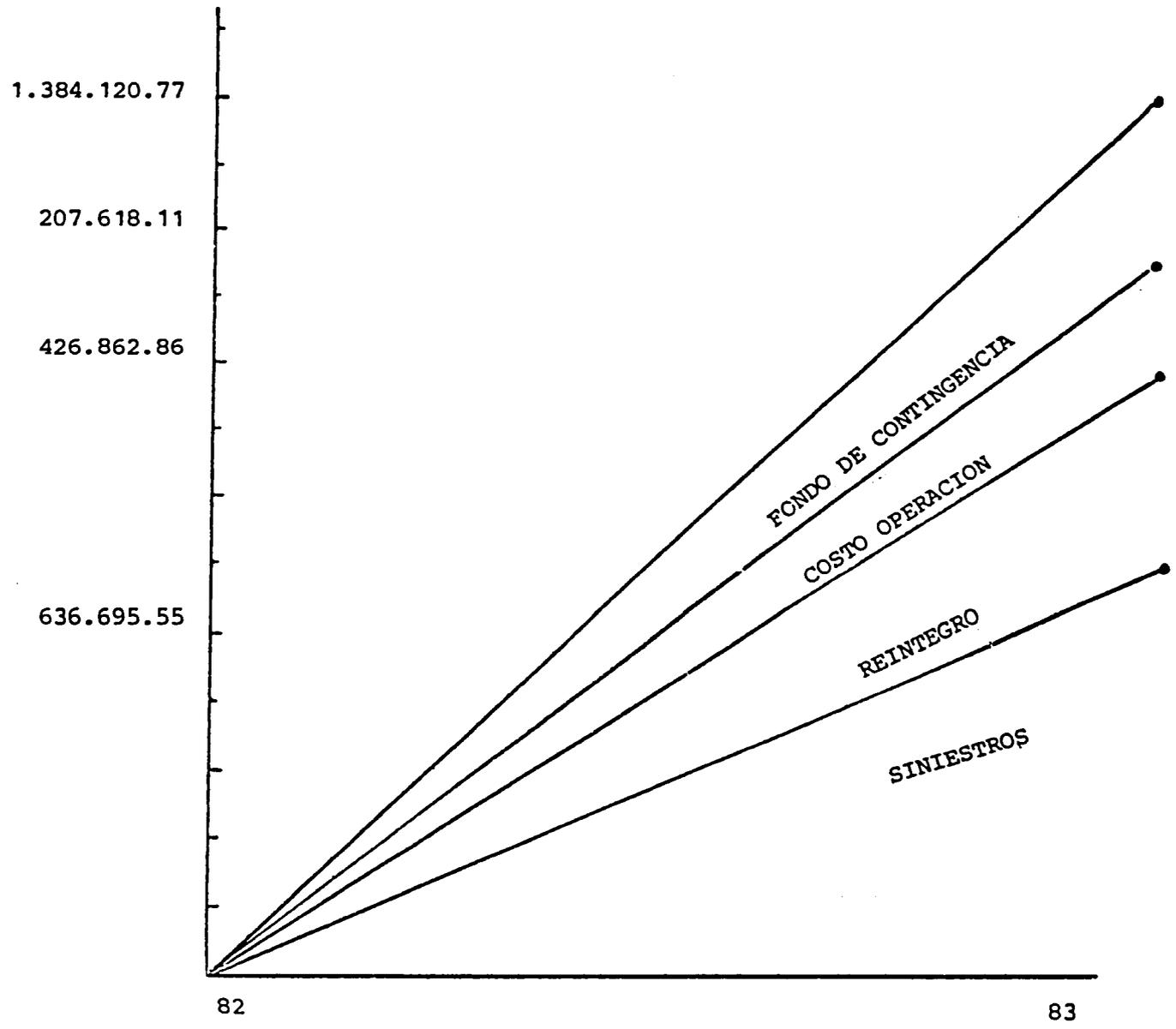
CUADRO # 10

<u>PERIODO</u>	<u>APORTACION</u>	<u>SINIESTROS</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>RESERVA</u>	<u>REINTEGRO</u>	<u>COSTO DE OPERACION</u>
82-83	Q1.384.120.77	Q636.695.55	46%	Q112.944.25	Q426.862.86	Q 207.618.11
83-84	1.660.944.92	764.034.00	46%	135.533.10	512.235.43	249.141.76
84-85	1.993.133.90	916.840.80	46%	162.639.72	614.682.51	298.970.11
85-86	2.391.760.68	1.100.208.96	46%	195.167.66	737.619.01	358.764.13
86-87	2.870.112.81	1.320.250.75	46%	234.201.19	885.142.81	430.516.95
TOTALES	Q10.300.073.08	Q4.738.030.06	46%	Q840.485.92	Q3.176.542.62	Q1.545.011.06

Para el período 82-83 se espera contar con las 28 cooperativas participantes en el sistema anterior, estas cooperativas por sí solas dan un aumento anual del 10%, más la inclusión de dos nuevas cooperativas por año que nos den un aumento aproximado de otro 10%.

CUADRO # 11

116



4.1.6. Otras consideraciones importantes:

- La situación monetaria nacional es tan fluctuante, que se hace imposible poder predecir cual será el comportamiento que tendrá el colón respecto al dólar. Esto es importante recalcarlo debido a que una alza o baja del colón tiene mucho que ver con este trabajo, por cuanto las proyecciones financieras aquí utilizadas se verían afectadas. Aunque se ha tomado una devaluación del colón de 10% anual, cualquier monto por encima de ese porcentaje afecta la Federación, pero cualquier ajuste del colón respecto al dólar, tal y como está actualmente (40 x 1) o bien una baja del colón favorece a la Federación.
- Las perspectivas actuales para el desarrollo de Fedecredito, son de las mejores, tanto a nivel económico (posibilidades de la donación de la A.I.D. y préstamos de COLAC) como a nivel gubernamental (gran apoyo al movimiento, en la cámara electa de diputados, hay 6 de ellos cooperativistas; además hay grandes promesas de ayuda del nuevo gobierno al movimiento cooperativo).
- Existen relaciones cordiales dentro del movimiento cooperativo.
- Hay un interés, que cada vez se acentúa más por parte de las cooperativas hacia la Federación. Varias cooperativas están pidiendo afiliarse nuevamente a Fedecredito, cosa que favorece bastante a la Federación.
- Recientemente fue registrado el Banco Cooperativo en donde aparece FEDECREDITO como uno de los socios fundadores; de las políticas y reglamentaciones que se establezcan, dependerá si es beneficioso o no para la Federación un competidor de esta magnitud.
- Un elemento fundamental para lograr la implementación de los programas de la Federación, es el conocer con anterioridad

ridad, las necesidades de recursos financieros que se requerirán para el cumplimiento de los objetivos generales. Fedecredito cuenta con proyecciones financieras que en forma detallada, da un gran respaldo a lo anteriormente expuesto.

- De obtenerse la donación, se requiere establecer por parte de FEDECREDITO una estructura técnico/empresarial, que le sirva de marco general para el desarrollo eficiente de sus operaciones. Por ello se debe establecer y así se tiene previsto, la implementación de una estructura organizacional, para el futuro desarrollo de FEDECREDITO que se irá ejecutando a medida que el movimiento vaya creciendo y la capacidad económica así lo permita .
- Los créditos que FEDECREDITO recibió en dólares fueron registrados por el Banco Central a 8.60; por lo que se debe hacer lo posible e intentar todos los medios al alcance para que se le reconozca comprar los dólares a 8.60 colones y así enfrentar la deuda o compromiso adquirido. Hay que reconocer que el Banco Central recibió los dólares y otorgó colones a la Federación. De ser esto posible, el problema de la Federación se reduciría en un 80%.

V. DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

La implementación del proyecto, estará sujeta a las actividades que han sido contempladas al detalle en cada uno de los sub-proyectos que fueron presentados. Como existe mucha diversificación de las actividades a realizarse en cada uno de ellos, es mejor referirse a cada sub-proyecto para observar con más cuidado su implementación.

En este capítulo, se incluirá la implementación de las actividades de cada sub-proyecto en una forma globalizada.

La implementación global de esta propuesta se inicia en firme, en el mes de junio de 1982, con el otorgamiento del 50% de los préstamos producti-

vos a cooperativas, aunque ya desde el mes de abril del mismo año, se necesitarán fondos para la preparación de la tierra de algunos préstamos agrícolas. Sin embargo de no ser posible contar con dichos fondos para ese momento, ya se han adelantado una serie de conversaciones tendientes a obtener plazos por parte de los acreedores, que se pueden extender hasta el mes de junio, cuando se les hará frente con el primer desembolso.

Otra de las necesidades a cubrir muy beneficiosa para la Federación si fuera resuelta en el mes de abril del presente año, (aunque por lo corto del tiempo en el sub-proyecto se dejó para setiembre) es contar con el fondo de reserva, para establecer el programa de la mutual, o fondo de ayuda mutua a cooperativas.

El sub-proyecto de consultorías especializadas, se iniciará en agosto de 1982. Un 20% del monto total del sub-proyecto se necesitará en ese mismo mes, otro 40% será necesario ser recibido en el mes de setiembre y el otro 40% cuando el sub-proyecto finalice o sea a finales de octubre.

El sub-proyecto de ayuda presupuestal y para equipo, se iniciará en setiembre de 1982. Se necesitará 66% del monto total de este sub-proyecto en setiembre, el 15% en octubre y el 19% en noviembre de 1983.

El sub-proyecto para préstamos rotatorios administrativos a cooperativas, se iniciarán en enero de 1983 recibiendo en diciembre de 1982 un 100% del monto total de este programa o sean U.S.\$206.670 que equivalen a \$8.266.800 a 40 x 1, tal como se establece en las Proyecciones Financieras. Bien que en este programa para otorgar créditos el monto total de dinero que para él se ha destinado se requieren 4 años, el desembolso se solicita en esta forma o sea antes; para que la Federación se vaya beneficiando aún mas, al poder utilizar los fondos en inversiones al mínimo riesgo y a muy corto plazo, para no perjudicar la ejecución de dicho sub-proyecto.

El mismo caso se aplica para el sub-proyecto fondo de reserva de ayuda mutua a cooperativas (mutual).

5.1. PLAN DE IMPLEMENTACION Y ACTIVIDADES A DESARROLLAR:

Tal como se ha manifestado con anterioridad, este punto también se

detalla de manera específica en cada uno de los sub-proyectos, - que han sido analizados. En cada uno de los cinco sub-proyectos - analizados, este punto es analizado cuando se trata lo referente a la ejecución de los mismos.

En el análisis de cada sub-proyecto, también se ve en detalle lo - siguiente:

- Descripción de como serán ejecutados los sub-proyectos.
- Como se planea ofrecer la asistencia técnica.
- Métodos propuestos para el desembolso de la ayuda financiera.
- Programa de actividades a realizar.
- Supervisión de los sub-proyectos.
- Medición y evaluación de los logros del proyecto.

Es importante destacar tal como se ha visto en capítulos anteriores, que esta propuesta de donación, solicitada por FEDECREDITO a U.S.A.I.D./COSTA RICA, consta de cinco sub-proyectos a saber:

- Préstamos productivos a cooperativas por un monto en U.S.\$575.470 que representa el 58% del monto total de la donación que se está solicitando. Es como su nombre lo indica, para otorgar créditos - productivos a cooperativas de ahorro y crédito sobre todo para ac tividades agrícolas, pecuaria, pequeña industria y artesanía. Las cooperativas beneficiadas, se han calculado en unas 20 en total.
- Fondo para préstamos rotativos administrativos a cooperativas; son con el fin de que las cooperativas puedan tener gerente, contadores e inspectores de campo, a la vez que para mejoras de oficinas, compra de equipo y en definitiva para ayudar al desarrollo integral de las mismas.

El monto calculado para este sub-proyecto es de US \$206.670 o sea el 21% del total del monto solicitado para la propuesta global. - Inicialmente se beneficiarán 10 cooperativas, llegándose a beneficiar al finalizar el proyecto a 25 cooperativas en total, y con - la rotación de los fondos que continuará, se piensa que se podrá alcanzar a beneficiar un total aproximado de 45 cooperativas.

- La ayuda presupuestaria y de equipo, representa el 12% del monto total de la propuesta. Será para comprar equipo y para financiar parte del presupuesto de la Federación durante 3 años, principalmente salarios y beneficios sociales, tanto del personal viejo - como nuevo que tiene que ver directamente con el desarrollo de - los sub-proyectos contemplados en esta propuesta.
- El monto de las consultorías especializadas representan el 7% de la propuesta total. La parte importante de este sub-proyecto, es el establecimiento de sistemas de gestión que ayuden a Fedecrédito a entrar a un verdadero proceso de desarrollo poniendo en marcha y mejorando especialmente los sistemas contables, administrativos y financieros.
- Fondo de reserva para el programa de ayuda mutua a cooperativas (mutual) representa el 3% del monto total de la propuesta. Prácticamente va encaminado a reemplazar el programa de seguros en la Federación, con el fin de que tanto el asociado como la cooperativa, pueda disfrutar de un beneficio mayor de las primas por ellos pagadas.
- Aparte de lo establecido en cada proyecto; si se quiere ayudar - verdaderamente a la Federación, el método propuesto (y así consta en las proyecciones económicas financieras), para el desarrollo - de la ayuda financiera de U.S.A.I.D./COSTA RICA a Fedecrédito, es el siguiente:
 - . Junio de 1982 U.S.\$287.735 o sea el 28.97% del monto global de la propuesta.
 - . Agosto de 1982 U.S.\$13.749 o sea el 1.38% del monto global de - la propuesta.
 - . Setiembre de 1982 U.S.\$122.467 o sea el 12.33% del monto global de la propuesta.
 - . Octubre de 1982 U.S.\$49.998 o sea el 5.03% del monto global de la propuesta.
 - . Diciembre de 1982 U.S.\$494.405 o sea el 49.77% del monto global de la propuesta.
 - . Enero de 1983 U.S.\$25.000 o sea el 2.52% del monto global de la propuesta.

5.2. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO O PROPUESTA GLOBAL:

La responsabilidad primordial para supervisar el cumplimiento de la implementación del presente proyecto, estará en FEDECREDITO, a nivel del Consejo de Administración, ajustándose a la programación establecida para cada sub-proyecto y al plan de actividades de la Federación para 1982.

El Consejo de Administración, se reunirá mensualmente durante el primer semestre de junio de 1982 a diciembre del mismo año, para evaluar los programas logrados en la implementación de la propuesta, identificar los problemas encontrados y reunir alternativas para corregir. Dichas reuniones de evaluación traerán consigo la elaboración de informes escritos por parte de la Gerencia, que serán entregados a los miembros del Consejo de Administración y a la A.I.D.

A partir del segundo semestre de la iniciación del proyecto, la Gerencia elaborará un informe trimestral el cual se someterá a consideración del Consejo de Administración de la Federación, enviándose copias a la misión de la U.S.A.I.D./COSTA RICA.

COMAC también tendrá un rol de supervisión en la implementación de este proyecto, por cuanto a que su amplia experiencia en suministrar asistencia técnica a las Federaciones y su conocimiento en este sentido de FEDECREDITO, es una garantía para que la Federación pueda en una forma más efectiva implementar sus programas. Además la Confederación ha estado colaborando estrechamente en el resurgimiento de FEDECREDITO, con recursos humanos, recursos financieros y la importante asistencia técnica que ha ofrecido.

- Evaluación del proyecto:

Paralelamente a la evaluación del plan de acción 1982, FEDECREDITO llevará a cabo una evaluación de los resultados logrados en el presente proyecto.

Las evaluaciones semestrales se realizarán en conjunto con el equipo directivo y el personal ejecutivo de la Federación.

De estas evaluaciones se producirá un informe escrito, donde se estipularán las conclusiones y recomendaciones que se deberán

seguir en los meses siguientes. Copias de estos informes serán -
suministrados a la A.I.D. y a COLAC.

- Evaluación Final:

A la terminación del proyecto, se llevará a cabo una evaluación final que determinará el impacto logrado durante la vida del proyecto.

Se recomienda que esta evaluación sea realizada en conjunto por la A.I.D. y COLAC en forma detallada, con el fin de poder establecer concienzudamente los resultados logrados.

El informe final deberá aclarar, si los propósitos del proyecto - fueron cumplidos y a la vez emitir las recomendaciones necesarias a FEDECREDITO que le permita, seguir implementando adecuadamente tanto sus programas, como su plan quinquenal de desarrollo, ya - ajustado a la realidad nacional.

VI RECURSOS NECESARIOS Y PRESUPUESTO FINANCIERO DE LA DONACION

Fundamentados en la planificación financiera, que FEDECREDITO a preparado no solamente en esta ocasión, en que se han hecho unas proyecciones financieras en detalle; si no en sus programaciones anteriores en donde también las proyecciones financieras han sido parte importante de los - trabajos; se requiere de una verdadera ayuda económica por parte de - U.S.A.I.D./COSTA RICA a la Federación que le permita a esta última, además de encauzarse sobre el camino de una autosuficiencia y pleno desarrollo; poder manejar y movilizar los recursos que ya tiene asignados - por parte de organismos como COLAC, a muy corto plazo y en un volumen - apreciable (ver flujo de caja), así como de otras instituciones con - quien ya se a conversado (B.C.I.E.; C.I.D.A., etc) que sirvan para beneficiar tanto a las cooperativas de ahorro y crédito como a los asociados de las mismas.

El apoyo que se solicita a U.S.A.I.D./COSTA RICA con este proyecto es - para poder sacar a Fedecrédito de la crisis en que se encuentra y que - la Federación pueda lograr su autosuficiencia con todos sus compromisos completamente saneados, incluyendo las pérdidas acumuladas a partir del

año 1986.

El presupuesto se ha dividido en las siguientes categorías:

- Préstamos productivos a cooperativas.
- Préstamos rotativos administrativos a cooperativas.
- Ayuda presupuestal y de equipo (gastos de operación)
- Consultorías especializadas.
- Fondo de ayuda mutua a cooperativas (mutual).

FEDECREDITO considera que la A.I.D. realizará una efectiva y real contribución al desarrollo del movimiento cooperativo Costarricense, permitiendo con su apoyo a los proyectos antes mencionados, para que la Federación pueda llevar a cabo sus programas en esta etapa crítica de su desenvolvimiento.

A continuación se hace un desglose detallado de la forma como se hará uso de los recursos de la presente donación. Se deja en claro, de que a pesar de que para cada sub-proyecto se plantea una utilización de los recursos conforme a las necesidades que se dan (época de siembra, preparación de tierra, etc) necesidades que se presentarán a continuación; ya en el capítulo anterior, se planteó el método propuesto para el desembolso de la ayuda financiera, que es lo más conveniente para la Federación y que está contemplado en las proyecciones económicas financieras, y que por tanto, es la forma de desembolso que esta consultoría recomienda.

6.1. PRESTAMOS PRODUCTIVOS A COOPERATIVAS

Los préstamos productivos a cooperativas (con recursos provenientes de la donación), tal como ya ha sido mencionado en varios capítulos de este proyecto, serán por un monto total de U.S.\$575.479 que al cambio de 40 colones por dólar americano que es el cambio actual del mercado paralelo, da un total de ₡23.019.160.00.

Ellos serán para beneficiar un total de 20 cooperativas desde su inicio o en el primer año, pudiendose presentar la perspectiva de ayudar a un grupo mucho mayor, debido a que como es un préstamo rotativo, cooperativas diferentes a las que lo utilizaron inicialmente y que posteriormente ya no lo necesiten, podrán hacer uso de los mismos.

<u>CONCEPTO</u>	<u>MONTO EN U.S.\$</u>	<u>% DEL TOTAL</u>
Aporte de la A.I.D.	575.470	57.93

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS DE ACUERDO AL PROYECTO

<u>ABRIL</u> <u>82</u>	<u>MAYO</u> <u>82</u>	<u>JUN.</u> <u>82</u>	<u>JUL.</u> <u>82</u>	<u>AGOS.</u> <u>82</u>	<u>SET.</u> <u>82</u>	<u>OCT.</u> <u>82</u>	<u>NOV.</u> <u>82</u>	<u>ABRIL</u> <u>83</u>	<u>MAYO</u> <u>83</u>	<u>TOTAL</u>
70.000	98.000	35.857	56.875	72.345	76.431	78.865	35.000	37.914	14.182	575.470

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS RECOMENDADO

<u>JUNIO</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>TOTAL</u>
287.735	287.735	575.470

6.2. PRESTAMOS ROTATIVOS A COOPERATIVAS PARA SU GESTION ADMINISTRATIVA

Con esta clase de préstamos rotativos a cooperativas, se quiere - realmente impulsar a las mismas, con el fin ante todo de que los socios puedan recibir buenos servicios, y que a través de la gestión administrativa de ellas, y en base a una planificación organizada, se les encamine hacia actividades productivas, que son las que realmente podrán a corto y mediano plazo ayudar a mejorar sus ingresos.

En capítulos anteriores, ya mucho se trató sobre estos préstamos - rotativos, habiéndose manifestado que son para ser utilizados principalmente por las cooperativas en la contratación de personal, es pecíficamente gerentes, contadores e inspectores de campo o cualquier otro funcionario que se considere necesario tomando en consideración el potencial de las mismas.

Es posible que también puedan ser utilizados para equipo y mejoras que estén necesitando.

El monto total de este renglón, asciende a la suma de U.S.\$206.670 o C\$8.266.800 al cambio de 40 colones por un dólar americano que se utilizará para atender cooperativas con un buen potencial de -

desarrollo.

Estos préstamos serán otorgados a un interés del 18% anual sobre saldos y a un plazo de 6 años, incluidos 3 años de período de gracia.

En resumen los préstamos rotativos o de consolidación administrativa, tienen el siguiente comportamiento:

EN COLONES 40X1

<u>AÑO</u>	<u>AYUDA ECONOMICA</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>COOP. BENEFICIA.</u>
1er AÑO	1.452.000	17	10
2do AÑO	2.059.200	25	5
3er AÑO	2.377.800	29	5
4to AÑO	2.377.800	29	5
TOTAL	C\$ 8.266.800	100%	25

La recomendación de la consultoría, es que se haga un solo desembolso a FEDECREDITO, por el monto total del proyecto o sea U.S.\$206.670 en diciembre de 1982, con tal de comenzar el programa a partir de 1983.

6.3. AYUDA PRESUPUESTARIA Y DE EQUIPO:

La ayuda presupuestaria y de equipo, como ya ha sido mencionado en capítulos anteriores, será por un monto total de U.S.\$117.466 o sean 4.698.640 colones aproximadamente al cambio de 40 colones por dólar.

Ellos han sido subdivididos en tres grandes agregados; el correspondiente a salarios, cargas sociales, viáticos y transporte; el correspondiente a equipo de oficina, mobiliario, vehículos y otros para la dirección de desarrollo, y el correspondiente a mobiliario y equipo de oficina en general.

El presupuesto total para este proyecto es el siguiente:

(En colones al cambio de 40 colones por dólar)

<u>CONCEPTO</u>	<u>1er AÑO</u>	<u>2do AÑO</u>	<u>3er AÑO</u>	<u>TOTAL</u>
1)Salarios, cargas sociales y transporte.	676.800	989.760	1.284.576	2.951.136
2)Equipo de oficina, mobiliario, vehículos y otros para la dirección de desarrollo y de operaciones.	1.617.974			1.617.974
3)Mobiliario y equipo de oficina en general.	129.553			129.553
TOTAL	2.424.327	989.760	1.284.576	4.698.663
PORCENTAJE	51.6%	21%	27.4%	100%

La consultoría recomienda, con el fin de brindar mayor ayuda a FE DECREDITO, que para este proyecto, la Federación reciba los desembolsos en la forma siguiente:

			a <u>₡40 por dólar</u>
Setiembre de 1982; U.S.\$	77.527	=	C \$ 3.101.080
Octubre de 1982; U.S.\$	17.620	=	C \$ 704.800
Noviembre de 1982; U.S.\$	<u>22.319</u>	=	C \$ <u>892.760</u>
	<u>117.466</u>		<u>4.698.640</u>

6.4. CONSULTORIAS ESPECIALIZADAS

Bastante ha sido analizado ya este punto en capítulos anteriores, - sin embargo, como de presupuesto se trata, es necesario hacer las - siguientes consideraciones.

6.4.1. Sistemas de gestión de la Federación (administrativos, operacionales, dirección)

- Para la gestión administrativa se tomarán en consideración tanto consultores nacionales especializados y con probada experiencia en el diseño e implementación de sistemas, como consultores externos con iguales características.

Deben cubrir áreas como organización, personal, servicios generales y archivo y trámite documentario.

Un mismo consultor puede cubrir varias áreas, si cuenta con la experiencia relevante; lo que se traducirá en un mayor período cronológico de desarrollo e implementación de sistemas, puesto que tendrían que hacerse una serie y no en paralelo. El tiempo estimado para la realización del trabajo; suponiendo que se tomaran dos (2) consultores (A y B) para cumplir las siguientes áreas: Organización y personal el primero; y servicios administrativos, archivo y trámite documentario el segundo; se necesitarían sus servicios durante 6 semanas y 8 semanas efectivas respectivamente.

- Para la gestión operacional, se requerirán consultores externos especializados y con probada experiencia en el diseño e implementación de sistemas que cubran áreas como contabilidad, presupuestos, administración financiera y administración de cartera.

El trabajo puede ser realizado por dos consultores que tomen dos áreas cada uno. En cuanto al tiempo estimado para la realización del trabajo, si se asume que se tomen dos (2) consultores, (A y B) para cubrir las áreas de contabilidad y presupuestos, el primero; administración financiera y de cartera, el segundo; se necesitarán sus servicios durante seis semanas efectivas cada uno.

- Para la gestión de dirección (sistemas de información, planeamiento y control) se requerirá un consultor especializado y con experiencia en el diseño e implementación de sistemas de control interno.

Otro consultor especializado y con experiencia en el diseño e implementación de sistemas de planeamiento y de información para la toma de decisiones. Se requerirán los servicios del primer consultor por espacio de 5 semanas y del otro consultor por espacio de 10 semanas efectivas para

así poder cubrir el desarrollo e implementación de los sistemas de planeamiento y de información.

6.4.2. Presupuesto

CUADRO RESUMEN DE LOS COSTOS DE LAS CONSULTORIAS

(EN U.S.\$)

<u>CONSULTORIAS</u>	<u>Nº DE MESES</u>	<u>HONORARIOS</u>	<u>VIATICOS</u>	<u>OTROS GASTOS</u>	<u>PASAJES</u>	<u>OVERHEAD</u>	<u>TOTAL</u>
	18 meses	29.500	8.100	2.522	5.500	22.125	68.747
Administ.	5.5 meses	8.950	2.430	840	2.000	6.712,50	20.932,50
consult. nal.	4 meses	4.000				3.000	7.000
consult. exter.	1.5 meses	4.950	2.430	840	2.000	3.712,50	19.932,50
Operac.	5.5 meses	8.950	2.430	840	2.000	6.712,50	20.932,50
consult. int.	4 meses	4.000				3.000	7.000
consult. ext.	1.5 meses	4.950	2.430	840	2.000	3.712,50	13.932,50
em. Direcc.	7 meses	11.600	3.240	842	2.500	8.700	26.882
consult. int.	5 meses	5.000				3.750	8.750
consult. ext.	2 meses	6.600	3.240	842	2.500	4.950	18.132

La recomendación de la consultoría, es que la Federación - pueda disponer de la totalidad de este desembolso (U.S. \$ 68.747) en el mes de agosto de 1982. A sabiendas que la - forma en que se pagará a la firma consultora que resulte - escogida, será como sigue:

20% del monto total al inicio de la consultoría.

40% a la entrega de los avances realizados (informes)

40% a la entrega del informe final.

6.5. FONDO DE AYUDA MUTUA A COOPERATIVAS (MUTUAL)

El propósito fundamental de este proyecto tal como se ha manifestado en capítulos anteriores, es el de la creación de un fondo de ayuda mutua, el cual será operado por Fedecrédito, con participación -

de las cooperativas de ahorro y crédito. Los objetivos que también ya han sido mencionados son:

- Lograr una mayor eficiencia en la administración del riesgo de - ahorro y crédito, dando una mayor cobertura de protección y am- norando los costos de operación, con la consecuente rentabilidad y mejor servicio del sistema para beneficio de las cooperativas.
- Establecer mecanismos apropiados en materia de organización y con- trol en la Federación y las mismas cooperativas que permitan ga- rantizar al usuario final (socios de las cooperativas) que está - protegido en sus obligaciones con estas.
- Utilizar las utilidades de operación del fondo en actividades e - inversiones que permitan un desarrollo más acelerado de las coope- rativas.

Para este proyecto, se ha presupuestado U.S.\$25.000 o sea C\$1.000. 000 al cambio de 40 colones por dólar americano.

Se espera que este desembolso por parte de la A.I.D., sea recibido en su totalidad por FEDECREDITO, en setiembre de 1982.

Se quiere aclarar que las gestiones para el establecimiento de este programa, se han estado trabajando para ser implementado en el mes de abril de 1982. Si existiese la posibilidad de que este desembol- so se pudiese recibir en el mes que viene de mencionarse; ello favo- recería aún más a la Federación. Para efecto de las proyecciones, se ha contemplado recibirlo en el mes de setiembre de 1982.

6.6. PRESUPUESTO CONSOLIDADO

Presupuesto consolidado de FEDECREDITO para la ayuda económica que está solicitando a U.S.A.I.D./COSTA RICA.

1,320 (65%)
 is for Ag
 1,150 (50%)
 is for Industrial

DE ACUERDO A LOS PROYECTOS
MESES Y MOVIO
(EN DOLARES AMERICANOS)

CONCEPTO	ABRIL	MAYO	1		9		8		2		SUB-TOTAL 1982	ENERO	ABRIL	MAYO	SUB-TOTAL 1983	SUB-TOTAL 1984	SUB-TOTAL 1985	SUB-TOTAL 1986	TOTAL
			JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE										
TOTALES	70.000	98.000	35.857	56.875	141.092	162.039	78.866	35.000	677.729	61.044	37.914	14.182	113.140	83.595	59.445	59.445	993.254		
Préstamos Productivos a Cooperativas	70.000	98.000	35.857	56.875	72.345	76.431	78.866	35.000	523.374		37.914	14.182	52.096				573.470		
Préstamos Rotativos a Cooperativas para su gestión administrativa										36.300			36.300	51.480	59.445	59.445	206.670		
Ayuda Presupuestaria y de equipo						60.608			60.608	24.744			24.744	32.115			117.467		
Consultoría Especializada					68.747				68.747								68.747		
Fondo de Ayuda Mutua a Cooperativas						25.000			25.000								25.000		

DE ACUERDO A LAS RECOMENDACIONES DE LA
CONSULTORIA E INCLUIDAS ASÍ EN LAS PRO-
YECCIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS

TOTALES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SUB-TOTAL 1982	ENERO	ABRIL	MAYO	SUB-TOTAL 1983	SUB-TOTAL 1984	SUB-TOTAL 1985	SUB-TOTAL 1986	TOTAL
Préstamos Productivos a Cooperativas			287.735						287.735	573.470								573.470
Préstamos rotativos a Cooperativas para su gestión administrativa									206.670	206.670								206.670
Ayuda presupuestaria y de Equipo						77.527	17.620	22.320		117.467								117.467
Consultoría Especializada					68.747					68.747								68.747
Fondo de Ayuda Mutua a Cooperativas						25.000				25.000								25.000

131

VII PROYECCIONES ECONOMICAS FINANCIERAS

Por considerarlo de suma importancia para el proyecto, se abre este septimo capítulo, para atender todo lo concerniente a las proyecciones económico financieras. Tanto el flujo de caja, como el balance de situación y los estados de resultados, han sido proyectados a 8 años y se incluyen dentro de este capítulo, al igual que los supuestos que fueron formulados.

Todos los anexos que sirvieron para preparar flujo, balances y estado de resultados, se han incluido en el informe que contiene todos los anexos relacionados con este proyecto.

7.1. PROYECCIONES FINANCIERAS

En los próximos años la Federación deberá hacer frente a problemas delicados en cuestiones económicas y financieras, los cuales serán más o menos graves dependiendo del comportamiento que siga el dólar así como del financiamiento que reciba y sus condiciones.

Teniendo en cuenta que el alto índice de endeudamiento presentado por la Federación le impide recibir nuevos créditos, quiere decir que deberá trabajar con los mismos recursos hasta que este mejore. En esta situación la Federación no estaría en capacidad de cumplir con sus obligaciones actuales como se puede observar en el anexo #34. Se ve como para hacer frente a pasivos por $\text{Q}20.654.907$ valorando las obligaciones con COLAC en dólares a $\text{Q}8.60$ solamente dispone de $\text{Q}8.018.751$. Si valoramos las obligaciones al cambio oficial de $\text{Q}20$ por dólar deberá hacer frente a pasivos por $\text{Q}27.694.021$ con los mismos $\text{Q}8.018.751$ de ingresos. Y si las valoramos a un tipo de cambio estimado, los pasivos serán de $\text{Q}52.010.087$ para cancelar con los mismos ingresos.

Contando solamente con los recursos actuales, los resultados económicos tampoco serán los mejores como se observa en el anexo #35 en el cual se hace una proyección del estado de Pérdidas y Excedentes. Por los problemas de liquidez que se tendrán a partir de 1983, las recuperaciones de préstamos deberán destinarse al pago de obligaciones con lo cual el saldo en préstamos se irá disminuyendo y por con-

siguiente, el ingreso por intereses será cada vez menor.

Del mismo modo, el ingreso por comisiones será nulo por no haber colocaciones.

En cuanto hace a los egresos, se ha tomado la planilla actual y los intereses por obligaciones en dólares se han calculado a la tasa de $\text{Q}8.60$ y su diferencia con la tasa estimada se incluye en renglón separado con el fin de poder observar su repercusión la que se puede observar en el anexo #36. De él se puede concluir que la situación más ventajosa se daría con la liquidación a $\text{Q}8.60$, la segunda al cambio oficial de $\text{Q}20$ y la más desventajosa con el dólar proyectado.

Es bueno indicar que debido a la situación coyuntural que económica y políticamente vive Costa Rica, resulta difícil precisar con alguna base confiable cual será el comportamiento del dólar.

Tru
Por considerar que la cancelación de las obligaciones en dolares con COLAC a la tasa de $\text{Q}8.60$ es la vía más rápida y menos costosa, nos atrevimos a recomendar, a sabiendas de que el A.I.D. no considera este tipo de transacciones, la utilización de parte de la dona-ción para el pago de estas obligaciones reemplazándola, la Federación, con recursos en moneda local a una tasa de cambio más ventajo-sa.

Las dos alternativas basadas en la consecución de dólares a bajo costo se consideran un poco difíciles de lograr y son casi que descartables. Sin embargo, valdría la pena intentar alguna acción para lograr si no todo, por lo menos parte.

Salvo medidas gubernamentales que estabilicen el valor del dólar, su tendencia debe ser al alza. Por ello nuestra propuesta se basa en una proyección ascendente del dólar que sería la peor de las situaciones que se le presentaría a la Federación. Si el dólar se estabiliza en una cifra menor a la utilizada, los resultados serán positivos para la Federación y las proyecciones quedarán sin valor. Si por el contrario, el dólar sube en forma más acelerada a lo proyectado, la situación será más grave y las proyecciones quedarían desajustadas.

CONCEPTO	FLUJO DE CAJA PROTECTADO												1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE							
1 SALDO EN CASH Y BCR																			
2 INGRESOS A CASH Y BCR																			
2.1 RECUPERACION FONDOS VICENTIS	486.590	539.078	234.104	311.196	189.120	362.143	392.769	154.289	152.097	375.886	179.797	127.479	3.330.963	1.013.749	63.760				
2.2 RECUPERACION FONDOS MONSIEU	86.713	55.036	48.581			103.962	7.360	14.480	163.209	19.400	19.400	1.276.946	1.895.137	424.976	314.284	64.530			
2.3 INTERESES PRESTAMOS	736.118	72.925	65.919	63.246	59.211	57.015	52.887	47.747	45.782	42.563	38.100	35.798	1.316.631	110.693	37.726	6.828			
2.4 PARTICIPACION CILCOOP																			
2.5 ARTICULO 29 LEY 5188	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000	42.000	54.600	70.980	92.274		
2.6 SECUROS			62.500			62.500	2.300	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	250.000	325.000	442.500	549.250	714.025		
2.9 ASISTENCIA TECNICA		2.112	4.224	21.120	21.120	42.240	21.120	15.000	63.360	5.000	10.000	5.904	211.200	253.440	304.128	364.954	437.945		
2.10 CUOTAS DE INTEGRACION	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	66.000	90.000	105.000	120.000	135.000		
2.11 INTERESES Y SCYC INVERSIONES	17.300	17.300	17.300	17.300	17.300	17.300	17.300	17.300	17.300	17.300	17.300	17.300	208.000	208.000	208.000	208.000	208.000		
2.12 CUOTAS POR COMAR		500.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	820.000	2.151.295	2.003.724	117.950	420.721		
2.13 OTROS INGRESOS	65.867	65.867	65.867	65.867	65.867	65.867	65.867	65.867	65.867	65.867	65.867	65.867	790.405	949.233	31.471	16.911	186		
2.14 INTERESES EN CTAS. POR COMAR	6.670	6.670	6.484	6.299	6.113	5.928	5.742	5.556	5.371	5.185	5.000	4.814	69.832	31.471	16.911	186			
2.15 CUOTA SACRAMENTO PATRONAL						165.671	87.800	87.800	87.800	87.800	87.800	87.800	88.074	1.053.874	632.820				
2.16 DONACION CIDA-CHP	87.800	87.800	87.800	87.800	87.800	87.800	87.800	87.800	87.800	87.800	87.800	87.800	88.074	1.053.874	632.820				
2.17 DONACION A.T.D.						12.948.000	87.800	87.800	87.800	87.800	87.800	87.800	88.074	1.053.874	632.820				
3 TOTAL INGRESOS	1.495.066	1.354.838	632.779	612.838	484.531	13.958.436	690.165	448.039	5.753.286	1.559.001	463.264	23.039.863	53.825.048	7.828.347	4.298.304	2.513.149	2.353.556		
4 EGRESOS A CASH Y BANCOS																			
4.1 AMORTIZACION FONDOS EXT. VIC.																			
4.2 AMORTIZACION FONDOS INT. VIC.	162.011	210.820	116.803	227.446	246.806	60.850	230.732	251.633	61.507	162.625	255.600	61.817	2.048.650	984.630	1.002.664	1.008.212	1.008.212		
4.3 GASTOS FINANCIEROS	1.231.250	23.295	21.714	535.472	19.077	17.147	549.919	14.907	12.941	573.600	11.209	9.214	3.019.745	2.266.714	2.164.242	1.796.031	1.363.420		
4.4 CAPITALIZACION			40.630			40.630			225.625				225.625	532.510	947.947	835.294	679.933		
4.5 COMPRA DE ACTIVOS FIJOS											450.000	450.000	900.000	1.000.000					
4.6 PAGO DE GASTOS PENDIENTES														46.972			2.524.900		
4.7 GASTOS QUE REQUIEREN DESDIB.	278.149	278.149	278.149	278.149	278.149	278.149	278.149	278.149	278.149	278.149	278.149	278.149	278.150	3.337.789	4.257.927	5.615.509	7.070.476		
5 TOTAL EGRESOS	1.671.410	512.264	457.296	1.041.067	544.032	396.776	1.058.800	544.689	578.222	1.014.374	994.958	1.024.806	9.838.694	12.103.312	14.725.613	16.054.078	17.835.700		
6.1 PRESTAMOS EXTERNOS																			
6.2 RECUPERACION FONDOS NUEVOS			34.239	69.724	88.652	111.402	127.991	522.481	194.022	213.805	3.464.074	2.953.001	7.779.391	63.121.402	76.683.549	80.840.724	110.998.552		
6.3 CAPITALIZACION FONDOS NUEVOS			87.076			245.649		333.773	737.020	1.403.538	4.096.538	4.831.682	5.065.322	7.603.251	8.707.206	8.707.206	137.142.190		
6.4 COMISION POR NUEVOS FONDOS		17.199	17.825	9.508	11.428	396.773	17.325	15.846	279.938	15.280	18.273	1.146.338	1.945.731	2.426.814	2.336.103	2.707.405	5.307.299		
6.5 INTERESES NUEVOS PRESTAMOS			9.574	19.497	24.790	31.151	35.790	636.914	54.254	59.786	945.059	78.464	1.815.279	13.007.555	17.310.595	17.811.884	24.405.688		
6.6 INGRESO POR INVERSIONES											81.000	78.750	76.500	236.250	482.625	307.125	92.250		
6.7 RECUPERACION DE INVERSIONES											112.500	112.500	112.500	337.500	2.802.000	3.409.200	3.390.290		
6.8 RECUPERACION FONDO S.TATORIO																	318.590		
6.9 INTERESES FONDO ROTATORIO																	915.790		
7 TOTAL NUEVOS INGRESOS		17.199	148.714	98.729	124.870	784.995	181.106	1.175.239	9.501.487	482.371	4.638.656	26.703.823	43.857.689	116.225.154	106.364.274	122.075.895	235.539.190		
8 DONANDA NUEVOS CREDITOS																			
8.1 COMISION NUEVOS FONDOS		573.311	594.164	316.924	380.920	13.225.772	577.507	528.120	9.331.250	509.328	609.091	38.211.271	64.857.658	100.893.795	77.870.014	90.246.817	176.909.980		
8.2 CAPITALIZAC. N. FONDOS																	141.369.268		
8.3 INTERESES FONDOS NUEVOS																	139.307.406		
8.4 AMORTIZACION FONDOS EXT. NUEVOS														90.000	1.860.000	2.235.000	3.901.250		
8.5 INVERSIONES TRANSITORIAS														202.500	4.185.000	5.535.000	5.284.689		
8.6 FONDO PROYECTO COLLOCACIONES																	15.612.376		
9 TOTAL NUEVOS EGRESOS		573.311	594.164	316.924	380.920	13.225.772	577.507	528.120	13.381.250	711.828	609.091	46.478.051	78.376.938	106.620.795	88.074.314	115.644.296	212.722.772		
10 SALDO EN CASH Y BCR	(176.344)	286.462	(269.967)	(846.434)	(313.551)	1.120.873	(785.036)	(550.469)	1.295.801	315.170	3.497.871	2.240.829	9.467.166	5.329.294	7.864.651	(7.109.328)	8.334.274		
11 SALDO ACUMULADO	3.154.619	3.441.081	3.171.114	2.524.680	2.211.129	3.332.002	2.546.966	3.117.435	3.413.236	3.728.406	7.226.277	9.467.166	14.796.500	22.641.151	15.551.823	23.886.097	8.116.740		

131

134

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

INGRESO	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Intereses s/Préstamos	4.997.202	16.235.553	18.872.289	19.727.453	28.859.722	32.833.954	34.651.199
Comisiones s/Préstamos	1.945.731	2.426.814	2.336.103	2.707.405	5.307.299	4.241.078	4.193.167
Intereses s/Inversiones	444.250	690.625	515.125	300.250	373.671	334.986	368.485
Seguros	250.000	325.000	422.500	549.250	714.025	928.233	1.206.702
Participación CILCOOP	430.000	602.000	842.800	1.179.920	1.651.888	2.312.643	3.237.700
Intereses s/Ctas por cobrar	69.832	31.471	16.911	186			
Asistencia Técnica	211.200	253.440	304.128	364.954	437.945	569.329	740.128
Cuotas de Integración	66.000	90.000	105.000	120.000	135.000	150.000	165.000
Artículo 29 Ley 5185	30.000	42.000	54.600	70.980	92.274	119.596	155.943
Otros ingresos	790.425	940.233					
Donación CIDA-CDF	1.053.874	532.820					
Donación A.I.D.	337.500	1.350.000	1.350.000	1.012.500			
TOTAL INGRESOS	10.627.994	23.628.961	24.839.456	26.032.898	37.571.824	41.489.829	44.718.324
EGRESOS							
De Personal							
Sueldos	1.447.380	1.952.394	2.552.032	3.414.125	4.438.363	5.769.872	7.500.834
Carga Social	699.519	941.592	1.233.397	1.650.047	2.147.061	2.788.579	3.625.153
Honorarios Profesionales	25.000	32.500	42.250	54.925	71.403	92.824	120.671
SUB-TOTAL	2.171.899	2.926.486	3.827.679	5.119.097	6.654.827	8.651.275	11.246.658
De Operación							
Viáticos Locales	342.600	304.980	576.474	515.416	670.041	871.053	1.132.369
Kilometraje	146.400	204.600	266.448	319.738	383.685	460.422	552.507
Transporte Local	231.000	307.500	385.350	462.420	554.904	610.394	671.433
Mantenimiento Vehículos	8.000	10.400	13.520	17.576	22.849	29.704	38.615
Combustibles - Lubricantes	30.000	39.000	50.700	65.910	85.683	111.388	144.804
Póliza Vehículos	8.000	9.600	11.520	13.824	16.589	19.907	23.888
Electricidad, Agua	8.200	9.840	11.808	14.169	17.003	20.403	24.485
Correo	7.200	8.640	10.368	12.442	14.930	17.916	21.499
Teléfono, Cables, Teleg.	24.000	28.800	34.560	41.472	49.766	59.719	71.653
Papelaría y Útiles	48.000	62.400	81.120	97.344	116.813	140.175	168.210
Consejo Adm. y Jta. de Vig.	58.400	70.080	84.096	100.915	121.098	145.318	174.382
Asamblea Nacional	7.000	8.400	10.080	12.096	14.515	17.418	20.902
Comisiones Seguros	40.000	48.000	57.500	69.120	82.944	99.533	119.440
Mantenimiento Equipo	14.000	16.800	20.160	24.192	29.030	34.836	41.803
Mantenimiento Edificio	15.000	18.000	21.600	25.920	31.104	37.325	44.790
Impuesto Municipal	900	1.080	1.296	1.555	1.866	2.239	2.687
Suscripciones y Cuotas	1.400	1.680	2.016	2.419	2.903	3.484	4.190
Cuotas a COLAC	138.928	100.000	112.500	125.000	137.500	150.000	162.500
Viáticos y Transp. Internac.	90.000	117.000	152.100	197.730	257.049	334.164	434.413
Imprevistos	54.429	65.315	78.378	94.054	112.805	135.438	162.526
Póliza Incendio	10.000	12.000	14.400	17.280	20.736	24.883	29.860
Seguro de Fidelidad	3.000	3.600	4.320	5.184	6.221	7.465	8.958
Depreciaciones	286.294	314.923	225.415	247.957	272.753	300.028	330.031
Protección de Préstamos	327.289	1.316.285	31.742	188.122	1.318.220	1.844.804	330.140
Diferencia en Cambio	2.261.169	2.055.615	1.859.855	1.468.335	1.292.178	822.354	470.040
SUB-TOTAL	4.161.203	5.134.898	4.117.426	4.140.190	5.633.193	6.300.370	5.186.125
De Financiamiento							
Intereses	3.269.217	7.211.835	7.606.697	6.881.029	12.922.072	16.312.056	14.876.948
SUB-TOTAL	3.269.217	7.211.835	7.606.697	6.881.029	12.922.072	16.312.056	14.876.948
TOTAL EGRESOS	9.602.325	15.275.219	15.551.802	16.140.316	25.210.092	31.263.701	31.309.731
EXCEDENTE (PERDIDA)	1.025.669	8.353.742	9.287.654	9.892.582	12.361.732	10.226.128	13.408.593

135

BALANCE DE SITUACION PROYECTADO

AL 31 DE DICIEMBRE

<u>ACTIVO</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>
Corriente:							
Caja y Bancos	9.467.106	14.796.500	22.661.151	15.551.823	23.886.097	8.116.740	8.368.854
Inversiones Temporales	11.979.280	10.117.280	4.708.800	1.318.510	(1.059.280)	18.940.720	8.622.130
Préstamos	41.428.903	76.683.546	80.840.724	82.063.996	137.142.190	128.302.729	134.648.698
Provisión Incobrables	(604.688)	(1.920.973)	(1.952.715)	(2.140.837)	(3.459.065)	(5.303.869)	(5.634.002)
Cuentas por Cobrar	4.866.821	5.990.276	3.965.084	4.446.132	7.884.114	3.421.396	4.593.435
Inventarios	176.695	176.695	176.695	176.695	176.695	176.695	176.695
Gastos pagados por anticipado	60.608	60.608	60.608	260.299	260.299	103.386	484.337
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	68.374.725	105.903.932	110.460.347	101.675.618	164.831.050	153.757.797	151.260.140
Préstamos	17.755.244	20.286.069	16.867.412	27.354.665	40.247.099	52.397.648	54.957.356
Cuentas por Cobrar							
Inversiones Permanentes	5.562.245	7.800.192	10.495.486	13.855.419	21.717.284	27.731.343	33.348.391
Depósitos en Garantía	9.884	9.884	9.884	9.884	9.884	9.884	9.884
TOTAL ACTIVOS A LARGO PLAZO	23.327.373	28.096.145	27.372.782	41.219.969	61.974.267	80.139.075	88.355.631
Inmuebles-Maq. y Equip.	4.519.155	5.519.155	5.519.155	5.519.155	5.519.155	5.519.155	5.519.155
Depreciación Acumulada	(778.839)	(1.093.762)	(1.319.177)	(1.567.134)	(1.839.887)	(2.139.915)	(2.469.946)
Valorizaciones	1.025.892	1.025.892	1.025.892	1.025.892	1.025.892	1.025.892	1.025.892
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4.766.208	5.451.285	5.225.870	4.977.913	4.705.160	4.405.132	4.075.101
TOTAL DEL ACTIVO	76.468.306	139.451.362	143.058.999	147.874.499	231.510.477	238.302.004	243.690.871

136A

<u>PASIVO</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>
Depósitos	107.942	107.942	107.942	107.942	107.942	107.942	107.942
Cuentas a Pagar	804.954	1.761.993	1.761.993	1.761.993	1.761.993	1.761.993	1.761.993
Ahorro de Funcionarios	1.505	1.505	1.505	1.505	1.505	1.505	1.505
Impuesto de Ventas	14.755	14.755	14.755	14.755	14.755	14.755	14.755
Provisiones Varias	37.729	37.729	37.729	37.729	37.729	37.729	37.729
Prestaciones Legales	132.239	294.873	507.547	791.854	1.161.570	1.642.200	2.267.019
Documentos por Pagar	3.383.752	6.860.568	27.292.325	27.436.520	29.743.424	35.480.122	40.802.140
Diferencia en cambio	(671.551)	(872.060)	(2.967.811)	(5.651.498)	(11.882.878)	(15.732.060)	(17.010.027)
Gastos Acumulados	5.281.250	3.931.250	2.581.250	1.568.750	4.093.650	1.569.750	603.254
TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>9.092.575</u>	<u>12.138.555</u>	<u>29.337.235</u>	<u>26.069.550</u>	<u>25.039.690</u>	<u>24.882.936</u>	<u>28.586.310</u>
Documentos por Pagar	56.951.945	82.146.992	56.714.522	47.156.026	105.204.780	91.997.012	69.313.912
Diferencia en Cambio	(11.320.438)	(10.028.689)	(12.306.598)	(9.622.821)	(2.970.720)	(1.748.007)	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	<u>45.631.507</u>	<u>72.118.303</u>	<u>44.407.924</u>	<u>37.533.205</u>	<u>102.234.060</u>	<u>90.249.005</u>	<u>69.313.912</u>
Capital Social	3.643.946	7.740.484	12.572.166	17.637.488	25.240.739	33.947.947	43.159.941
Capital Donado	36.069.180	37.069.180	37.069.180	37.069.180	37.069.180	37.069.180	37.069.180
Excedentes y Pérdidas Acumulad.	2.031.098	10.384.840	19.672.494	29.565.076	41.926.808	52.152.936	65.561.529
TOTAL PATRIMONIO	<u>41.744.224</u>	<u>55.194.504</u>	<u>69.313.840</u>	<u>84.271.744</u>	<u>104.236.727</u>	<u>123.170.063</u>	<u>145.790.650</u>
TOTAL DEL PASIVO	<u>96.468.306</u>	<u>139.451.362</u>	<u>143.058.999</u>	<u>147.874.499</u>	<u>231.510.477</u>	<u>238.302.004</u>	<u>243.690.872</u>

7.2. DESCRIPCION DE LOS CRITERIOS Y SUPUESTOS QUE SE UTILIZARON PARA LA CONFECCION DEL FLUJO DE CAJA

La numeración que se sigue, coincide con la numeración u orden del flujo:

1. Saldo en Caja y Bancos:

Se refiere al saldo que al 31 de diciembre de 1981 presentaba - la Federación en bancos e inversiones temporales según balance.

2. Ingresos a Caja y Bancos

2.1. Recuperación de Préstamos vigentes

Al 31 de diciembre de 1981 la Federación tenía un saldo en préstamos de $\text{Q}7.505.573$ de los cuales $\text{Q}5.797.367$ correspondían a créditos vigentes y $\text{Q}1.708.206$ se encontraban en cobro judicial.

De los $\text{Q}5.797.367$ eran morosos $\text{Q}1.215.302$ lo que nos deja una cartera recuperable de $\text{Q}4.582.065$ la que se observa en el anexo #37.

2.2. Recuperación de préstamos morosos (Véase punto sobre morosidad)

Al 31 de diciembre de 1981 la morosidad era de $\text{Q}2.923.508$ discriminada así:

En cobro judicial	$\text{Q} 1.708.206$
Créditos vigentes	<u>1.215.302</u>
TOTAL	$\text{Q} 2.923.508$

Su recuperación se observa en los anexos 38 y 39.

2.3. Intereses sobre préstamos vigentes y morosos.

Los préstamos vigentes estaban colocados a las siguientes tasas

LINEA SANEAMIENTO PATRIMONIAL	15% ANUAL
LINEA COLAC/BID	12% "
LINEA A.I.D.	12% "

Los ingresos por este concepto se detallan en los anexos

37, 38, 39 y se resumen en el anexo N^o 39-A

2.4. Participación CILCOOP (Imprenta)

Fedecrédito como socia del Consorcio de Imprenta y Litografía cooperativa, tiene derecho al 25% de los excedentes que ésta produzca, más otros posibles rendimientos por participación en el programa de comercialización de papel. Teniendo en cuenta los planes del consorcio se estima que el primer año reportará Q430.000 y los años siguientes un 40% adicional.

La suma se supone recaudada en el período siguiente al causado.

2.5. Artículo 29 Ley 5185

De acuerdo a esta Ley, las cooperativas deben aportar al INFOCOOP el 2% de sus excedentes de los cuales un 1% pueden aportar a la Federación que estén afiliadas.

Para 1982 se estima un ingreso de Q30.000. Por afiliación de nuevas cooperativas para 1983 se espera un incremento del 40% y después de este el 30% sucesivamente.

2.6. Seguros

Su cálculo se ha hecho en base a la experiencia de los últimos años la que nos arroja un incremento promedio del 30% anual. Este programa se piensa trasladar al Instituto Nacional de Seguros si el Fondo Mutuo resulta positivo.

2.9. Asistencia Técnica

Comprende los ingresos a recibir por Asesoría Técnica, Servicio de Auditoría y Contabilidad y, Matrícula a Seminarios. Se espera un incremento del 20% anual.

2.10 Cuotas de Integración

Según el estatuto cada cooperativa socia paga una cuota anual de integración por valor de Q3.000, se proyectan las siguientes sumas:

<u>AÑO</u>	<u>Nº COOPERATIVAS</u>	<u>VR. CUOTA</u>
1982	22	∅ 66.000
1983	30	90.000
1984	35	105.000
1985	40	120.000
1986	45	135.000
1987	50	150.000
1988	55	165.000

Estas sumas se pueden lograr por afiliación de nuevas cooperativas o incremento de la cuota actual.

2.11 Intereses sobre Inversiones

Rendimiento que producen Bonos e Inversiones Hipotecarias que tiene la Federación de vencimiento a largo plazo.

2.12 Cuentas por Cobrar

Ingresos por concepto de intereses, seguros, asesoría técnica y otros conceptos que la Federación tiene pendientes de cobro.

Se incluye el saldo que por la venta de CILCOOP deben los socios a la Federación. El negocio fue por ∅2.200.000 de los cuales ∅550.000 serán el aporte de Fedecrédito. El saldo de ∅1.650.000 será pagado así: ∅500.000 en el momento de formalizarse la operación lo cual se espera hacer en el mes de febrero.

El saldo será pagado en tres años con cuotas mensuales al 7% anual.

Según el sistema aplicado por la Federación, cuando una cooperativa no cancela oportunamente un préstamo o su cuota, los intereses se cargan y se llevan a esta cuenta.

2.13 Otros ingresos

La Federación está recibiendo apoyo económico de CIDA-CDF en dólares. Debido a la diferencia en cambio se obtienen algunos rendimientos, los que se llevan a esta cuenta. Para 1982 se espera recibir ∅790.405 y en 1983 ∅949.233.

4.1. Amortización de préstamos externos vigentes

Las obligaciones que se tienen con organismos del exterior se refieren principalmente a COLAC de la cual se tenían - dos clases de préstamo que fueron recaudados a 7 años con dos de gracia atendiendo recomendación hecha en evaluación que elaboró COLAC.

Estas obligaciones son en dólares por valor de U.S.\$411.123 y en moneda local por Q4.062.968.

Al 31 de diciembre de 1981 las obligaciones en dólares fueron ajustadas a la suma de Q16.239.359 a una tasa de Q39.50 por dólar.

La amortización de las obligaciones en dólares dependerá - del valor que este tenga bien oficialmente o en el mercado libre. En el anexo #40 se presenta la amortización de las obligaciones en dólares con lo cual, en el momento de hacer le una amortización se multiplicara el valor en dólares por la tasa de cambio.

En el anexo #41 se encuentra la amortización de las obligaciones en dólares a un cambio de Q8.60 al cual se suscribieron las obligaciones en caso de que la Federación pueda optar por este camino. Del mismo modo el anexo #42 nos muestra la amortización de estas mismas obligaciones a la tasa de - Q20 que es la oficial en caso de que la Federación logre la venta de los dólares por parte del Banco Central.

En el anexo #43 se presenta la amortización con tasas de - cambio estimadas, la que se utiliza para el flujo de caja.

<u>AÑO</u>	<u>TASA ESPERADA</u>
1982	Q 45 por dólar
1983	50 " "
1984	55 " "
1985	60 " "
1986	66 " "
1987	72 " "
1988	80 " "

El valor que tome el dólar repercute inmediatamente sobre - este flujo.

La amortización de las obligaciones con COLAC en moneda local se aprecian en el anexo #44.

4.2. Amortización de préstamos internos vigentes

Al 31 de diciembre de 1981 se tenían las obligaciones pendientes con entidades nacionales por valor de $\text{Q}7.976.947$ las cuales se deben amortizar de la forma que se indica en el anexo #45.

4.3. Gastos Financieros Préstamos Externos e Internos

Sobre sus obligaciones la Federación está pagando las siguientes tasas de interés:

COLAC Obligación N° 07	el	8% ANUAL	
"	"	N° 20	el 10% "
"	"	N° 96	el 10% "
"	"	N° 35	el 8% "
"	"	N° 89	el 6% "

INFOCOOP dos obligaciones con tasas del 8 y 9%.

AID el 5% anual. Una obligación generada en la readecuación de la deuda con AID por los intereses no pagados, sobre la cual se está cobrando el 12% anual.

Las sumas a pagar por cada una de las líneas se puede observar en el respectivo anexo y, en el número 46, un resumen de ellos.

4.4. Capitalización

Sumas que deben pagarse a COLAC por este concepto según sus reglamentos que establecen el pago del 4% por el primer año y el 1% sobre el saldo trimestral después del primer año. - Su liquidación puede observarse en los anexos 43 y 44 sobre amortización de obligaciones a COLAC.

4.5. Compra de Activos Fijos

Dentro de la propuesta se solicita ayuda para la compra de equipo de oficina, vehículos y otros para la Federación. De esta suma $\text{Q}900.000$ se utilizarán en 1982 y $\text{Q}1.000.000$ en 1983.

4.6. Pago de Gastos Pendientes

Cancelación de obligaciones pendientes con varias organizaciones por gastos pendientes de ser cancelados.

4.7. Gastos que requieren desembolso

Según el presupuesto para 1982 adicionado en los gastos en que se incurrirá con la propuesta. Su detalle puede observarse en el anexo #47.

6. Nuevas Fuentes de Financiamiento

6.1. Préstamos Externos

Según contactos hechos con COLAC, se espera recibir un nuevo préstamo en moneda local por valor de $\text{Q}61.500.000$ a cinco años de plazo con dos de gracia. En 1986 se espera recibir un nuevo crédito en moneda local por valor de $\text{Q}66.000.000$. También se supone que toda amortización que se haga a COLAC, puede ser nuevamente utilizada en el trimestre siguiente haciendo los trámites necesarios en su momento oportuno.

La proyección de estos nuevos recursos puede observarse en el anexo #48.

6.2. Recuperación de Préstamos nuevos

Se considera que los nuevos préstamos serán colocados a los siguientes plazos: El 50% de las colocaciones se harán a 12 meses de plazo con amortización mensual, el 30% a 24 meses y el 20% a 36 meses.

La suma total recuperada en cada año se puede ver en el anexo #49. La diferencia que se observa en los dos primeros años obedece a que en la proyección del anexo #49 se tomó el saldo total incluyendo los préstamos viejos es decir que las recuperaciones globales son por ejemplo para 1982: Por préstamos vigentes y morosos $\text{Q}5.399.693$ (2-1 más 2-2) y por nuevos $\text{Q}7.779.391$ para un total recuperado de $\text{Q}13.179.084$. Las recuperaciones totales se espera que sean del siguiente

orden y aparecen en el anexo #49.

1982	₡	7.779.391
1983		63.121.602
1984		76.683.549
1985		80.840.724
1986		110.998.552
1987		137.142.190
1988		128.302.729

6.3. Capitalización Préstamos Nuevos (Anexo #49)

De acuerdo a la nueva política, la cooperativa que reciba un crédito de la Federación deberá capitalizar un 1.25% - sobre el saldo trimestral de la deuda. Las sumas a recibir son:

1982		1.403.538
1983		4.096.538
1984		4.831.682
1985		5.065.322
1986		7.603.251
1987		8.707.206
1988		9.211.994

6.4. Comisión por nuevos préstamos

Fedecrédito está cobrando el 3% de comisión por una sola - vez en todo préstamo que concede. Teniendo en cuenta esto, se espera recibir las siguientes sumas:

1982	₡	1.945.731
1983		2.426.814
1984		2.336.103
1985		2.707.405
1986		5.307.299
1987		4.241.078
1988		4.193.167

6.5. Intereses Nuevos Préstamos (Anexo #49)

La Federación está cobrando una tasa promedio del 15% sobre sus préstamos. Se supone un incremento de 3% para colocarse en un 18% que con la comisión y la capitalización se eleva a un 21% tasa aún por debajo del mercado. Se espera recibir las siguientes sumas:

1982	₡ 1.915.279
1983	13.007.555
1984	17.310.598
1985	17.811.884
1986	24.405.688
1987	31.155.725
1988	32.667.969

Se supone que los intereses del último trimestre serán recibidos solamente en el trimestre siguiente previendo que las cooperativas no paguen en forma oportuna (1).

6.6. Ingresos por Inversiones

La Federación colocará sus excedentes de liquidez en inversiones temporales las que le producirán rendimientos del 18% anual. Se espera recibir las siguientes sumas:

1982	₡ 236.250
1983	482.625
1984	307.125
1985	92.250
1986	
1987	126.986
1988	160.485

1) Por ejemplo según el anexo #49, los intereses a recibir durante 1985 son de ₡18.235.158 pero en el flujo de caja solo aparecen ₡17.811.884 lo cual se explica así:

Intereses causados (Ver estado de pérdidas y excedentes)	∅ 18.235.158
Menos: Intereses del último trimestre	4.764.946
Más: Intereses del último trimestre año anterior	<u>4.341.672</u>
INTERESES A RECIBIR	∅ 17.811.884

6.7. Recuperación de Inversiones

Como se indicó, la Federación mantendrá sus excesos de liquidez en inversiones temporales. Igualmente los recursos recibidos de esta propuesta para apoyar el presupuesto de la Federación y para establecer el Fondo Rotativo serán mantenidos en esta cuenta. Su utilización obedece al calendario establecido dentro de cada propuesta para su utilización.

6.8. Recuperaciones Fondo Rotatorio

La Federación entregará estos recursos a las cooperativas a 6 años de plazo con 3 de gracia, es decir, que las amortizaciones serán a partir del 4º año cuando la cooperativa asumirá la totalidad del sueldo (ver subproyecto al respecto)

6.9. Intereses Fondo Rotatorio

Los recursos de este fondo se mantendrán en inversiones temporales que producirán un 18% anual. Del mismo modo, los préstamos a cooperativas con este fin se entregarán al 18%. Es decir que los ∅8.266.780 constantemente estarán ganando el 18% bien sea en préstamos a las cooperativas o en inversiones lo que equivale a ∅1.488.020 por año. Una vez la Federación supere sus problemas económicos el producido del Fondo podría destinarse a su incremento.

8. Demanda Nuevos Créditos

8.1. Concesión de nuevos préstamos

La colocación de nuevos créditos se ha hecho en base al pro-

grama de crédito dirigido a la producción diseñado para la propuesta, así como a las necesidades estimadas de las cooperativas que aún no ingresarán al programa. Del mismo modo, se ha tomado en cuenta el monto requerido por la Federación para lograr los ingresos suficientes que le permitan sufragar sus gastos y amortizar las pérdidas acumuladas que se originan en la diferencia en cambio.

El cumplimiento de estos desembolsos que son los que permitirán a la Federación salir avante del problema económico actual, dependerá de que reciba el financiamiento programado - así como también del comportamiento del dólar puesto que los créditos a recibir se valorizan en esta moneda.

También dependerá de las recuperaciones de los préstamos colocados, otros ingresos, capitalizaciones y las amortizaciones que se deben hacer por créditos recibidos.

La proyección de colocaciones se puede observar en el anexo #49. La diferencia inicial que se presenta se origina en $\text{Q}222.581$ que se consideran incobrables del saldo al 31 de diciembre de 1981. Del mismo modo a que los préstamos para el Fondo Rotativo de pago de gerentes y otros empleados se contabiliza como préstamo pero sus desembolsos se hacen por separado (Ver # 8-6). Tenemos por ejemplo que según el balance el saldo en préstamos al 31 de diciembre de 1983 debe ser de $\text{Q}96.969.615$ pero en la proyección aparecen $\text{Q}95.295.034$ con una diferencia de $\text{Q}1.674.581$ la que se explica así:

Vr. no recuperable préstamos actuales	$\text{Q} 222.581$
Colocaciones Fondo Rotativo (Ver 8-6)	<u>1.452.000</u>
TOTAL	$\text{Q}1.674.581$

8.2. Capitalización préstamos nuevos

Como los créditos a recibir corresponden en su mayoría a COLAC la Federación deberá cumplir con los requisitos que al respecto exige COLAC, es decir, el 4% por el primer año y el 1% trimestral sobre el saldo por los años sucesivos. Su cálculo aparece en el anexo #50.

8.3. Intereses préstamos nuevos

La Federación pagará intereses del 9% anual por trimestre vencido en el crédito a recibir durante el presente año. El crédito programado a recibir en 1986 se espera recibir al 16%. Su cálculo aparece en el anexo #50.

8.4. Amortización Préstamos Externos nuevos

La Federación recibirá para los nuevos créditos con plazo de 5 años con dos de gracia. Las amortizaciones se observan en el anexo #48.

8.5. Inversiones transitorias

Se mantendrán aquí los excesos de liquidez así como las sumas recibidas según esta propuesta para el apoyo presupuestal a la Federación y el Fondo Rotativo. Los retiros obedecen entonces a su aplicación en el momento oportuno. Se mantendrá también en forma permanente $\$1.000.000$ del proyecto de Fondo Mutuo.

8.6. Fondo Rotativo Colocaciones

Colocaciones que se harán para el cumplimiento de este subprograma y que aparecen en la descripción que de él se hace en otro punto.

Estas son:

1983	1.452.000
1984	2.059.200
1985	2.377.790
1986	2.377.790
1987	925.790
1988	318.590

7.3. SUPUESTOS ADICIONALES PARA LA PROYECCION DEL ESTADO DE PERDIDAS Y EXCEDENTES

Los ingresos fueron explicados totalmente, cuando se hizo referencia al flujo de caja. Por lo tanto no se hacen comentarios al respecto.

En cuanto a los gastos, se hacen los siguientes comentarios:

Sueldos: se tomó como base la planilla actual, adicionada en los cargos nuevos que se requirieren llevar adelante la propuesta. La planilla se describe en el anexo #51. Se supone un incremento anual del 30% año por año.

Carga Social: Comprende los diferentes pagos que por este concepto debe hacer la Federación. Según lo establece la ley esta equivale al 40% de los sueldos con la siguiente distribución:

Seguro Social	11.5 %
Asignaciones Familiares	5.0
Banco Popular	.5
IMAS	.5
Aguinaldo	8.33
Riesgos Profesionales	1.68
Vacaciones	4.16
Prestaciones Legales	<u>8.33</u>
TOTAL	40.00%

Por considerar baja la provisión actual para prestaciones legales - se considera un 8.33% adicional el cual se lleva a Balance. Los retiros se supone que son los causados en el año, es decir que por este concepto se causa un 18.66% de los cuales el 50% va a reserva y 50% se paga.

Viáticos Locales: Tomando como base la forma de cálculo utilizada - para el presupuesto de 1982, se supone un incremento anual del 30% teniendo en cuenta las posibles - alzas en transportes, alimentación y hospedaje. Se incluye además en presupuesto por este concepto para la ejecución de la propuesta.

Kilometraje: Se supone un incremento del 40% para 1983, del 30% para 1984 y 20% para los años siguientes.

Para los siguientes rubros se supone un incremento del 30% anual.

- Transporte Local
- Mantenimiento Vehículos
- Combustibles y Lubricantes
- Papelería y Utiles
- Honorarios Profesionales
- Viáticos y Transportes Internacionales

La depreciación se incrementa en un 10% anual. En 1983 se hará una provisión especial para permitir a la Federación deshacerse de algunos activos inservibles.

Se espera que la Federación tenga al finalizar 1988 un saldo para protección de préstamos incobrables equivalente al 3% del saldo mínimo.

Diferencia en cambio. Corresponde a la diferencia que debe asumir la Federación por incremento del saldo en documentos por pagar por alza en el tipo de cambio así:

	<u>RECIBIDO</u>	<u>AMORTIZADO</u>	<u>DIF. CAMBIO</u>	<u>SALDO</u>
Saldo al 31-12-81				28.279.281
1982	31.500.000	2.048.650	(2.261.176)	60.335.697
1983	30.000.000	3.383.752	(2.055.615)	89.007.560
1984		6.860.568	(1.859.855)	84.006.847
1985	11.125.000	22.007.636	(1.468.335)	74.592.546
1986	86.500.000	27.436.520	(1.292.178)	134.948.204
1987	21.450.000	29.743.424	(822.354)	127.477.134
1988	17.649.000	35.480.122	(470.040)	110.116.052

Tomando como base el saldo en documentos por pagar al 31-12-81 tendríamos que aumentadas las sumas recibidas por $\text{Q}31.500.000$ más $\text{Q}343.890$ de una obligación con INFOCOOP por readecuación del crédito de A.I.D. no contabilizada, menos las amortizaciones por $\text{Q}2.048.650$, el saldo en documentos por pagar debiera ser de $\text{Q}58.074.521$ - pero según el Balance este debe ser de $\text{Q}60.335.697$. La diferencia de $\text{Q}2.261.176$ corresponde al incremento que han sufrido las obliga

ciones al pasar el cambio de ¢39.5 utilizado al 31-12-81 a ¢45 - utilizado para 1982 y así sucesivamente. Estas sumas constituyen pérdidas para la Federación.

Cuotas a COLAC. Se pagarán U.S.\$2.500 a las siguientes tasas de cambio.

1983	¢ 40
1984	45
1985	50
1986	55
1987	60
1988	65

Para los demás rubros no comentados se supone un incremento del 20% anual.

7.4. COMENTARIOS ADICIONALES AL BALANCE DE SITUACION

Para su proyección se tomó como base el Balance al 31 de Diciembre de 1981 que aparece como anexo #52.

El comportamiento de las diferentes cuentas puede fácilmente deducirse de los supuestos establecidos para la elaboración del flujo de caja y el estado de pérdidas y excedentes. Por tal razón solamente explicaremos la cuenta diferencia en cambio.

Según lo adoptado por la Federación, las pérdidas por diferencia - en cambio en las diferentes amortizaciones se llevan a esta cuenta en espera de que la situación esté un poco más clara sobre el comportamiento del dólar así como también, en espera de los resultados que las acciones que se adelantan ante el estado para la venta de los dólares arrojen sus resultados definitivos.

Realmente esta es una pérdida que debe asumir la Federación, pero por considerar valederos los argumentos anteriores se continúa manejando contablemente la situación en la misma forma.

De los excedentes producidos deberá destinarse una parte o todos para cancelar esta pérdida la cual tiene un valor acumulado al finalizar 1988 de $\text{Q}17.010.027$, suma que deberá deducirse de los también excedentes acumulados por $\text{Q}65.561.529$ de los que no se ha hecho ninguna apropiación.

De ser recibidos los recursos programados y al mismo tiempo utilizados en la forma indicada, u otra mejor, la Federación será autosuficiente y podrá asumir las pérdidas por diferencia de cambio.

Los excedentes programados pueden resultar bajos si tenemos en cuenta la tasa de inflación y el volumen de operaciones.

Puede ser mejorado este aspecto mediante el aumento de la tasa de interés la que se ha supuesto será del 18% durante todos los siete años proyectados.