

PD-ABJ-115

ISA 8892.0

**Consultancy Report  
Final Report**

**Costa Rica: Technical Services to the AID/FEDECOOP Special Trust  
AID Ref# 515-0192.16**

**Prepared for:  
Agricultural Cooperative Development International  
50 F Street, NW, Suite 900  
Washington, DC 20001  
Phone: 202/638-4661  
Fax: 202/626-8726**

**April 1994**

**A.C.D.I.  
Agricultural Cooperative  
Development International**

**Servicios Técnicos al Fondo Especial  
Fideicomiso AID/FEDECOOP  
Julio 6, 1990 a Abril 30, 1993**

**Technical Services to the  
AID/FEDECOOP Special Trust  
July 6, 1990 to April 30, 1993**

**Reporte Final a COFISA**

**Final Report to COFISA**

**Abril de 1994  
San José, Costa Rica**

**A.C.D.I.  
Agricultural Cooperative  
Development International**

**Servicios Técnicos al Fondo Especial  
Fideicomiso AID/FEDECOOP  
Julio 6, 1990 a Abril 30, 1993**

**Technical Services to the  
AID/FEDECOOP Special Trust  
July 6, 1990 to April 30, 1993**

**Reporte Final a COFISA**

**Final Report to COFISA**

**Abril de 1994  
San José, Costa Rica**

2

ACDI Costa Rica  
Technical Services to the  
AID/FEDECOOP  
Special Trust

Final Report to COFISA

ACDI Costa Rica  
Servicios Técnicos al  
Fondo Especial  
Fideicomiso AID/FEDECOOP

Final Report to COFISA

CONTENTS

Page

I. Project Contractual Basis . . . .	1
II. ACDI Management of Contract Operating Funds . . . . .	1
III. Background of the Coffee Credit Project . . . . .	2
IV. Phase One Production Loans to Individual Farmers 1985-'90 . .	3
V. Second Phase Loans to Local Cooperatives 1990-'93 . . . . .	6
VI. ACDI's Technical Work Under the COFISA/ACDI Contract 1990-'93 . . . . .	7
VII. FEDECOOP's 1993 Request for ACDI Financial Planning Assistance . . . . .	10
VIII. Overall Status and Lessons Learned . . . . .	11

CONTENIDO

Página

I. Bases Contractuales del Proyecto . . . . .	1
II. Manejo por ACDI de los Fondos Operativos del Contrato . . . .	1
III. Antecedentes del Proyecto de Crédito Cafetalero . . . . .	2
IV. Fase Uno Préstamos para Producción a Productores Individuales 1985-'90 . . . . .	3
V. Segunda Fase de Préstamo a Cooperativas 1990-'93 . . . . .	6
VI. Trabajos Técnicos de ACDI bajo el Contrato COFISA/ACDI 1990-'93 . . . . .	7
VII. Solicitud de FEDECOOP en 1993 para Asistencia de Planeamiento Financiero . . . . .	10
VIII. Estatus Global y Enseñanzas	11

Annexes

- A. COFISA/ACDI contract dated July 6, 1990
- B. Final quarterly Report by Manuel Carballo, CPA
- C. FEDECOOP R.L., Average Price FOB 1987-1992
- D. The Future of FEDECOOP R.L.: Working Toward Solutions to the Main Problems
- E. Report from the FEDECOOP Internal Evaluation Committee, Feb. 1, 1993
- F. Report from the FEDECOOP Emergency Advisory Committee, May 3, 1993
- G. Correspondence and Articles
- H. Final Financial Report
- I. Consultancy Report on FEDECOOP Computer System Analysis

Anexos

- A. Contrato COFISA/ACDI , Julio 6, 1990
- B. Reporte trimestral, Manuel Carballo, CPA
- C. FEDECOOP R.L Precio Promedio FOB 1987-1992
- D. El futuro de FEDECOOP R.L.: Comienzo de Soluciones en Aspectos Claves
- E. Informe de la Comisión Evaluadora Interna de FEDECOOP, 1 de Febrero de 1993
- F. Reporte de la Comisión Asesora de Emergencia de FEDECOOP, 3 de Mayo de 1993
- G. Correspondencia y Artículos
- H. Reporte Financiero Final
- I. Informe de Consultoría sobre Análisis de Sistema de Cómputo de FEDECOOP

Technical Services to the AID/FEDECOOP  
Special Trust

July 6, 1990 to April 30, 1993

Final Report to COFISA

I. Project Contractual Basis

This project was governed by a contract dated July 6, 1990, between COFISA, a private Costa Rican financial institution acting as trustee and manager of the above trust, and ACDI Costa Rica, as the legally registered Costa Rican branch of ACDI Washington, D.C., a U.S. non-profit corporation. A copy of that contract is attached in the annex to this report.

This contract was carried out between two private entities operating in Costa Rica. AID is not a party to the contract, although it was the source of the funds in the Trust. We were instructed by AID that this contract is therefore subject to the normal Costa Rican rules of business when a private Costa Rican firm hires another local firm to perform technical work. Nevertheless, since we have concurrently operated other, separate projects under Operating Program Grants made directly from AID to ACDI, Washington, we have followed AID rules for grantees to the maximum extent possible.

II. ACDI Management of Contract Operating Funds

COFISA agreed to pay ACDI 17 million Colons for the services mentioned in the contract budget. Because of constant, significant devaluations of the Colon during the years prior

Servicios Técnicos al Fondo Especial  
Fideicomiso AID/FEDECOOP

Julio 6, 1990 a Abril 30, 1993

Reporte Final a COFISA

I. Bases Contractuales del Proyecto

Este proyecto se rigió bajo el contrato firmado el 6 de julio de 1990, entre COFISA, una institución financiera privada actuando como fideicomisario y administrador de dicho fondo, y ACDI Costa Rica, legalmente registrada en Costa Rica como una subsidiaria de ACDI Washington, D.C., una corporación estadounidense sin fines de lucro. Se adjunta copia de este contrato.

Este contrato se firmó entre dos entidades privadas operando en Costa Rica. Aunque AID fue la fuente para el Fondo, esta no forma parte del contrato. Por lo anterior, fuimos instruidos por AID, que este contrato está sujeto a las leyes de Costa Rica vigentes que aplican cuando una empresa costarricense contrata a otra empresa costarricense para trabajos técnicos. Sin embargo, debido a que actualmente hemos tenido otros proyectos con Donaciones tipo OPG (donaciones para operación de programas) hechas directamente por AID a ACDI, Washington, hemos seguido, lo mejor posible, las reglas de AID en cuanto a beneficiarios se refiere.

II. Manejo por ACDI de los Fondos Operativos del Contrato

COFISA accedió a pagar a ACDI 17 millones de colones por los servicios mencionados en el presupuesto del contrato. Debido a las constantes y significativas devaluaciones del

to the 1990 signing of the COFISA/ACDI contract, it was assumed that ACDI could have suffered greatly reduced ability to perform our obligations due to reduced buying power of the Colon. COFISA, with the concurrence of the AID Mission, was willing to allow ACDI to use such transitional interest income earned on quarterly advances to make up for lost buying power of the Colon. As COFISA's collaborator in assuring proper management of the portion of the trust funds paid to us for our services to the benefit of the trust beneficiaries, and with active help of COFISA, we managed the quarterly operating advances made to us by placing unneeded local currency in short-term deposits which earned interest.

In about mid-1992, however, the rapid pace of devaluation of the Colon stopped and the Colon even gained value against the dollar at some points toward the end of this project. The interest earned is being hereby returned to COFISA to be added back to the trust, in the amount of Colons 303,008.10.

Furthermore, ACDI did not utilize all of the original contract amount of Colons 17 million. We did receive the entire amount in anticipation of close-out costs. Therefore we are returning to the trust the unused portion in the amount of Colons 248,188.21. These amounts have been audited by our staff CPA, and are summarized in the attached final financial report.

### III. Background of the Coffee Credit Project

The original coffee credit project began in 1985, ending its first phase in 1990. The goal of the first phase was to make loans for improved, disease resistant coffee plantings, to 7,300 selected coffee farmers belonging to the

colon durante los años anteriores a la firma del contrato entre COFISA/ACDI en 1990, se supuso que ACDI tendría dificultad para cumplir con sus obligaciones debido a la disminución en el poder adquisitivo del colón. COFISA, con el consentimiento de AID, estuvo anuente a permitir que ACDI utilizara los intereses ganados sobre adelantos trimestrales para reponer la pérdida del poder adquisitivo del colón. Como colaboradores de COFISA en garantizar el manejo correcto de los desembolsos parciales del fondo, pagados por nuestros servicios en beneficio de los beneficiarios del fideicomiso, y con la ayuda de COFISA, ACDI colocó el excedente de los desembolsos en depósitos a corto plazo, los cuales ganaron intereses.

Sin embargo, a mediados de 1992, el ritmo acelerado de devaluaciones paró y, en algún momento al final de este proyecto, el colón se revaluó respecto al dólar. Los intereses ganados, 303.008,10 colones, están siendo devueltos a COFISA para que se agreguen al fideicomiso.

Además, ACDI no utilizó en su totalidad los 17 millones de colones del contrato. Si se recibió el monto completo antes del cierre del proyecto. Por lo tanto estamos devolviendo al fideicomiso la suma de 248.188,25 colones correspondientes a la parte de los 17 millones que no se utilizaron. Estos montos fueron auditados por nuestro CPA y se resumen en el reporte financiero final adjunto.

### III. Antecedentes del Proyecto de Crédito Cafetalero

El proyecto original de crédito cafetalero empezó en 1985, terminando la primera fase en 1990. La meta de la primera fase fue dar crédito a 7,300 productores selectos afiliado a FEDECOOP para plantaciones mejoradas y

FEDECOOP system. AID provided the coffee project a loan fund consisting of one billion Colons in local currency. At the 1985 exchange rate, the initial amount was the equivalent of 20 million dollars. However, the interest rates charged in the first five years were roughly half market rates, and in the next three years were approximately 30% less than market rates. Therefore the dollar equivalent value of the fund has shrunk. After nine years of devaluations of the Colon, one billion Colons is now worth only 7 million dollars. And loan losses, interest payouts to trust beneficiaries, trust management fees, technical assistance fees, and loan guaranty and administration fees have further diluted the trust value.

#### IV. Phase One Production Loans to Individual Farmers 1985-1990

By 1989 the first phase coffee credit project had placed the entire loan fund with 7,111 individual small farmers, who borrowed for an average of just under one hectare of re-planted coffee per farmer. The production loans were administered by the Unidad Ejecutora, a division of FEDECOOP financed with a portion of the loan fund. This office provided the services of field technicians who supervised the loans while giving technical advice in coffee growing methods. The former ACIDI adviser (1985-'89) was responsible for working with these para-technicians while insuring that the loan fund was properly administered, with proper loan procedures, documentation, and loan recovery. The first phase project contained no role for ACIDI in assisting local cooperatives, nor in advising FEDECOOP about its own management. In retrospect, this was most unfortunate.

libres de enfermedades. El AID dio al proyecto cafetalero un fondo para préstamos de un mil millones de colones. Al tipo de cambio de 1985, la suma inicial equivalía a 20 millones de dólares. Sin embargo, las tasas de interés cobradas durante los primeros cinco años fueron aproximadamente la mitad de la tasa real del mercado, y durante los siguientes tres años fue 30% menor a la tasa real del mercado. Por lo tanto el valor equivalente en dólares disminuyó. Después de nueve años de devaluaciones del colón, mil millones de colones valen solamente 7 millones de dólares. El valor de este fondo ha sido diluido aún más por pérdidas en algunos préstamos, pago de intereses a beneficiarios del fondo, costos de administración del fondo, costos de asistencia técnica, y costos de administración y garantía de préstamos.

#### IV. Fase Uno Préstamos para Producción a Productores Individuales 1985-1990

Para 1989 la primera fase del proyecto de crédito cafetalero había colocado el fondo completo entre 7,111 pequeños agricultores. El préstamo promedio para resembrar representó un promedio de un poco menos de una hectárea por agricultor. Los préstamos fueron administrados por la Unidad Ejecutora, una división de FEDECOOP, financiada por el fondo. Esta oficina brindó los servicios de técnicos de campo, quienes supervisaban los préstamos mientras daban asistencia técnica en métodos de producción. El anterior consultor de ACIDI (1985-'89) era responsable de trabajar con estos técnicos, garantizando a la vez la buena administración del fondo, procedimientos crediticios adecuados, documentación, y recuperación de los préstamos. La primera fase del proyecto no contemplaba ningún papel adicional para ACIDI como, por ejemplo, asistencia a pequeñas cooperativas, o asistencia administrativa a FEDECOOP. En

retrospectiva, esto fue desafortunado.

The first phase coffee credit project helped the coffee farmer use new growing methods to help prevent the spread of coffee rust disease, which had threatened the existence of the Costa Rican coffee industry. The project also made loans for diversification into new export products, to help farmers avoid the problems of one-crop dependency, which places them at the mercy of cyclical world commodity price fluctuations. The project made 521 loans to finance 1,287 hectares of new plantings of macadamia, cacao, cardamon, avocado, and soursop. Macadamia was 72 percent of this activity, by area planted.

Partially as the result of the attractiveness of easy financing from the credit project, the farmer membership of FEDECOOP grew from 30,000 farmers to over 44,000 farmers in a five-year period. FEDECOOP sales rose by a similar percentage to exceed \$100 million per year. However, four of the 33 local cooperatives comprising FEDECOOP went broke during the first phase project, causing the federation to assume their obligation to the trust for production loan repayment, and another seven locals were not considered credit worthy for second phase bank loans.

La primera fase del proyecto de crédito cafetalero ayudó a los agricultores en el uso de nuevos métodos de cultivo del café para prevenir la expansión de la roya, la cual amenazaba la industria cafetalera en Costa Rica. El proyecto también dio préstamos para diversificación de nuevos productos de exportación, para así ayudar a los agricultores a no depender únicamente de un producto, lo que los coloca a merced de las fluctuaciones mundiales de precio. El proyecto hizo 521 préstamos para financiar 1,287 hectáreas de nuevas plantaciones de macadamia, cacao, cardamomo, aguacate, y guanábana. El 72% del área sembrada en esta actividad era de macadamia.

En parte debido al atractivo de crédito fácil a través del proyecto de crédito, los asociados de FEDECOOP aumentaron de 30,000 a 44,000 agricultores, en un período de cinco años. Las ventas de FEDECOOP aumentaron en un porcentaje similar sobrepasando los \$100 millones por año. Sin embargo, cuatro de las 33 cooperativas asociadas de FEDECOOP quebraron durante la primera fase del proyecto, teniendo la federación que absorber con fondos propios las obligaciones de estas con el fondo. Otras siete cooperativas locales sufrieron problemas financieros durante la primera fase, y como resultado no eran sujeto de crédito para la segunda fase de préstamos bancarios.

Furthermore, the new cooperatives which joined FEDECOOP changed the balance of power on the FEDECOOP board of directors. Due mainly to poor marketing results, the long-time manager was deposed under chaotic conditions in 1988. After two years of management instability in 1988-89, new professional management was installed in 1990, only to be ousted in early in 1993. At the same time, the international coffee cartel was disbanded even as world production was rising. The cartel reappeared in late 1993. The Costa Rican cost of production of coffee is \$85 to \$90 per hundred pounds, levels not received by FEDECOOP in any of the four years since 1989.

The loan fund of \$20 million in local currency was the property of a trust set up by AID and managed by COFISA. The trust was eventually granted to CATIE, a tropical agricultural research institute. CATIE received steady income of 7 percent per year on the trust capital starting in 1985, until approximately 1992, when four years of disastrous coffee prices caused FEDECOOP to experience cash flow problems and petition AID for a moratorium on payments. (See attached chart "FEDECOOP R.L. Precio Promedio FOB")

Además, las nuevas cooperativas que se asociaron a FEDECOOP cambiaron el balance de poder en el Consejo de Administración de FEDECOOP. Debido principalmente a resultados deficientes en comercialización, el gerente de muchos años fue derrotado bajo circunstancias caóticas en 1988. Después de dos años de administraciones inestables durante 1988-89, en 1990 se nombró una administración profesional, la cual fue sustituida en 1993. Al mismo tiempo, aunque la producción del café iba en aumento, la oficina internacional del café, el cartel que mantenía los precios internacionales, fue disuelta. La oficina internacional del café reapareció a finales de 1993. El costo de producción de café en Costa Rica es de \$85 a \$90 por quintal, niveles no percibidos por FEDECOOP en ninguno de los últimos cuatro años desde 1989.

El fondo de \$20 millones en colones era propiedad del fideicomiso que AID hizo y que COFISA administra. El fideicomiso eventualmente fue otorgado al CATIE, un instituto de investigaciones agrícolas tropicales. El CATIE recibió un ingreso constante del 7 por ciento anual del fideicomiso desde 1985 hasta aproximadamente 1992, cuando cuatro años de precios muy bajos en el café hizo que FEDECOOP tuviera problemas en el flujo de caja y solicitara a AID una moratoria en el pago de la deuda. (Ver cuadro adjunto "FEDECOOP R.L. Precio Promedio FOB")

## V. Second Phase Loans to Local Cooperatives 1990-'93

A second round of lending, using the first round production loan re-flows, was allowed by AID in the period 1990 to 1993. This second-phase loan project, and the related COFISA/ACDI contract, are the subject of this report. In the second-phase lending, AID set aside up to 650 million Colons of the original one billion for loans to the local processor cooperatives belonging to FEDECOOP, but at higher, variable rates.

The second phase loans were made through local private banks rather than through FEDECOOP. The banks took the risk for the loans in exchange for a 4% spread. In effect, the trust was able to replace the guaranty of FEDECOOP with the guaranty of the banks, which in turn took liens on fixed assets held by the local cooperatives. In retrospect, this shift of more than two thirds of the original trust capital out of FEDECOOP administration into a bank-backed guaranty was good for the trust and its owners, but pushed FEDECOOP closer to a long-brewing cash flow crisis, which became critical in early 1993.

Furthermore, since only about two thirds of the FEDECOOP member cooperatives could meet bank lending requirements, the division in FEDECOOP membership was intensified. The biggest and strongest of the local cooperatives took the lion's share of the second phase credit, while the smallest and weakest locals, most of them in remote, coffee-dependent regions, experienced difficulties which were beyond the scope of a mere bank lending program. This prompted ACDI and FEDECOOP management to produce a joint plan for dealing with the

## V. Segunda Fase de Préstamos a Cooperativas 1990-'93

Una segunda ronda de préstamos fue autorizada por AID durante el período 1990 a 1993, usando los fondos de amortización de la primera fase. Esta segunda fase del proyecto de crédito, y el contrato COFISA/ACDI, son el tema de este reporte. En la segunda fase del crédito, AID asignó hasta 650 millones de colones de los mil millones originales para créditos a cooperativas locales asociadas a FEDECOOP, a tasas más altas y variables.

La segunda fase de créditos se canalizó a través de bancos privados locales y no a través de FEDECOOP. Los bancos asumieron el riesgo de los créditos a cambio de un margen de ganancia de un 4%. Como resultado, el fideicomiso fue capaz de reponer la garantía de FEDECOOP con la garantía de los bancos, los cuales a cambio gravaron bienes de las cooperativas locales. Mirando atrás, el traslado de la administración de FEDECOOP de más de dos tercios del fondo del fideicomiso original a garantías bancarias fue bueno para el fideicomiso y sus dueños, pero esto empujó a FEDECOOP a un prologado problema de flujo de caja, lo cual hizo crisis en 1993.

Además, debido a que únicamente dos tercios de las cooperativas asociadas a FEDECOOP eran sujetos de crédito, se intensificó en FEDECOOP la división entre las cooperativas asociadas. Las más grandes y fuertes de las cooperativas fueron las más beneficiadas en la segunda fase del crédito, mientras que las más pequeñas y débiles, la mayoría de ellas en zonas alejadas, dependientes del café, experimentaron muchas dificultades fuera del alcance de un programa de crédito bancario. Esto hizo que ACDI y FEDECOOP en conjunto formularan

problems of the "weakest third" entitled "The Future of FEDECOOP, R.L.: Working Toward Solutions to the Main Problems." The December, 1991 report prescribed intensive management assistance to encourage restructuring, mergers, and liquidations among the weakest FEDECOOP locals. Although no funding became available for the proposed activities, our analysis of the overall picture, history, and needs of FEDECOOP and its members is still valid today. FEDECOOP's own management used the document for its own staff activities until FEDECOOP's cash flow crisis became critical in early 1993, at which time FEDECOOP requested a new form of technical assistance from ACDI: emergency financial planning and loan rescheduling negotiation assistance with lenders other than the AID trust. We provided this assistance on an intensive basis in the first four months of 1993.

#### VI. ACDI's Technical Work Under the COFISA/ACDI Contract 1990-'93

The contract called for ACDI to "provide technical assistance in financial analysis and improvement of management capability for FEDECOOP and its member cooperatives."

The contract further specified that ACDI would provide the services of a full-time financial advisor to FEDECOOP and the member local cooperatives. The advisor promoted relationships between the cooperatives and the lending private banks, in coordination with the Financial Division of FEDECOOP and its Investment Committee. The advisor was supervised by ACDI's Director of Technical Assistance, who was in turn supervised by the ACDI Chief of Party, both of whom were funded by other projects rather than the COFISA/ACDI contract. The COFISA/ACDI contract made only a token contribution to the

un programa para tratar los problemas de la "tercera parte más débil", el que se llamó "Problemática del Futuro de FEDECOOP R.L.: Comienzo de Soluciones en Aspectos Claves". El reporte de diciembre de 1991 planteaba asistencia administrativa intensa para fortalecer la re-estructuración, fusión, y liquidaciones entre las cooperativas más débiles de FEDECOOP. Aunque no hubo fondos disponibles para dicha propuesta, nuestro análisis global del caso, historia, y necesidades de FEDECOOP y sus asociados es válido hoy día. La administración de FEDECOOP usó el documento para sus actividades hasta que el problema de flujo de caja se hizo crítico en 1993, momento en que FEDECOOP solicitó un nuevo tipo de asistencia de ACDI: planeamiento financiero de emergencia y asistencia en la renegociación de plazos con los acreedores, ajenos al fondo de AID. ACDI brindó esta asistencia intensiva durante los primeros cuatro meses de 1993.

#### VI. Trabajo Técnico de ACDI bajo el contrato COFISA/ACDI 1990-'93

El contrato solicitaba a ACDI a "brindar asistencia técnica en el análisis financiero y en el mejoramiento de la capacidad administrativa de FEDECOOP y sus cooperativas asociadas".

Además, el contrato especificaba que ACDI brindaría a FEDECOOP y sus asociadas, los servicios de un asesor financiero a tiempo completo. El asesor promovió las relaciones entre las cooperativas y los bancos privados prestatarios, en coordinación con la División Financiera de FEDECOOP y el Comité de Crédito. El asesor estuvo supervisado por el Director de Asistencia Técnica, quien a su vez era supervisado por el Director de ACDI. El costo de estos dos últimos era cubierto con fondos de otros proyectos y no por el contrato de COFISA/ACDI. El contrato COFISA/ACDI estableció una contribución simbólica a los

ACDI office overhead, and the services provided to FEDECOOP would not be possible at the price without ACDI's non-related projects carrying supervision and office costs.

The advisor hired was Manuel Carballo, a Costa Rican CPA. As shown in the charts prepared by him, by project end (4-31-93) the banks had approved 543.2 million Colons in loans, against 510.2 million Colons in available funds which were disbursed. A few locals borrowed twice. During the period August to December 1990, the Central Bank prevented the banks from making new loans as a matter of monetary policy. Although actual lending under the project started slowly in 1991, due to the learning curve for the cooperatives in dealing with the banks, as well as high initial interest rates, we were forced by lack of loan funds to cut off loan applications by the end of 1992. Mr. Carballo's tireless efforts succeeded beyond the resources available. There was additional unmet loan demand not shown in our statistics since we discouraged new applications in the final months of 1992.

It is important to point out that Carballo and Cespedes carried on training seminars in financial planning, administration, and use of private bank credit in the field with key management employees of the local cooperatives as well as FEDECOOP. These courses were very well attended and lively, and changed many basic assumptions about credit and its proper use.

Furthermore, ACDI Washington provided computer consulting which led to the complete re-design of FEDECOOP hardware and

gastos administrativos de ACDI. Los servicios prestados a FEDECOOP no hubieran sido posibles sin los otros proyectos de ACDI que cubrieron los costos de supervisión y administración.

Se contrató como asesor a Don Manuel Carballo, un CPA costarricense. Como se muestra en los cuadros preparados por él, al final del proyecto (31-4-93), los bancos habían aprobado 543.2 millones de colones en préstamos, contra 510.2 millones de colones de fondos disponibles que fueron desembolsados. Algunas cooperativas locales consiguieron dos préstamos. Entre agosto y diciembre de 1990, medidas monetarias del Banco Central de Costa Rica impidieron que los bancos hicieran nuevos préstamos. Los créditos durante 1991 fueron un poco lentos debido al proceso de aprendizaje de las cooperativas para tratar con los bancos, así como a las temporalmente altas tasas de interés. A pesar del comienzo lento, por falta de fondos nos vimos forzados a finales de 1992, a cerrar las solicitudes de crédito. Los esfuerzos incansables del Sr. Carballo tuvieron más éxito que los recursos disponibles. Hubo una demanda de crédito adicional, que no se refleja en nuestras estadísticas debido a que durante los últimos meses de 1992 se rechazaron nuevas solicitudes por falta de fondos en el fideicomiso.

Es importante destacar que el Sr. Carballo y el Sr. Céspedes organizaron seminarios de entrenamiento en planeamiento financiero, administración, y uso de crédito con bancos privados en el ramo, para empleados claves de las cooperativas así como para FEDECOOP. Durante estos cursos hubo mucha participación e interés, y cambiaron mucho los conceptos básicos sobre el crédito y su uso adecuado.

Además, ACDI Washington proveyó servicios de cómputo que dieron resultado en el completo rediseño del sistema de cómputo de

software, at no cost to FEDECOOP, the trust, or AID Costa Rica. This single intervention saved FEDECOOP at least \$200,000 in hardware costs in 1992, and helped them jump from 1980 to the year 2,000 in computing technology.

There is no question that the 1990-'93 credit project was successful in getting the banks and the stronger cooperatives to work together. There is also no question that FEDECOOP is weaker today than at any time in the past, and that its weaker local cooperatives are in similar shape.

FEDECOOP, sin costo alguno para FEDECOOP, el fideicomiso, o AID de Costa Rica. Esta única intervención ahorró a FEDECOOP por lo menos \$200,000 en costos de equipo en 1992, poniéndolos del año 1980 al año 2000 en nivel técnico de cómputo.

No hay duda alguna, el proyecto crediticio 1990-'93 fue un éxito al lograr que los bancos y las cooperativas más fuertes trabajaran en conjunto. Tampoco hay duda en cuanto a que FEDECOOP se encuentra hoy día más débil que en el pasado, y que las cooperativas débiles asociadas se encuentran en una situación similar.

VII. FEDECOOP's 1993 Request for ACDI Financial Planning Assistance

By the end of 1992 FEDECOOP was in turmoil. An internal evaluation committee established by the membership had found serious defects in decisions made by management (see copy of report attached). The cash flow crisis resulting from four years of low prices, leading to borrowing from Peter to pay Paul, had come to the breaking point. Management resigned under pressure. The membership appointed interim management and called on a three-person blue ribbon panel to advise and assist management on dealing with the banks, slashing expenses, and curing the cash flow crunch resulting from trying to service about \$30 million in debts to banks. The panel named was Dr. Carlos Saenz Pacheco, coffee farmer/cooperative member and economist trained at the University of Wisconsin; Raul Escalante, retired banker, organizer of early coffee cooperatives and coffee producer/cooperative member, and Jorge Cespedes, ACDI's Director of Technical Assistance. The report of this committee is attached to this report.

After three months of intensive effort and negotiations, the committee obtained enough flexibility with the banks, and identified enough assets to be sold, as to turn a projected \$7.5 million cash flow deficit ("el hueco financiero") for 1993 into a slightly positive cash flow.

VII. Solicitud de FEDECOOP en 1993 para Asistencia de Planeamiento Financiero

A finales de 1992 había gran agitación dentro de FEDECOOP. Un comité interno evaluador nombrado por la Asamblea de Asociados encontró serias anomalías en decisiones tomadas por la administración (ver copia de reporte adjunto). Como resultado de cuatro años de precios bajos, lo que los llevó a pedirle a Pedro para pagarle a Juan, la crisis del flujo de caja llegó al punto de quiebra. La administración renunció bajo presión. La Asamblea de FEDECOOP nombró una administración interina y llamó a un comité asesor externo, compuesto por tres personas de alto nivel, para asesorar y asistir a la administración en el trato con los bancos, recorte de gastos, y subsanar las deudas con los bancos que llegaban a un total de \$30 millones. El comité nombrado estuvo compuesto por el Dr. Carlos Sáenz Pacheco, productor de café/miembro de FEDECOOP y economista entrenado en la Universidad de Wisconsin; Don Raúl Escalante, banquero retirado, organizador de las primeras cooperativas y un productor de café/miembro de FEDECOOP, y Don Jorge Céspedes, Director de Asistencia Técnica de ACDI. Se adjunta reporte de este comité.

Después de tres meses de intensos esfuerzos y negociaciones, el comité obtuvo suficiente flexibilidad de parte de los bancos, además identificó suficientes bienes para ser vendidos, para cambiar un déficit de flujo de caja para 1993, de \$7.5 millones ("el hueco financiero") a un balance ligeramente positivo.

Nevertheless, the committee found the rather youthful and ambitious interim management to be interfering with further solutions, in an attempt to become permanent and personally capitalize on the work of the committee. The committee's May 3, 1993 report is one of the most strongly worded documents we have ever seen in Costa Rica. It ends with the "irrevocable resignation" of all three members. Having saved the day, they left written instructions to finish the details, tossed their blue ribbons on the floor and walked out.

As 1993 drew to a close, FEDECOOP had obtained a loan from the Ministry of Agriculture BID/PIPA for about \$3.5 million, and had sold most of its prime industrial land to the government for \$6 million. Coffee prices had rebounded to almost the cost of production, with the reappearance of a purely producer cartel, without the consumer nations participating. It is not lost on the Costa Rican coffee industry that the U.S., famous for subsidizing its agriculture, pulled out of the previous coffee cartel after many years of supporting it as consumer nation

#### VIII. Overall Status and Lessons Learned

The coffee credit project was narrowly successful in providing the projected support to the economy in the crisis years of the mid-80's, as well as the specific technical services to cooperatives and their farmer members. The cooperatives were strengthened and their membership grew and prospered when prices were within normal range. The loan funds were partially preserved, as the less-than-market interest rates, loan losses, and fees hurt their real value. The trust owners continue to provide agricultural research and educational benefits to Costa Rican citizens, as well as internationally.

Sin embargo, el comité encontró que la nueva y ambiciosa administración interina estaba interfiriendo con nuevas soluciones, con miras a quedarse permanentemente y ganar puntos con el trabajo del comité. El reporte del comité de mayo 3, 1993 es uno de los más claros y fuertes que hemos visto en Costa Rica. Terminó con la renuncia irrevocable de sus tres miembros. Habiendo solucionado la crisis, el comité dejó instrucciones escritas para terminar los detalles, se quitaron el clavel de sus hojales para tirarlos en el suelo y se marcharon.

A finales de 1993, FEDECOOP había obtenido un préstamo del Ministerio de Agricultura BID/PIPA por unos \$3.5 millones, y había vendido la mayoría de sus propiedades de alto valor en La Uruca al gobierno por \$6 millones. Los precios del café habían subido hasta casi alcanzar el costo de producción, con el resurgimiento del cartel de los productores, sin la participación de los países consumidores. Es conocido dentro de la industria cafetalera costarricense que los E.E.U.U., famosa por subsidiar su agricultura, se salió del cartel de café anterior después de muchos años de respaldarlo como una nación consumidora.

#### VIII. Estatus global y enseñanzas

En el sentido meramente técnico, el proyecto cafetalero tuvo éxito en brindar a la economía el apoyo esperado durante la crisis de los "década de los 80", así como los servicios técnicos específicos a las cooperativas y sus agricultores asociados. Las cooperativas se fortalecieron y sus asociados aumentaron y prosperaron cuando los precios estaban en un rango normal. Los fondos del fideicomiso se conservaron parcialmente, debido a las tasas de interés más bajas que las del mercado, pérdidas de créditos, y costos administrativos perjudicaron el valor real. Los dueños del fideicomiso continuaron brindando investigación

agrícola y beneficios educativos tanto a costarricenses como internacionalmente.

In the first round of loans, 1985 to 1990, coffee rust disease was held at bay, coffee farmers learned to diversify, and the loan fund provided exposure to supervised production credit for farmers and their cooperatives. But there were serious credit delivery design defects attributable to AID, and sloppy lending procedures by FEDECOOP's Unidad Ejecutora as well as ACDI's previous field technician, who left in 1989. These conditions led to the feeling among the farmers that repayment was not essential, giving the local cooperative a poor documentary basis for collection. The feeling grew within FEDECOOP that with easy credit they would always have the farmers' product tied up, making their marketing job easy. As of today FEDECOOP is a second rate marketer, trying hard to catch up, and is losing some member cooperative product to more dynamic exporters, cooperative and non-cooperative.

Durante la primera ronda de préstamos, 1985 a 1990, la roya del café se controló, los agricultores aprendieron a diversificar, y el fondo dio la oportunidad de créditos para la producción supervisada a las cooperativas y sus asociados. Empero hubo serios defectos en el primer diseño del sistema crediticio atribuibles a AID, y en procedimientos de crédito torpes atribuibles a la unidad ejecutora de FEDECOOP y el técnico de campo original de ACDI, quien salió en 1989. Estas condiciones hicieron creer a los agricultores que el reembolso de los créditos no era esencial, causando que las cooperativas locales, en algunos casos, no contaran con la documentación necesaria para el cobro. Dentro de FEDECOOP surgió una creencia de que con créditos fáciles siempre tendrían el producto de los agricultores amarrado, haciendo el trabajo de comercialización menos difícil. Al día de hoy FEDECOOP es un vendedor de segunda clase, esforzándose por mejorar, y está perdiendo el producto de algunas cooperativas asociadas a manos de otros exportadores y cooperativas de más dinámica.

It is no accident that successful cooperatives in other countries are usually single purpose: credit or marketing, but seldom both. Also, successful cooperatives tend to overcome their dependency on government bailouts because government help is undependable and/or carries an unacceptable pricetag. Many people think the answers to FEDECOOP's problems will come with a new government. We think the opposite. Government handouts, though sometimes necessary, blur the necessary focus on the business at hand: survival in an increasingly competitive world market.

No es casualidad que en otros países prevalecen cooperativas exitosas que son de un solo propósito: crediticias o comercializadoras, raramente ambos. También las cooperativas exitosas tienden a no depender de ayudas gubernamentales ya que estas no son confiables y/o conllevan un precio inaceptable. Muchos piensan que la respuesta a los problemas de FEDECOOP está con un nuevo gobierno en Costa Rica. Nosotros creemos lo contrario. Las ayudas gubernamentales, aunque algunas veces necesarias, confunden el enfoque real en el negocio que nos concierne: sobrevivir en un mercado mundial cada vez más competitivo.

In the second round of loans, 1990-1993, local cooperatives learned to utilize private bank credit for the first time, and as a natural part of the lending process, received substantial help in their financial planning and administration, first from ACDI, but then also from the banks as customers. The newly established private banks learned to work with coffee processing cooperatives, in some cases exposing the banks to rural clients and cooperative businesses for the first time. Although initial lending was slow in 1990 and 1991, due to high interest rates and the learning curve, by late 1992 the funds available to lend were fully utilized. Both the cooperatives and the banks were reluctant to participate in the beginning, and ACDI used every appropriate method to bring them together. In a sense, getting the local cooperatives off the FEDECOOP easy credit list is a first step in forcing FEDECOOP to become an efficient organization and marketer.

In retrospect, the design of the two phases of coffee credit activity did not anticipate nor address two kinds of emergencies which unfolded in subsequent years: first the need to modernize FEDECOOP's administration and marketing methods, and second the collapse of the international coffee cartel, which brought the collapse of coffee prices in the 90's. ACDI and FEDECOOP attempted to jointly analyze and address these problems in the December, 1991 proposal.

En la segunda fase de crédito, 1990-1993, las cooperativas locales aprendieron a utilizar por primera vez los créditos de los bancos privados. Como parte normal del proceso de crédito, recibieron ayuda sustancial en su planeamiento financiero y administrativo, primeramente de ACDI, pero, como clientes, también de los bancos. Los bancos privados, recientemente establecidos, aprendieron a trabajar con cooperativas procesadoras de café, en algunos casos exponiendo los bancos por primera vez a clientes rurales y negocios cooperativos. Aunque el ritmo de préstamos fue lento al principio, en 1990 y 1991, debido a las altas tasas de interés y la curva de aprendizaje, para finales de 1992 los fondos disponibles para prestar fueron utilizados por completo. Tanto las cooperativas como los bancos estaban dudosos en un principio de participar; ACDI usó todos los métodos apropiados para atraerlos. En cierto sentido, sacar a las cooperativas locales fuera de las listas del crédito fácil de FEDECOOP es un primer paso para forzar a FEDECOOP a convertirse en una organización eficiente y una comercializadora exitosa.

En retrospectiva, en el diseño de las dos fases de la actividad de crédito cafetalero no se anticipaban ni contemplaban las dos emergencias que surgieron durante años siguientes: primero, la necesidad de modernizar la administración y los métodos de comercialización de FEDECOOP, y segundo, el colapso del cartel internacional del café, que trajo consigo el colapso de los precios del café en los años '90. ACDI y FEDECOOP trataron en conjunto de analizar y comenzar una solución de estos problemas en la propuesta de diciembre de 1991.

As a result of inefficiency and low prices, FEDECOOP has suffered reversals and is now re-organizing as a much leaner organization. Under these conditions, it did not do FEDECOOP good that it played the role of banker and guarantor of the loan trust fund, distracting it from its main purpose (marketing) and putting strain on its cash flow and relations with member local cooperatives. Nevertheless, the major problems now faced by FEDECOOP are not the result of the credit project, and FEDECOOP would have been worse off without it.

Como resultado de la ineficiencia y los bajos precios del café, FEDECOOP ha sufrido contratiempos y se está reorganizando como una organización más pequeña y eficiente. Bajo estas condiciones, para FEDECOOP no fue provechoso desempeñar papel de banquero y garante del fideicomiso, ya que lo distrajo de su principal función (la comercialización) conllevando tensiones en su flujo de caja y en sus relaciones con las cooperativas locales asociadas. Sin embargo, los problemas principales que enfrenta FEDECOOP no son resultado del proyecto crediticio, y se considera que sin él estaría en una situación aún peor.

**Anexo A**

**Contrato COFISA/ACDI , Julio 6, 1990**

**ACOFISA/ACDI contract dated July 6, 1990**

**BEST AVAILABLE COPY**

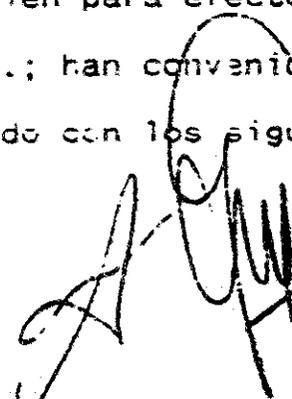


50

CONTRATO DE SERVICIOS TECNICOS

ENTRE CORPORACION COSTARRICENSE DE FINANCIAMIENTO INDUSTRIAL, S. A. (COFISA), de este domicilio, con cédula de personería jurídica número tres-ciento uno-cero cero ochenta y uno ochenta-veintinueve (3-101-008180-29), representada por su Apoderado Generalísimo sin límite de suma, señor Guillermo Serrano Pinto, mayor, casado una vez, economista, vecino de San Rafael de Montes de Oca, con cédula de identidad número nueve-cero cero uno-cero cuarenta (9-001-040), personería inscrita en la Sección Mercantil del Registro Público al tomo quinientos tres (503), folio doscientos veintitrés (223), asiento trescientos diecinueve (319), quien para efectos de este contrato de servicios técnicos se denominará (COFISA), y AGRICULTURAL COOPERATIVE DEVELOPMENT INTERNATIONAL (A.C.D.I.), de este domicilio, con cédula de personería jurídica número tres-cero doce-ciento seis mil novecientos veintinueve-treinta (3-012-105929-30), representada por su Apoderado Generalísimo sin límite de suma, señor Steven Huffstutlar, mayor, divorciado una vez, especialista en desarrollo, vecino de los Angeles de Santo Domingo de Heredia, ciudadano de los Estados Unidos de América, con pasaporte de su país número Z-seis mil cuatrocientos setenta y siete-quinientos setenta y cuatro (Z-6477574), personería inscrita en la Sección Mercantil del Registro Público, al tomo noventa y nueve (99), folio ciento veintinueve (129), asiento cuatrocientos once (411), quien para efectos de este contrato de servicios se denominará A.C.D.I.; han convenido en celebrar el siguiente contrato de servicios de acuerdo con los siguientes puntos.

BEST AVAILABLE COPY



21

CONSIDERANDO, que COFISA es fiduciario de un fideicomiso denominado "Fondo Especial Fideicomiso A.I.D.-FEDECOOP", creado conjuntamente con la Agencia para el Desarrollo Internacional, quien para efectos de este contrato en adelante se denominará A.I.D., el veintisiete de marzo de mil novecientos ochenta y cinco (27 de marzo de 1985), con el fin de establecer un fondo de crédito y servicios técnicos para la Federación de Cooperativas de Caficultores (FEDECOOP); y

CONSIDERANDO, que en la enmienda No. cuatro (4) de dicho acuerdo, firmado el día doce de febrero de mil novecientos noventa (12 de febrero de 1990), la A.I.D. como Fideicomitente instruye a COFISA en la página tres (3), párrafo siete (7), inciso (i) "Desembolsar, al recibir instrucciones del Fideicomitente, del fondo de amortización, a FEDECOOP y a ACDI según los propósitos establecidos en el Apéndice 3 al Memorandum de Entendimiento No. 515-0192.16," celebrado el día doce de febrero de mil novecientos noventa (12 de febrero de 1990) entre FEDECOOP y la A.I.D.; y

CONSIDERANDO, que en dicho Apéndice tres (3) al Memorandum de Entendimiento número quinientos quince-cero ciento noventa y dos dieciséis (No. 515-0192:16), en la página dos (2), sección II, párrafo dos (2) se especifica que "La A.I.D. pondrá a la disposición, a través del Fondo Especial de Fideicomiso A.I.D./FEDECOOP... 3) una donación de DIECISIETE MILLONES DE COLONES (\$17 millones) a 'Agricultural Cooperative Development International' (ACDI) con el objeto de que se use para proveer asistencia técnica en análisis financiero y mejoramiento de capacidad administrativa en FEDECOOP y sus cooperativas asociadas"; y

BEST AVAILABLE COPY

CONSIDERANDO, que en el Apéndice cuatro (4) del mismo Memorandum de Entendimiento número quinientos quince-cero ciento noventa y dos.dieciséis (No. 515-0192.16), página diez (10), sección I, inciso B se especifican los montos destinados a A.C.D.I. de la siguiente forma:

1. Salarios y Beneficios: ocho millones de colones (Q8.0 millones),
2. Equipos: Un millón setecientos mil colones (Q1.7 millones),
3. Capacitación: Un millón de colones (Q1.0 millón),
4. Gastos de Operación: Un millón seiscientos mil colones (Q1.6 millones),
5. Administración: cuatro millones setecientos mil colones (Q4.7 millones); lo que da un total de DIECISIETE MILLONES DE COLONES (Q17 millones); y

CONSIDERANDO, que la A.I.D. envió a COFISA instrucciones autorizándola a desembolsar hasta la suma de DIECISIETE MILLONES DE COLONES (Q17 millones) a A.C.D.I. para los servicios técnicos descritos en el Apéndice tres (3) al Memorandum de Entendimiento número quinientos quince-cero ciento noventa y dos.dieciséis (No. 515-0192.16), cuyos términos específicos están integrados al presente contrato; y

CONSIDERANDO, que para fines de establecer bases y términos para la asistencia técnica que A.C.D.I. brindará a FEDECOOP con dichos DIECISIETE MILLONES DE COLONES (Q17 millones), ambos firmaron un sub-contrato de colaboración mutua el día treinta de abril de mil novecientos noventa (30 de abril de 1990), siendo la extensión y modificación del contrato de colaboración mutua firmada entre ambos el día trece de setiembre de mil novecientos ochenta y cinco (1985); y POR TANTO, COFISA Y A.C.D.I. acuerdan lo siguiente:

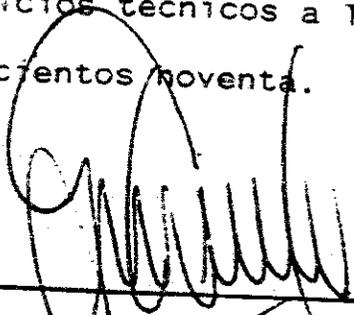
BEST AVAILABLE COPY

1. Propósito del Contrato: Este contrato es para que A.C.D.I. brinde servicios técnicos financieros a FEDECOOP y sus cooperativas asociadas.
2. Naturaleza de los Servicios Financieros: A.C.D.I. proveerá al proyecto los servicios de un asesor a tiempo completo con el título de Asesor Financiero Externo para el Proyecto de Fortalecimiento Financiero de Cooperativas. El Asesor tendrá su oficina en las oficinas centrales de A.C.D.I. en Costa Rica. La persona elegida por A.C.D.I. para ser asesor tendrá preparación y experiencia en planificación financiera y administración y será subalterno del principal representante de A.C.D.I. ante FEDECOOP, quien es el Director de Asistencia Técnica de A.C.D.I.
3. Responsabilidades del Asesor: El Asesor, bajo la supervisión del Director de Asistencia Técnica de A.C.D.I., dará asistencia y asesoramiento a las cooperativas, así como trabajará en forma conjunta con la División Financiera de FEDECOOP en las siguientes áreas:
  - a. Ayuda en el establecimiento de relaciones entre las cooperativas como clientes y los bancos participantes como prestamistas, con la asistencia del proyecto.
  - b. Determinación de los criterios de calificación de capacidad administrativa de las cooperativas como sujetos de crédito.
  - c. Búsqueda y análisis de información financiera necesaria para aplicar dichos criterios de capacidad administrativa a las cooperativas como sujetos de crédito.
  - d. Participación en las reuniones del Comité de Inversión de FEDECOOP, que a su vez recomienda los préstamos al Fideicomiso y a los bancos participantes.

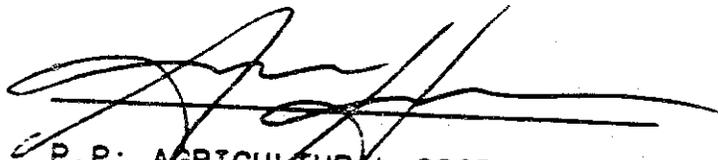
BEST AVAILABLE COPY

- e. Recomendación de mejoras administrativas de las cooperativas para que las mismas puedan recibir préstamos mayores a través del proyecto, incluyendo introducir técnicas de formación de capital como fondos rotativos, retenciones por unidad de producto, y planes tipo "base" de formación de capital.
- f. Asistencia a las cooperativas en lograr las mejoras administrativas recomendadas.
- g. Coordinación con su principal contraparte, el Jefe de la División Financiera de FEDECOOP.
4. Duración del Contrato: Este contrato es por un periodo de aproximadamente treinta y tres (33) meses, comenzando el día seis de julio de mil novecientos noventa (6 de julio de 1990) y terminando el día treinta de abril de mil novecientos noventa y tres (30 de abril de 1993).
5. Presupuesto Detallado: Adjunto como Anexo 1 viene el presupuesto detallado. Se acuerda que existe flexibilidad entre los cinco renglones mayores del quince por ciento (15%), con la única excepción de que el cobro administrativo nunca será más de el treinta y nueve por ciento (39%) del total de los otros cuatro renglones mayores. La A.C.D.I., por medio de una carta, podrá presentar a CCFISA de vez en cuando, para su aprobación, un presupuesto modificado.
6. Desembolsos: El primer desembolso será un adelanto trimestral que se hará dentro de los quince días después de que A.C.D.I. someta un presupuesto del primer trimestre. Cada desembolso trimestral que sigue se hará dentro de los quince días después de que A.C.D.I. someta 1) el reporte trimestral del proyecto, 2) el reporte trimestral de gastos bajo este contrato, y 3) el presupuesto trimestral para el siguiente trimestre.

EN FE DE LO CUAL, COFISA y A.C.D.I., firman el presente contrato de servicios técnicos a las quince horas del seis de julio de mil novecientos noventa.



P.P: CORPORACION COSTARRICENSE  
DE FINANCIAMIENTO, S. A.  
Guillermo Serrano Pinto  
Apoderado Generalísimo  
Cédula 9-001-040



P.P: AGRICULTURAL COOPERATIVE  
DEVELOPMENT INTERNATIONAL  
Steven Huffstutlar  
Apoderado Generalísimo  
Pasaporte Z-6477S74

BEST AVAILABLE COPY

Anexo B

Reporte trimestral, Manuel Carballo, CPA

Final quarterly Report by Manuel Carballo, CPA



BEST AVAILABLE COPY

**Agricultural Cooperative  
Development International**

Oficina Regional para Latinoamérica y el Caribe.

Para : Sr. Steven Huffstutlar  
De : Sr. Manuel Carballo V. *Mano*  
Asunto : Informe de labores del 1 enero al 30 de abril de 1993  
Fecha : 17 de agosto de 1993

**I. LABORES ADMINISTRATIVAS**

A. Revisión de los informes de gastos (GERs) y conciliaciones bancarias, mensualmente.

**II. PROYECTO FEDECOOP****A. Asistencia Técnica a FEDECOOP, R.L.**

A solicitud de FEDECOOP, R.L. hubo necesidad de suspender los seminarios orientados a las cooperativas para enero y febrero, para orientar la ayuda a brindar asistencia técnica en la elaboración de los flujos de fondos que se presentarían a los entes interesados para reestructurar su deuda (Anexo 1). Debe destacarse que mucho personal calificado había sido despedido o había renunciado por la crisis de FEDECOOP, R.L.

**B. Crédito cafetalero.**

Seguidamente haremos mención de las solicitudes formalizadas en el trimestre.

**1. COOPESUIZA, R.L.**

El estudio presentado en setiembre de 1990 había sido devuelto por adolecer de la información financiera básica para su evaluación.

Después de visitas y modificaciones al estudio presentado, se presentó nuevamente y fue recomendado a BANCOOP el 16 de agosto de 1991 por 25.0 millones de colonas.

La solicitud fue trasladada al Bco. de Cofisa a raíz de los problemas antes mencionados en BANCOOP R.L. y fue solicitada una revisión a las proyecciones presentadas, pues había transcurrido una cosecha más y se requería una

actualización a las cifras, tarea que se realizó posteriormente pero el estudio definitivo se presentó y fue aprobado por BANCOOP por ¢20.0 millones. Hubo un atraso al desembolsar debido a que hubo un contratiempo con la finca ofrecida en garantía y a la disponibilidad de recursos; sin embargo, fue desembolsado en abril '93.

La prórroga de un año concedida a FEDECOOP para el pago de las recuperaciones del programa en su segunda fase limitó la concesión de créditos, de conformidad con los recursos disponibles y las solicitudes de crédito presentadas ante el Comité de Inversiones de FEDECOOP.

A.C.D.I. COSTA RICA

## FEDECOOP LOAN TRUST PHASE II

STATUS OF LOAN REQUESTS AS OF APRIL 30, 1983

COOPERATIVE	REQUEST DATE	AMOUNT REQUESTED (MI. Col)	AS SENT TO COMMITTEE	APPROVED BY COMMITTEE	APPROVED BY BANK	DISBURSED
1 COOPEDOTA R.L.	03-07-80	6.0	6.0	6.0	6.0 F	6.0
2 COOPEPEJBALE R.L.	17-07-80	25.0	25.0	--	--	--
3 COOPEAGRI, R.L.	17-07-80	4.0	4.0	4.0	4.0 B	4.0
4 COOPE SAN CARLOS, R.L.	07-08-80	2.7	2.7	2.7	2.7 B	2.7
5 COOPE S URAPIQUI, R.L.	17-07-80	14.9	14.9	14.9	14.9 F	14.9
6 COOPEATENAS, R.L.	17-07-80	32.0	32.0	32.0	32.0 B	--
7 COOPE ALAJUELA, R.L.	07-08-80	1.0	1.0	1.0	1.0 B	--
8 COOPAGUABUENA, R.L.	18-08-80	10.0	10.0	--	--	--
9 COOPROSANVITO, R.L.	20-08-80	30.0	30.0	30.0	30.0 F	30.0
10 COOPE SANTAROSA, R.L.	30-08-82	45.0	45.0	45.0	--	--
11 COOPELLANONITO, R.L.	07-08-80	18.0	--	--	--	--
12 COOPE VALVERDE VEGA, R.L.	14-08-80	26.5	26.5	26.5	--	--
13 COOPE VICTORIA, R.L.	19-06-81	13.3	13.3	13.3	13.3 C	13.3
14 COOPE UNION, R.L.	28-11-81	25.0	25.0	25.0	25.0 B	25.0
15 COOPE SABALITO, R.L.	04-01-81	15.0	15.0	15.0	15.0 B	15.0
16 COOPE SAN JUANILLO, R.L.	14-08-80	50.0	--	--	--	--
17 COOPE TARTAJAZU, R.L.	24-07-80	50.0	50.0	50.0	50.0 C	50.0
18 COOPE PRISO, R.L.	07-08-80	77.0	--	--	--	--
19 COOPE CAFRA, R.L.		185.0	--	--	--	--
20 COOPE PALMARES, R.L.		15.0	15.0	15.0	15.0 B	15.0
21 COOPE SUZUA, R.L.	11-08-80	20.0	20.0	20.0	20.0 B	20
22 COOPE AGRI, R.L.	14-05-81	9.5	9.5	9.5	9.5 C	9.5
23 COOPE ROCARTAGO, R.L.	19-08-81	10.0	10.0	10.0	10.0 B	10.0
24 COOPE LIBERTAD, R.L.	19-08-81	34.8	34.8	34.8	34.8 C	34.8
25 COOPE ALAJUELA, R.L.	08-08-81	5.0	5.0	5.0	5.0 C	5.0
26 COOPE LINDOS, R.L.	28-11-81	10.0	10.0	10.0	10.0 B	10.0
27 FEDECOOP R.L.	12-03-81	75.0	75.0	75.0	75.0 C	75.0
28 COOPE ATENAS R.L.	27-02-82	40.0	40.0	40.0	40.0 C	40.0
29 COOPE AGRI R.L.	27-01-82	40.0	40.0	40.0	40.0 C	40.0
30 COOPRONARANJO	31-05-82	30.0	30.0	30.0	30.0 C	30.0
31 COOPE CERRO AZUL	13-02-82	12.6	12.6	--	--	--
32 COOPE VICTORIA	11-08-82	60.0	60.0	60.0	60.0 C	60.0
33 COOPE LIBERTAD	08-08-82	20.0	20.0	--	--	--
TOTAL FUNDS		1,012.3	682.3	514.7	543.2	510.2
TOTAL LOANS		33	29	23	23	21

BANK

B. BANCOOP  
C. COFISA  
F. FEDERADO

BEST AVAILABLE COPY

ACDI COSTA RICA  
FASE II DEL PROGRAMA USAID-FEDECOOP  
ESTADO DE SOLICITUDES DE CREDITO  
AL 30 DE ABRIL DE 1993

TABLE 2

CONDICION SOLICITUD

NO SOLICITUD	COOPERATIVA	FECHA SOLICITUD	MONTO SOLICITADO	MODIF. Y AMP. BENEF.	COMPRA DE VEHICULOS	CAPITAL DE TRABAJO	READECO DE DEUDA	FECHA RECOMENDAC.	BANCO DESEMBOLOS
1	Cooperativa, R.L.	18 6 90	185.0	--	--	--	185.0	--	--(6)
2	Coopaguabueno, R.L.	19 6 90	10.0	--	--	--	10.0	--	--(4)
3	Coopdom, R.L.	3 7 90	6.0	--	--	--	--	19-02-91	SI
4	Cooperantessa, R.L.	30 6 92	45.0	--	--	45.0	--	--	NO
5	Copepajaya, R.L.	17 7 90	25.0	--	--	--	25.0	31-07-92	B
6	Cooperatl, I.L.(2º Presi)	17 7 90	4.0	--	4.0	--	--	--	--(4)
7	Cooperaplural I.L.	17 7 90	14.8	--	--	--	--	14-08-90	B
8	Cooperatena, R.L.	17 7 90	32.0	--	--	--	--	14-08-91	F
9	Coopertrazu, R.L.	24 7 90	50.0	4.8	--	35.0	10.2	03-10-91	C
10	Coopetro, R.L.	7 8 90	77.0	--	--	--	77.0	--	--(4)
11	Cooperacosta, R.L.	3 7 90	2.7	2.7	--	--	--	17-07-90	B
12	Cooperajuela, R.L. (1er Presi)	3 7 90	1.0	--	1.0	--	--	07-08-80	B
13	Cooperabonito	7 8 90	18.0	--	--	--	18.0	--	--(5)
14	Cooperaviverdavega, R.L.	14 8 90	28.5	--	--	--	26.5	31-07-91	B
15	Cooperanuevo, R.L.	14 8 90	50.0	--	--	50.0	--	--	--(2)
16	Cooperanico, R.L.	20 8 90	30.0	--	--	--	30.0	21-08-90	F
17	Cooperameres, R.L.	11 8 90	15.0	15.0	--	--	--	19-04-91	B
18	Cooperaza, R.L.	11 8 90	20.0	--	--	--	20.0	16-08-91	B
19	Fedecoop, R.L.	12 3 91	75.0	35.0	--	40.0	--	03-10-91	C
20	Cooperatl, R.L.(2º Presi)	14 5 91	9.5	9.5	--	--	--	05-07-91	C
21	Cooperativa, R.L.	19 6 91	13.3	13.3	--	--	--	02-09-91	C
22	Cooperavilago, R.L.	19 6 91	10.0	10.0	--	--	--	23-07-91	B
23	Cooperatrad, R.L.	19 6 91	34.8	34.8	--	--	--	08-08-91	B
24	Cooperajuela, R.L.(2º Presi)	9 8 91	5.0	5.0	--	--	--	11-10-91	C
25	Cooperunon, R.L.	29 11 91	25.0	--	--	25.0	--	27-02-92	B
26	Cooperkos, R.L.	28 11 91	10.0	10.0	--	--	--	21-05-92	B
27	Cooperaballo, R.L.	4 1 91	15.0	15.0	--	--	--	27-02-92	B
28	Cooperatl, R.L.(3er Presi)	27 1 92	40.0	15.0	--	25.0	--	--	NO
29	Cooperatena (2º Presi)	27 2 92	40.0	8.5	--	15.0	15.0	22-07-92	C
30	Cooperanjo, R.L.	21 5 92	30.0	15.0	--	15.0	15.0	21-05-92	C
31	Cooperacostal, R.L.	13 6 92	12.6	--	--	12.6	--	--	--
32	Cooperativa	11 8 92	60.0	--	--	60.0	--	--	NO
33	Cooperberia	8 9 92	20.0	--	--	20.0	--	--	NO(B)
TOTAL			1,012.3	246.5	5.0	342.6	418.2		

1) La cooperativa utilizo prelamio puente con recursos del BID por restricciones del Banco Central en ese momento y no utilizo posteriormente fondos de AID

2) Pendiente estudio de factibilidad.

3) No se formalizo el credito.

4) En estudio nuevas opciones.

5) Estudio terminado no fue presentado.

6) Estudio devuelto para revision.

7) Solicitud planificada originalmente a Bancoop R.L. y trasladada al Bco. de Cofinas posteriormente.

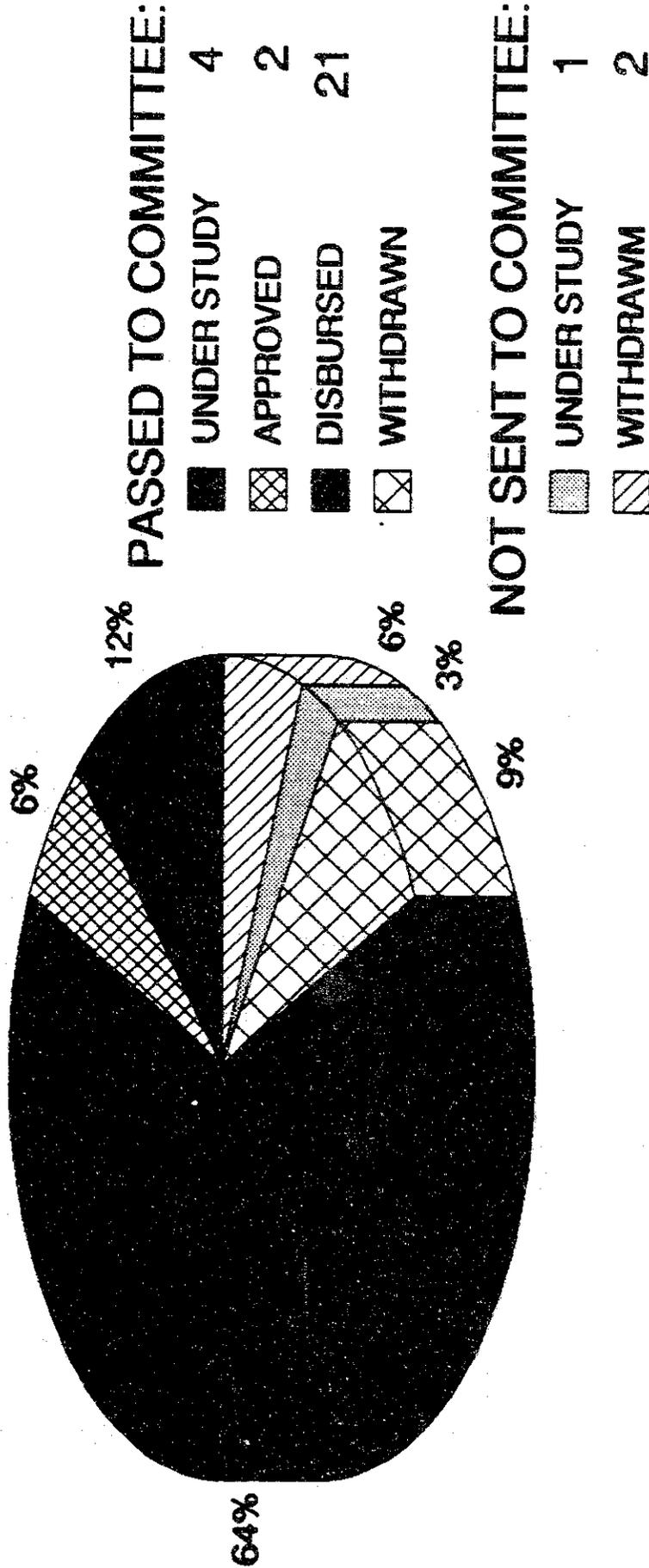
8) Recursos Agotados

BEST AVAILABLE COPY

# ACDI COSTA RICA

## STATUS OF FEDECOOP LOANS PROCESSED

AS OF APRIL 30, 1993

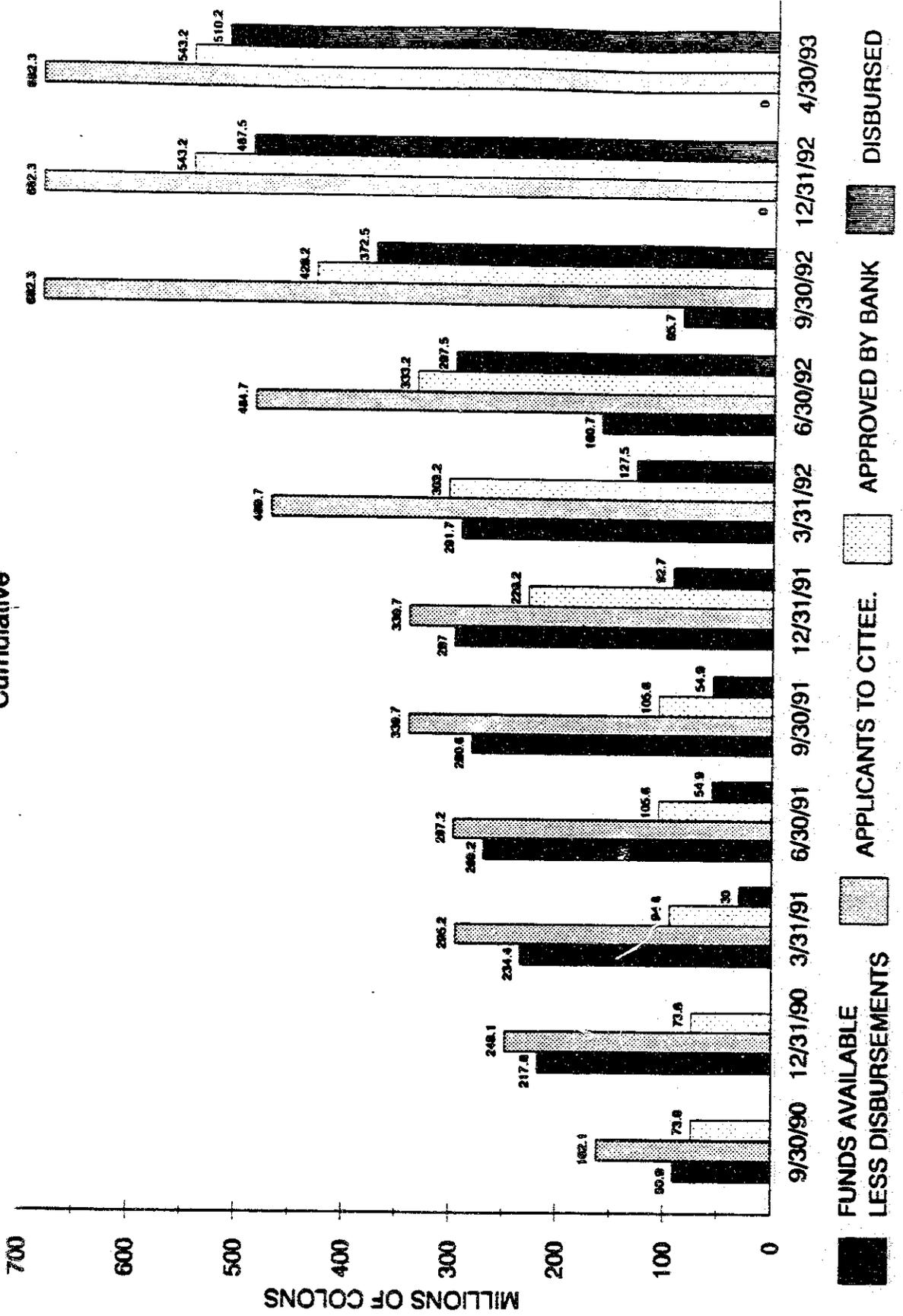


31 months from lending activity start-up and  
ACDI financial advisers starting work (7-9-90)

TOTAL REQUESTS: 33

# ACDI COSTA RICA FEDECOOP COFFEE CREDIT PROJECT PHASE II

Operating Loan Approvals & Disbursements  
Compared to Loan Funds Available  
Cumulative



22

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAJETEROS S.A.S.  
 FLUJO DE CAJA  
 PERIODO COMPRENDIDO MARZO A DIC 1992.

	MARZO 93	ABRIL 93	MAYO 93	JUNIO 93	JULIO 93	AGOSTO 93	SEPTIEMBRE 93	OCTUBRE 93	NOVIEMBRE 93	DECIEMBRE 93	ACUMULADO
<b>INGRESOS</b>											
VENTAS DE CAFE F00 (Anexo No.2)	471,204,472	310,435,071	120,485,453	110,370,409	53,802,849	39,101,101	20,201,619	22,403,740	3,327,104	0	1,172,534,728
VENTAS DE CAFE REILES (Anexo No.3)	507,133,000	134,649,279	66,137,010	6,400,534	6,400,534	0	0	0	0	0	771,236,381
CAFE POR VENDER (Anexo No.4)	0	0	190,253,409	273,039,713	273,902,538	276,732,146	275,430,761	276,494,277	83,207,330	0	1,647,546,534
INGRESOS OPIN DE SOBRIESTOS (Anexo No.5)	31,506,070	60,725,169	119,272,297	91,272,001	89,200,675	0	87,932,944	86,534,582	68,122,499	86,271,141	679,231,717
ALMUELES INSTALACIONES	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	12,500,000
ALMUELES PROGRAMA A.I.S. (Anexo No.6)	4,425,401	4,425,401	4,425,401	4,425,401	4,425,401	4,425,401	4,425,401	4,425,401	4,425,401	4,425,401	44,254,011
IMPEDIMENTOS TRANSPORTES (Anexo No.7)	2,327,070	2,327,070	46,230,275	119,214,102	2,804,924	3,734,177	3,822,234	5,207,657	5,207,657	5,416,704	39,482,182
PRODUCTOS SIMILARES	3,161,307	3,161,307	1,437,047	2,011,187	107,452	144,122	0	211,003	67,258	0	11,233,276
OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30,000,000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1,440,872,499</b>	<b>689,899,473</b>	<b>506,504,312</b>	<b>407,151,423</b>	<b>629,553,473</b>	<b>615,047,532</b>	<b>396,910,410</b>	<b>399,551,207</b>	<b>193,487,300</b>	<b>122,937,245</b>	<b>4,400,419,142</b>
<b>EGRESOS</b>											
AMORTIZACION DE UTILIZACIONES (Anexo No.8)	919,453,099	744,169,293	449,109,257	174,229,019	109,891,621	225,012,327	8,074,291	15,194,234	57,270,450	22,092,850	2,772,592,452
INTERESES A PAGAR OBLIGAC.	30,931,140	24,271,109	31,210,216	10,297,124	13,232,232	19,271,151	1,025,182	5,291,232	12,842,302	10,024,279	174,226,750
FARMACIA, CAFETERIA, S2795 (Anexo No.9)	230,207,023	66,941,940	122,102,102	141,110,232	145,540,240	120,150,075	120,330,273	130,154,075	41,446,222	0	1,172,452,728
CANCELACION DE LA RECOMPRA BENS	31,999,050	57,847,509	161,090,666	52,236,100	12,722,458	20,377,240	0	26,454,290	20,076,109	0	272,512,202
G100 OPERAC IMB Y EXP CAJE	749,000	749,000	749,000	749,000	749,000	749,000	749,000	749,000	749,000	749,000	7,490,000
GASTOS OPERA OPTO CAJE	1,204,500	1,204,500	1,204,500	1,204,500	1,204,500	1,204,500	1,204,500	1,204,500	1,204,500	1,204,500	12,045,000
BASTOS ADMINISTR CONTROL PRODUCC	1,254,500	1,254,500	1,254,500	1,254,500	1,254,500	1,254,500	1,254,500	1,254,500	1,254,500	1,254,500	12,545,000
GASTOS OPERAC P10 TRAFICO	730,500	730,500	730,500	730,500	730,500	730,500	730,500	730,500	730,500	730,500	7,305,000
GASTOS DE OPERACION A.FINANCIERA	5,497,000	9,022,500	9,494,500	9,410,000	9,291,500	9,454,000	9,102,000	9,297,000	9,297,000	9,297,000	90,946,000
GASTOS DE OPERACION AREA COMERCIAL	641,000	674,000	641,000	641,000	641,000	641,000	641,000	641,000	641,000	641,000	6,410,000
GASTOS DE OPERACION A.FINANCIERA	3,634,000	3,719,000	3,677,500	3,472,500	3,744,501	3,404,501	2,801,501	2,934,070	3,934,070	3,934,070	36,267,211
GASTOS DE OPERACION ADMINISTRAC.	5,494,001	8,040,000	8,040,000	8,145,001	8,441,000	8,493,500	9,703,000	8,811,000	8,811,000	8,811,000	81,110,000
PROVISIONES COMPRAS SUMINISTRO (Anexo No.10)	31,429,037	100,272,047	93,412,037	73,213,044	77,003,044	87,472,028	74,440,505	74,220,027	65,939,114	75,670,400	604,619,207
PROVISIONES EGRESOS NO CONSIDERADOS	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	17,500,000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>2,264,434,907</b>	<b>1,823,253,017</b>	<b>876,462,460</b>	<b>449,040,912</b>	<b>629,044,264</b>	<b>510,459,790</b>	<b>250,202,254</b>	<b>291,746,237</b>	<b>306,171,794</b>	<b>147,050,270</b>	<b>5,300,140,342</b>
<b>SUPERAVIT (DEFICIT) DE RECURSOS</b>	<b>(244,342,470)</b>	<b>(737,253,546)</b>	<b>(296,437,400)</b>	<b>(157,310,477)</b>	<b>9,459,289</b>	<b>(104,912,200)</b>	<b>(130,216,844)</b>	<b>(107,000,570)</b>	<b>(110,404,203)</b>	<b>(26,112,423)</b>	<b>(705,749,200)</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA (Anexo No.1)</b>	<b>(255,982,644)</b>	<b>(401,652,191)</b>	<b>(943,074,261)</b>	<b>(1,245,559,177)</b>	<b>(1,070,456,190)</b>	<b>(1,005,104,072)</b>	<b>(1,194,347,703)</b>	<b>(1,364,014,799)</b>	<b>(930,222,313)</b>	<b>(1,872,003,017)</b>	<b>(332,982,646)</b>
<b>COSTO SOBREPESO BANCARIO 2.IMPACIONAL</b>	<b>(4,227,003)</b>	<b>(4,107,500)</b>	<b>(4,227,003)</b>	<b>(4,107,500)</b>	<b>(4,227,003)</b>	<b>(4,227,003)</b>	<b>(4,107,500)</b>	<b>(4,227,003)</b>	<b>(4,107,500)</b>	<b>(4,227,003)</b>	<b>(42,712,500)</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>(401,652,191)</b>	<b>(943,074,261)</b>	<b>(1,245,559,177)</b>	<b>(1,070,456,190)</b>	<b>(1,005,104,072)</b>	<b>(1,194,347,703)</b>	<b>(1,364,014,799)</b>	<b>(1,571,233,313)</b>	<b>(1,681,637,816)</b>	<b>(1,872,003,017)</b>	<b>(1,101,444,226)</b>

LOS GASTOS DE OPERACION DE OTROVIERNO DEL PRESUPUESTO GENERAL DE FEECOMP S.A.S.  
 SE ASUME QUE LOS BENS NO SERAN RECONQUIADOS INDEFINITAMENTE, PARA TENERLOS LIBRES Y GARANTIZAR OPERACIONES A LARGO PLAZO.

33

Anexo C

FEDECOOP R.L. Precio Promedio FOB 1987-1992

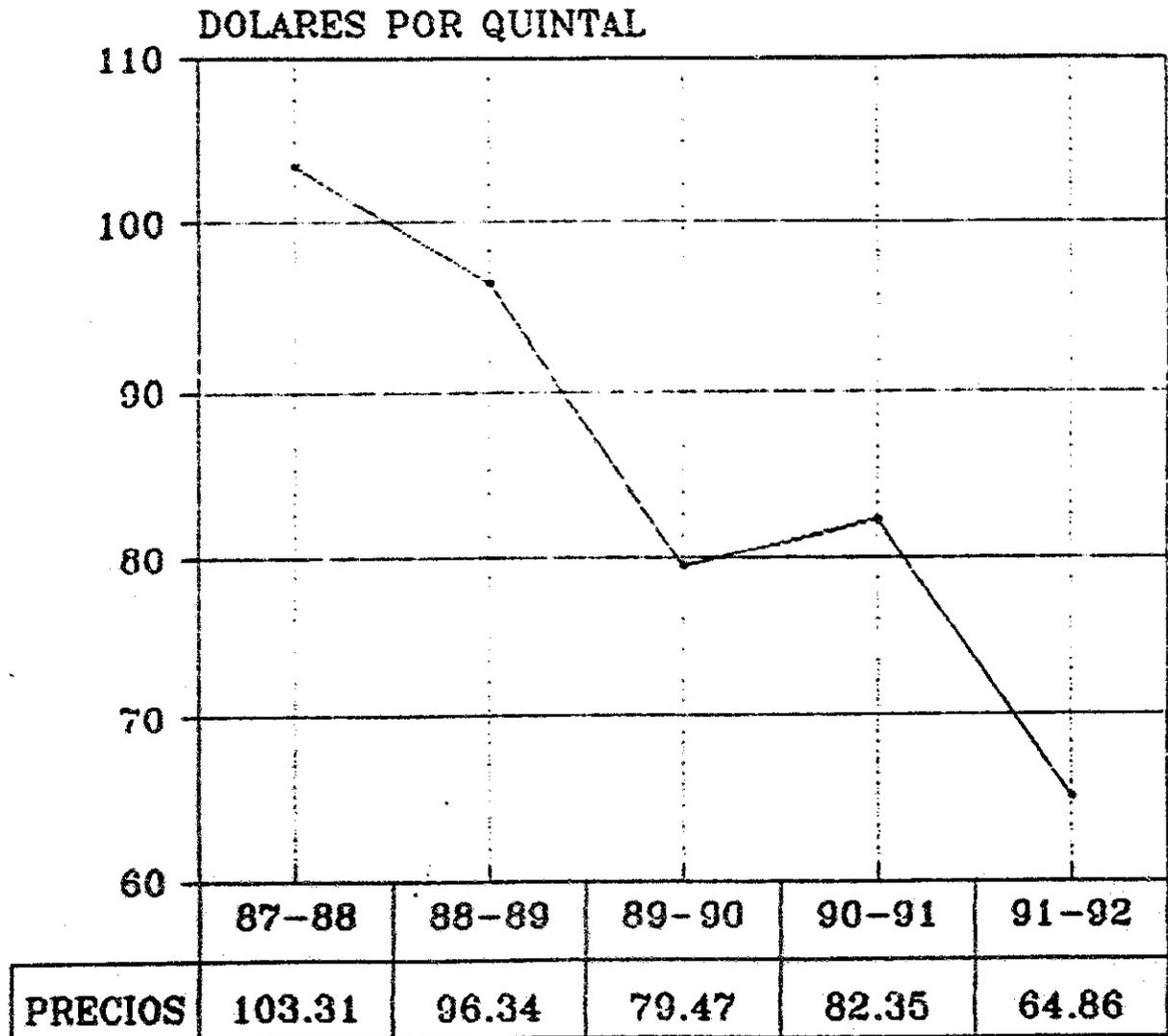
FEDECOOP R.L., Average Price FOB 1987-1992}

BEST AVAILABLE COPY



# FEDECOOP R.L.

## PRECIO PROMEDIO F.O.B.



COSECHAS

— PRECIOS

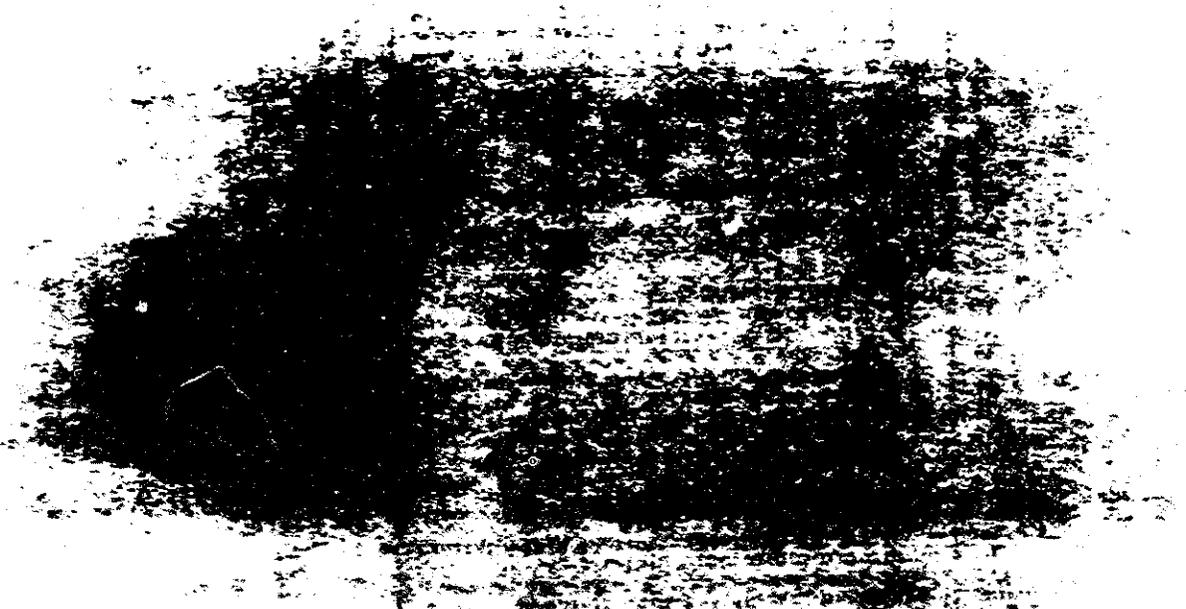
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION

Anexo D.

El futuro de FEDECOOP R.L.: Comienzo de Soluciones en Aspectos Claves

The Future of FEDECOOP R.L.: Working Toward Solutions to the Main Problems

BEST AVAILABLE COPY



**ACDI - FEDECOOP**

**The Future of**

**FEDECOOP R.L.**

**Working Toward Solutions**

**To The Main Problems**

**Costa Rica**

**December 1991**

**The Future of FEDECOOP R. L.**

**Problemática del Futuro de  
FEDECOOP R. L.**

**Working Toward Solutions to the  
Main Problems**

**Comienzo de Soluciones  
en Aspectos Claves**

**CONTENTS**

**CONTENIDO**

	<u>Page</u>
<b>I. BACKGROUND</b> .....	<b>1</b>
A. FEDECOOP: What Is It and What Does It Do? .....	1
B. FEDECOOP in the Eighties: Growth Without Development .....	3
C. Operational Problem Areas: Solutions Started .....	6
D. Effects of the Two Phases of the Credit Project: Has the Medicine Worked .	9
<b>II. SUMMARY OF THE PROBLEM ON THREE LEVELS</b> .....	<b>12</b>
A. At the FEDECOOP Level	12
B. At the Local Cooperative Level .....	16
C. At the Level of the Second Phase Credit Project .....	16

	<u>Página</u>
<b>I. ANTECEDENTES</b> .....	<b>1</b>
A. FEDECOOP: ¿Qué Es y Qué Hace? .....	1
B. FEDECOOP en la Década de los Ochenta: Crecimiento sin Desarrollo .....	3
C. Operaciones Problemáticas: Soluciones Iniciadas .....	6
D. Efectos de las Dos Fases del Proyctgo Crediticio: ¿Ha Sido Saludable la Medicina .....	9
<b>II. RESUMEN DEL PROBLEMA A TRES NIVELES</b> .....	<b>12</b>
A. A Nivel de FEDECOOP .	12
B. A Nivel de las Cooperativas Locales .....	16
C. A Nivel del Actual Programa (Segunda Fase) .....	16

BEST AVAILABLE COPY

**III. PROJECT DESCRIPTION ... 16**

A. Action Plan and Capsule Methodology ..... 16

B. Specific Outputs Projected for the Local Level ..... 17

C. Detailed Methodology ... 18

**IV. PROJECT MANAGEMENT . 20**

Implementation: By Region and Size of Cooperative ..... 20

A. Objectives, Policies and Strategies ..... 21

B. Client Selection ..... 21

C. Administrative System Development ..... 27

D. Development of Information Systems ..... 27

E. Implementation and Follow-up ..... 27

F. Training ..... 29

G. Project Organizational Chart ..... 29

**V. BUDGET ..... 29**

**VI. EVALUATION ..... 31**

**III. DESCRIPCION DEL PROYECTO ..... 16**

A. Plan de Acción y metodología en Cápsula ..... 16

B. Logros Específicos Proyectados a Nivel Local ..... 17

C. Metodología en Detalle .. 18

**IV. ADMINISTRACION DEL PROYECTO ..... 20**

Implementación: Tamaño y Regiones ..... 20

A. Objetivos, Políticas y Estrategias ..... 21

B. Selección de Clientes .... 21

C. Desarrollo de Sistemas Administrativos ..... 27

D. Desarrollo de Sistemas de Información ..... 27

E. Implementación y Seguimiento ..... 27

F. Capacitación ..... 29

G. Esquema Organizacional . 29

**V. PRESUPUESTO ..... 29**

**VI. EVALUACION ..... 31**

BEST AVAILABLE COPY

## I. BACKGROUND

### A. FEDECOOP: What Is It and What Does It Do?

FEDECOOP, R.L. is one of the largest exporting companies in Costa Rica, with annual sales exceeding 100 million dollars. It's 45,000 farmer members make it the most important private sector agricultural organization in the country. FEDECOOP's wide geographic coverage and economic impact on the lives of rural Costa Ricans make it uniquely important. Aside from its importance as an exporter, there is no other cooperative federation with half as many farmers or product volume in all of Central America. Only in the largest countries of Latin America are there farmer organizations of the size and impact of FEDECOOP.

In the last six seasons since 1984-1985, the export sales of FEDECOOP, have oscillated between 36.8% and 40.1% of total Costa Rican coffee exports. (see Figure 1)

The value of all Costa Rican coffee exports reached \$315.9 million in 1985, representing 32.4% of the value of all exports. Coffee exports rose to \$391.9 million in the following year, comprising 35% of all exports. In 1987 the importance of coffee began to decline in relation to overall exports, as a result of the general decline in coffee prices, until 1990 when the value of coffee exports at \$245.4 million represented 16.8% of all exports.

Since its founding in 1962, FEDECOOP has provided its member cooperatives other services in addition to coffee exports and importation of supplies, such as credit and advice in finance

## I. ANTECEDENTES

### A. FEDECOOP: ¿Qué es y Qué hace?

FEDECOOP, R.L., con ventas de exportación anuales de más de cien millones de dólares, es una de las empresas exportadoras más grande de Costa Rica. Con sus 45,000 agricultores, es el ente agrícola del sector privado más importante del país. La cobertura geográfica de FEDECOOP a lo largo del país, al igual que su impacto económico en la vida de los costarricenses rurales, es único y destacado. Además de sus exportaciones, no hay otra federación de cooperativas que tenga ni la mitad en volumen de producto, ni en número de agricultores, en toda Centroamérica. Para encontrar algo de similar impacto en latinoamérica hay que buscar en países mucho más grandes que Costa Rica.

En las últimas seis cosechas (año cafetalero) partiendo de la 1984-1985 las ventas de exportación de FEDECOOP, han oscilado entre 36.8% y 40.1% de las ventas totales de café del país (ver Cuadro 1)

Las exportaciones de café en el año 1985 por valor de US\$315.9 (millones) representaron un 32.4% del total de todas las exportaciones del país, cifra que se incrementó a US\$391.9 (millones) o sea un 35% del año siguiente. En 1987 esa relación empezó a declinar siguiendo la tendencia general de los precios internacionales del café hasta llegar en 1990 a US\$245.4 (millones) o sea 16.8% de las exportaciones globales.

Desde su inicio en 1962, FEDECOOP ha brindado a las cooperativas afiliadas servicios adicionales a la exportación de café e importación de insumos, como crédito y

**FIGURE 1/CUADRO 1**  
**COSTA RICA: VENTAS EXPORTACION EN QUINTALES Y US\$ DOLARES PAIS Y FEDECOOP, R.L.**  
**COSECHA 69/70 A 89/90**

COSECHA	VENTAS QUINTALES		PARTIC %	PRECIO PROMEDIO		VENTA TOTAL		PARTIC. %
	PAIS	FEDECOOP		PAIS	FEDECOOP	PAIS	FEDECOOP	
69/70	665,485.99	293,141.25	17.6%	46.75	47.48	77,861.5	918.3	17.9
70/71	1,446,458.18	316,421.84	21.9%	41.65	43.16	60,389.6	156.8	22.6
71/72	1,538,893.44	481,644.65	25.8%	40.47	42.12	75,979.9	286.9	29.2
72/73	1,537,335.76	441,400.50	28.5%	58.42	59.88	89,252.1	659.2	31.0
73/74	1,517,305.12	571,033.33	31.8%	52.69	53.80	120,673.6	745.7	32.7
74/75	1,517,305.12	452,730.17	29.8%	93.83	99.29	141,873.5	951.6	33.5
75/76	1,794,614.22	469,744.14	26.2%	201.96	215.52	194,890.9	827.2	27.2
76/77	1,794,614.22	597,744.14	33.3%	164.93	156.65	276,422.5	877.2	30.1
77/78	1,794,614.22	609,744.14	34.0%	154.93	150.80	247,654.0	1,116.2	30.5
78/79	1,794,614.22	589,744.14	32.9%	102.95	106.94	220,873.6	1,053.5	29.4
79/80	1,794,614.22	798,744.14	44.5%	87.56	87.63	205,476.3	900.5	31.4
80/81	1,794,614.22	1,223,744.14	68.2%	97.51	97.51	219,572.2	1,169.4	33.6
81/82	1,794,614.22	1,223,744.14	68.2%	97.51	97.51	219,572.2	1,169.4	33.6
82/83	1,794,614.22	1,223,744.14	68.2%	97.51	97.51	219,572.2	1,169.4	33.6
83/84	1,794,614.22	1,223,744.14	68.2%	97.51	97.51	219,572.2	1,169.4	33.6
84/85	1,794,614.22	1,223,744.14	68.2%	97.51	97.51	219,572.2	1,169.4	33.6
85/86	1,794,614.22	1,223,744.14	68.2%	97.51	97.51	219,572.2	1,169.4	33.6
86/87	1,794,614.22	1,223,744.14	68.2%	97.51	97.51	219,572.2	1,169.4	33.6
87/88	1,794,614.22	1,223,744.14	68.2%	97.51	97.51	219,572.2	1,169.4	33.6
88/89	1,794,614.22	1,223,744.14	68.2%	97.51	97.51	219,572.2	1,169.4	33.6
89/90	1,794,614.22	1,223,744.14	68.2%	97.51	97.51	219,572.2	1,169.4	33.6

FUENTE: Elaboracion propia datos suministrados por FEDECOOP, R.L.

and administration. Since 1985, AID and ACDI have worked together to assist FEDECOOP in the latter areas. In spite of large projects designed jointly by AID and FEDECOOP, the financial situation of many of the member cooperatives remains weak. This fact inevitably has a secondary effect on the financial health of the federation itself. The explanation of this phenomenon includes, among various factors, the depressed international price of coffee, as well as deficient financial administration.

### **B. FEDECOOP in the Eighties: Growth without Development**

In the 1980's FEDECOOP experienced growth in its number of cooperatives, farmers, and volume of coffee handled (see Figures 1 & 2). This growth was a result, in part, of the attraction created by the FEDECOOP/AID credit project. Local cooperatives were required to join FEDECOOP to gain access to the subsidized credit for coffee renovation and diversification (the first credit phase between 1985 and 1989).

Parallel to the growth of FEDECOOP during 1983-1987, there was change in the internal dynamic of the federation, both in the board of directors and in management. Also, during 1986 and 1987 harvests, FEDECOOP received unprecedented low prices for its coffee, compared to the national average (see Figure 3). As a result of these factors, after 25 year of relative stability with only one manager, in 1987 FEDECOOP began a period of about three years under a succession of four different managers. Administrative stability returned with the installation of the current management in mid 1989.

asesoría administrativa y financiera. Desde 1985, AID y ACDI han colaborado en forma conjunta en estas áreas. A pesar de proyectos grandes diseñados en conjunto por AID y FEDECOOP, la situación financiera de muchas de las cooperativas afiliadas a FEDECOOP es hoy débil. Inevitablemente, este hecho tiene un efecto secundario en la salud financiera de la misma federación. La explicación de este fenómeno obedece a diversos factores, que van desde un deprimido precio internacional de café hasta una deficiente administración financiera.

### **B. FEDECOOP en los Ochenta: Crecimiento sin Desarrollo**

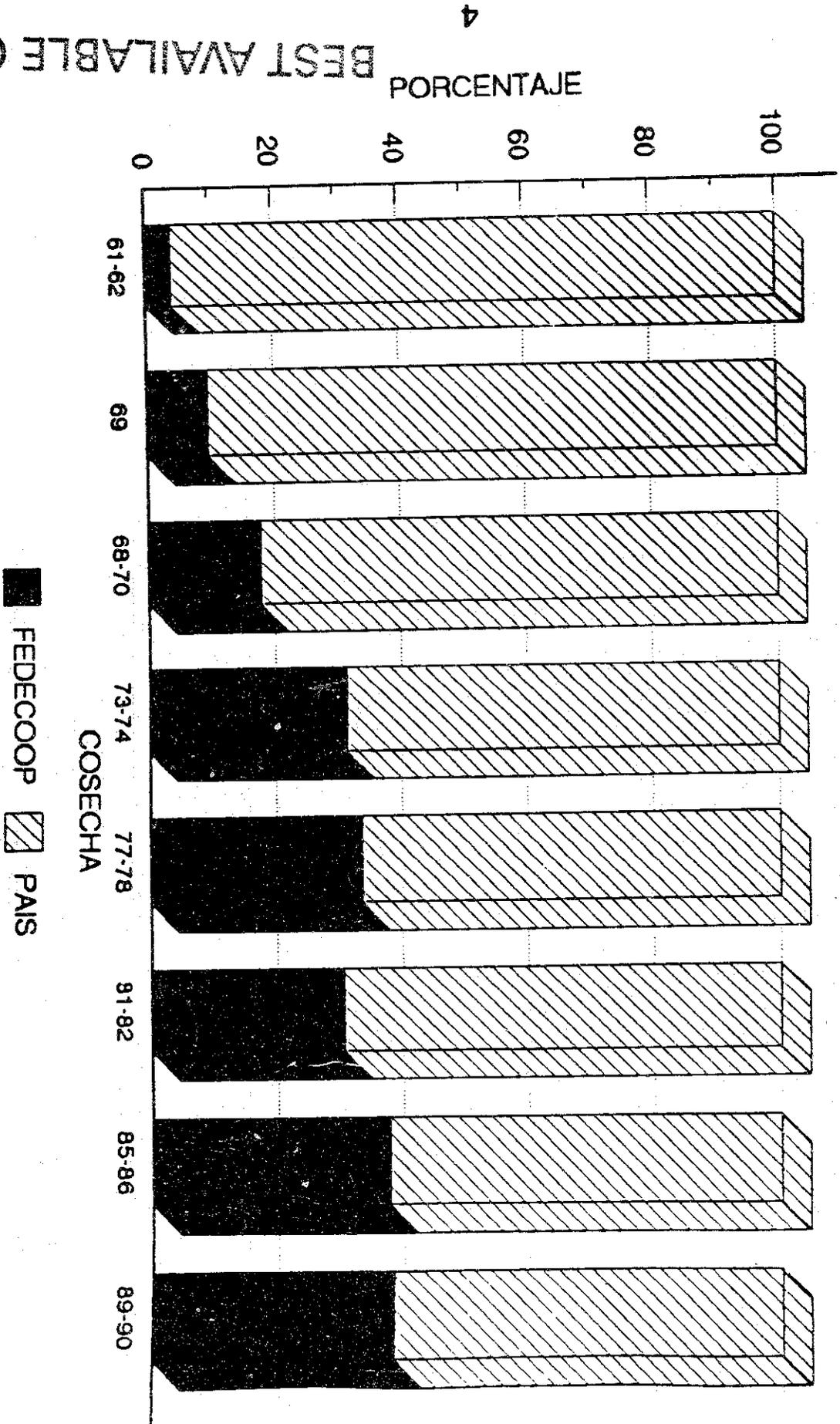
FEDECOOP experimentó un crecimiento en número de cooperativas, agricultores, y volumen de café en la década de los ochenta (ver Cuadros 1 y 2). Este crecimiento fue debido al atractivo que representaba el proyecto crediticio FEDECOOP/AID, ya que para tener acceso al crédito subsidiado para siembra y resiembra y productos no-tradicionales (la primera fase crediticia entre 1985 y 1989), una cooperativa local tenía que afiliarse a FEDECOOP.

Paralelamente al crecimiento de FEDECOOP, durante el período 1983-1987 se produce un cambio en la dinámica interna de la federación, tanto en su consejo de administración como en la gerencia. Las cosechas 1986 y 1987 se caracterizaron por una gestión de ventas que consiguió precios menores al promedio nacional como nunca había sucedido en la historia de la federación (ver Cuadro 3). Como resultado de estos factores, después de 25 años de relativa estabilidad y un solo gerente, FEDECOOP en 1987 comenzó a vivir un período de aproximadamente tres años con una sucesión de cuatro gerentes, que finalizó con la actual administración, donde se ha logrado estabilidad administrativa a partir de mediados de 1989.

BEST AVAILABLE COPY

# PARTICIPACION DE FEDECOOP R. L. EN VENTAS TOTALES PAIS

FIGURE 2/CUADRO 2



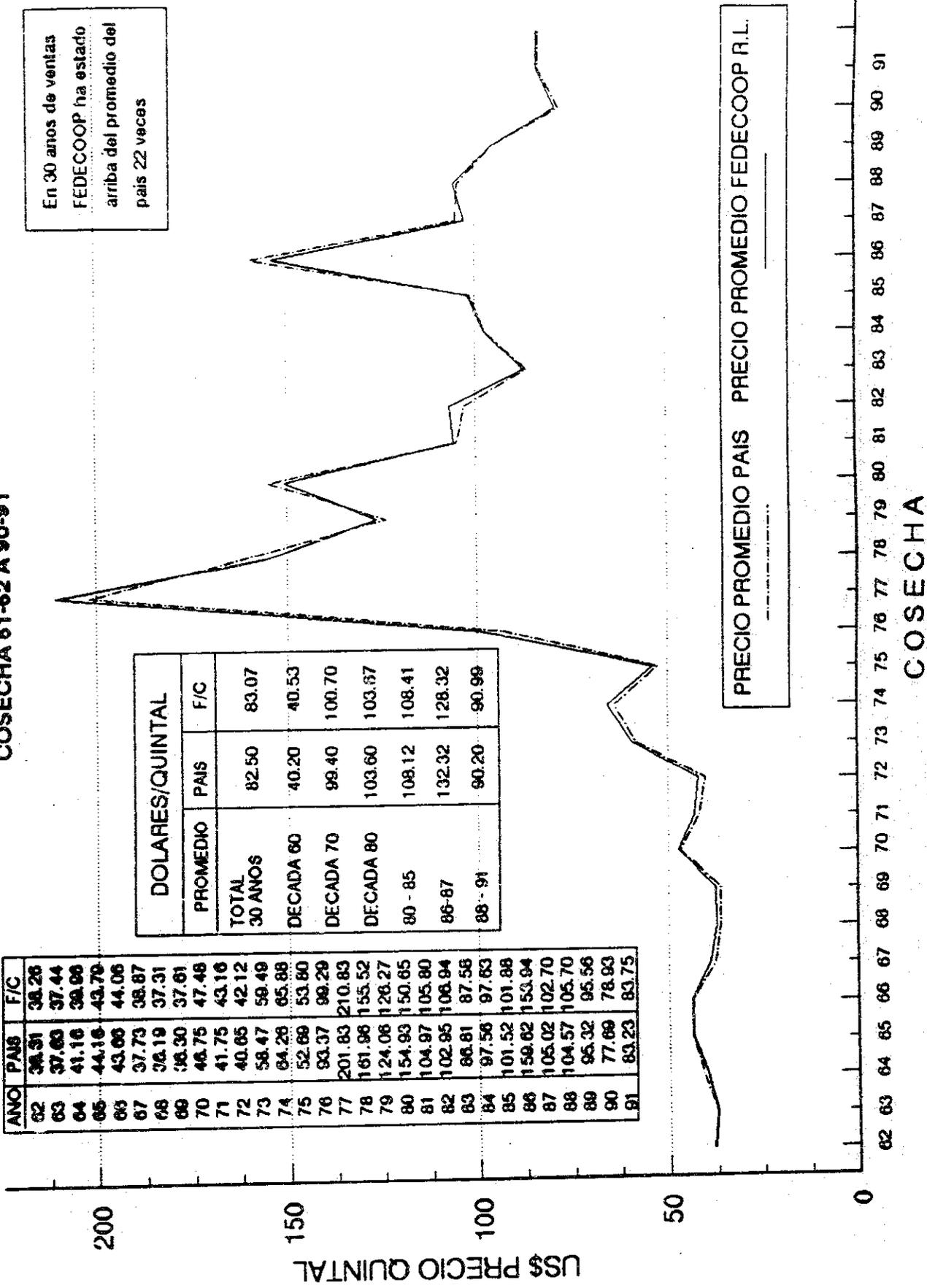
# CUADRO 3 FEDECOOP R.L. VENTA PROMEDIO SEGUN COSECHA

COSECHA 61-62 A 90-91

ANO	PAIS	F/C
62	38.91	38.26
63	37.63	37.44
64	41.16	39.96
65	44.16	43.70
66	43.00	44.06
67	37.73	38.87
68	36.19	37.31
69	36.30	37.61
70	46.75	47.48
71	41.75	43.16
72	40.65	42.12
73	58.47	59.49
74	94.28	65.88
75	52.69	53.80
76	93.37	99.29
77	201.83	210.83
78	161.96	155.52
79	124.06	126.27
80	154.93	150.65
81	104.97	105.80
82	102.95	106.94
83	86.81	87.58
84	97.56	97.63
85	101.52	101.88
86	159.62	153.94
87	105.02	102.70
88	104.57	105.70
89	95.32	95.56
90	77.69	78.93
91	83.23	83.75

DOLARES/QUINTAL		
	PAIS	F/C
TOTAL 30 ANOS	82.50	83.07
DECADA 60	40.20	40.53
DECADA 70	99.40	100.70
DECADA 80	103.60	103.87
80 - 85	108.12	108.41
86-87	132.32	128.32
88 - 91	90.20	90.99

En 30 años de ventas FEDECOOP ha estado arriba del promedio del país 22 veces



PRECIO PROMEDIO PAIS    PRECIO PROMEDIO FEDECOOP R.L.

COSECHA

For the first time in 27 years, the new management began installing modern administrative methods. The new team consists of young professionals trained in the 1980's in different Costa Rican schools of business administration. This represents a significant change, compared with the previous administration, which was characterized by the centralism of one strong leader, a system which was important in a bygone era.

Even as the new management was implementing its administrative revolution, the international coffee market underwent a significant change in the way coffee is sold. The coffee cartel was broken, resulting in two and a half years of record low prices which have not been seen since the 1970's. The combined factors of administrative modernization and record low prices have made more urgent the need to transfer modern administrative and financial methods to the local cooperatives, making them more efficient and capable of surviving.

### C. Operational Problem Areas: Solutions Started

It should be pointed out that the role of ACIDI in assisting FEDECOOP also underwent radical change at the end of 1989. As a result of the new design of the second phase of the credit project, and at the request of FEDECOOP, ACIDI in 1989 terminated its assistance for coffee production credit, providing in its place assistance in credit to strengthen the local cooperatives. Furthermore, for the first time, ACIDI began assisting the management of FEDECOOP in improving the administrative and financial workings of the federation. This document is, in part, a result of this new focus undertaken by FEDECOOP and ACIDI.

Con la nueva administración comienza, por primera vez en 27 años, una nueva etapa de modernización administrativa, que se está implementando por profesionales jóvenes formados en la década de los ochenta, en las distintas escuelas de comercio y administración de negocios que hay en el país. Esto representa un cambio significativo respecto a la administración anterior, caracterizada por su centralismo y caudillismo que fueron sin duda importantes en su época.

La nueva administración estaba impiementando su revolución administrativa cuando en el mercado internacional se produjo un cambio significativo en el sistema de comercialización del café, caracterizado por el rompimiento del cartel que, a la fecha, ha producido dos años y medio de precios bajos, como no se habían visto desde la década de los setenta. Los dos fenómenos de modernización administrativa, junto con la baja en el precio, han puesto en relevancia la urgente necesidad de trasladar a las cooperativas locales técnicas modernas de administración y finanzas que las hagan más eficientes y les permita sobrevivir esta coyuntura.

### C. Operaciones Problemáticas y Soluciones Iniciadas

Es de interés destacar que el papel de ACIDI en su asistencia a FEDECOOP cambia también radicalmente a finales de 1989. Como resultado del diseño de la segunda fase del proyecto crediticio, y por pedido de FEDECOOP, ACIDI termina su asistencia de crédito para la producción en 1989, sustituyéndola por asistencia en crédito para fortalecer las cooperativas locales. Además, por primera vez ACIDI ofrece asistencia a la administración de FEDECOOP para la consolidación administrativa y financiera de la federación. El presente documento es, en parte, resultado de este nuevo enfoque entre FEDECOOP y ACIDI.

ACDI has made its thinking clear to the management of FEDECOOP, to the effect that administrative modernization alone is not sufficient, unless there is also a mental change at all levels of the federation. This thinking would replace paternalistic concepts, based in dependence on political or governmental solutions, with concepts based in economic self sufficiency. This would apply to the coffee industry in general, as well as the federation and its local affiliates. In actual practice this means the local cooperatives ought to have experienced managers, modern financial planning, adequate internal controls, and satisfactory financial statements.

This way of thinking is not unique to the ACDI staff in Costa Rica, rather it is the result of the history of the US cooperatives which founded ACDI. It is the central concept underlying ACDI assistance offered to different types of agricultural organizations around the world. The ACDI philosophy is finding acceptance in the management and administration of FEDECOOP, and together we are dedicating part of each training course for the local cooperatives to presenting concepts of economic self-sufficiency. Such ideas have not always been welcome in the Costa Rican cooperative movement.

Although we speak of philosophy and history, most of the work at hand is on a practical level. FEDECOOP, under the current management, has sought to be an example to the local cooperatives, like a good father. For example, in the last two years FEDECOOP has replaced much personnel at the middle level with trained professionals, has developed detailed written plans for modernizing management practices, has begun decentralizing, and for the first time,

ACDI se ha expresado claramente ante la administración de FEDECOOP, en el sentido de que la modernización administrativa no es suficiente, si además no hay un cambio de mentalidad en todos los niveles de la federación, bajo la cual se implantarían conceptos de autosuficiencia económica en lugar de conceptos paternalistas de dependencia de soluciones político gubernamentales a los problemas tanto de la industria, en general, como de la federación y sus afiliadas. Lo anterior significa, en la práctica, que las cooperativas locales deben contar con gerentes experimentados, planificación financiera moderna, control interno adecuado y, obviamente, estados financieros satisfactorios.

Esta manera de pensar no es propia de los funcionarios de ACDI en Costa Rica, sino que es resultado de la historia que han vivido las cooperativas estadounidenses que formaron ACDI, y por ende es primordial este concepto en la asistencia que ACDI ofrece a diferentes tipos de organizaciones agrícolas alrededor del mundo. La filosofía de ACDI ha encontrado eco en la gerencia y la administración de FEDECOOP, y en conjunto se está dedicando parte de cada curso de capacitación para las cooperativas locales en la exposición de conceptos de autosuficiencia económica, los cuales no siempre han sido bienvenidos en la historia del movimiento cooperativo costarricense.

Aunque se habla de filosofía e historia, la mayoría del trabajo es a nivel práctico. FEDECOOP, bajo esta administración y como buen padre de familia, ha buscado poner el ejemplo para las cooperativas locales. En los últimos dos años FEDECOOP ha logrado sustituir mucho personal a nivel medio por personal profesionalmente capacitado, además de la elaboración de planes escritos y detallados para modernizar prácticas, descentralizar y, por

has done all of these under a strategic plan. Initial results include a reduction in the number of employees of about 33%.

The nature of the coffee business has been affected by the drop in the international price, and at present time there is no expectation of any substantial improvement.

In spite of the overall situation in the coffee industry the FEDECOOP member cooperatives have received average prices higher in comparison with the non-cooperative firms. In the 1989-1990 harvest year the FEDECOOP cooperatives received an average price which was \$9.72 more per fanega than the price of the non-cooperative firms. It is estimated that the 1990-1991 season will result in the same kind of price advantage.

FEDECOOP provides part of the financing required by the affiliated cooperatives and offers attractive interest rates, not through interest subsidies, but by passing on part of the interest advantage in borrowing from buyers in foreign currency.

The various lines of credit available through FEDECOOP add up to C14 billion colons (\$103 million). These credits are used for coffee planting and maintenance, harvest and processing, and marketing advances. Repayment is collected at the time the cooperatives receive payment for the crop.

FEDECOOP has a supply business, whose objective is to supply inputs and tools to the cooperatives at competitive prices. Net sales in the 1990-1991 season reached the sum of 882.9

primera vez, todo enmarcado dentro de un mecanismo de planeamiento estratégico que ha producido algunos logros, como lo es la reducción de su planilla en aproximadamente un 33%.

El comportamiento de la actividad cafetalera se ha visto afectada por la caída en el precio internacional del grano, y en la actualidad no se vislumbran mejoras sustanciales.

A pesar de la situación en la actividad, las cooperativas afiliadas a FEDECOOP han obtenido precios promedio superiores de liquidación en comparación con las firmas particulares. En la cosecha 1989-1990 se superó ese promedio respecto a los beneficios particulares en US\$9.72 por fanega, estimándose para la cosecha 1990-1991 la misma diferencia.

FEDECOOP solventa en parte las necesidades de recursos de las cooperativas afiliadas y les ofrece tasas de interés atractivas, no como subsidios sino que entregándoles parte de la ventaja en intereses que viene con el financiamiento otorgado por compradores que pagan en moneda extranjera.

Existen diversas líneas de financiación que en su conjunto suman alrededor de C14 mil millones (US\$103 millones), siendo la más representativa el financiamiento cafetalero, el cual se otorga para la preparación y mantenimiento de los cafetales, actividades de poscosecha y preliquidación. La recuperación se realiza en el momento en que las cooperativas realizan sus ventas.

FEDECOOP cuenta con un almacén de suministros, cuyo objetivo es abastecer de insumos y herramientas a las cooperativas a precios competitivos. Las ventas netas del período 1990-1991 alcanzaron la suma de

BEST AVAILABLE COPY

million colons (\$7.6 million), of which 63% represented sales to federation members.

€882.9 millones (US\$7.6 millones), correspondiendo el 63% de ellas a afiliados de la federación.

For its part, ACDI in the last two year has made important contributions, in response to FEDECOOP requests, while seeking specific solutions to operational problems. Key FEDECOOP personnel were sent to study a successful supply cooperative in Indiana, resulting in a report which is serving today as a guide and example. A recognized expert in computer systems was brought in, whose written recommendations were accepted by FEDECOOP, resulting in the saving of important data which was about to be lost. More importantly, the consultant's plan to replace the central computer system will be cheaper, more efficient, and more compatible within FEDECOOP and among the local cooperatives.

Además de lo anterior, ACDI en los últimos dos años ha hecho aportes importantes, respondiendo a pedidos de FEDECOOP, en busca de soluciones específicas a problemas de nivel operativo. Se mandó personal clave de FEDECOOP a estudiar una exitosa cooperativa de insumos en el estado de Indiana, resultando un reporte que ha servido de guía y ejemplo en la actualidad. Se buscó un reconocido experto en cómputo, quien hizo recomendaciones escritas que fueron aceptadas por FEDECOOP, y ayudaron en la salvación de datos que se iban a perder. Pero, quizás, lo más importante fue la elaboración de un nuevo plan integral de cómputo más barato, eficiente y compatible tanto con la organización interna de la federación como con los sistemas de las cooperativas locales.

ACDI is currently implementing a training program for FEDECOOP employees in specific key areas of administration and operation. One of the most important of these was to send the manager to a convention of major buyers of high quality coffee in the US, to obtain information on direct sales. Previously the manager was sent to a seminar on futures markets, a subject which could represent important marketing benefits for the federation.

Actualmente ACDI está implementando un plan de capacitación para funcionarios de FEDECOOP en distintas aéreas claves de administración y operaciones. En una de las más importantes de estas actividades, se mandó al gerente a un seminario de los grandes compradores de café de alta calidad en los Estados Unidos, a recabar información sobre ventas directas, al igual que a un seminario sobre mercados de futuros, un tema que le puede traer interesantes beneficios a la federación.

**D. Effects of the Two Phases of the Credit Project: Has the Medicine Worked?**

**D. Efectos de las Dos Fases del Proyecto Crediticio: ¿Ha Sido la Medicina Saludable?**

Both the first and second phases of the AID-FEDECOOP credit credit program have been focused on problems in the field, such as production and processing, rather than the

La primera fase del proyecto crediticio, al igual que la segunda, han sido enfocadas a problemas de campo, dándosele prioridad a temas como producción y procesamiento, y no a los

kinds of problems mentioned in this document. Now is the time to grab the bull by the horns instead of by the tail.

The first phase of the project, designed in the mid 1980's, was justified as renovating the production base of Costa Rica's principal export product (at that time), in order to strengthen the country's balance of payments, national budget, and reduce possible de-stabilizing social pressures on the model democracy of the region. The first design put FEDECOOP in the position of financial intermediary.

In exchange for part of the interest spread between the rate charged by the trust and the rate charged to the farmer borrower, FEDECOOP guaranteed the overall credit to the trust. Today, six years later, the payments to the trust are up to date, even though data provided by FEDECOOP (see Figure 4) indicate that some farmers have not paid the local cooperatives, and some of the locals have not been able to pay FEDECOOP. The problems are different in each case, but the overall effect is that the cashflow of FEDECOOP is being used to provide a buffer. FEDECOOP has not brought up this problem before, nor has the possibility of non-payment to the trust ever been discussed.

The second phase of the credit project, designed at the end of the 1980's, five years after the first, was justified by the new thinking within AID. The strategy is the promotion of better financial services in rural areas, via the private banks, including interest rates closer to market rates. The new plan removed FEDECOOP from its previous role as financial intermediary, eliminating the percentage spread previously received, as well as the possibility of a FEDECOOP guarantee. The opinion within

problemas mencionados en este documento. Ya es hora de agarrar el toro por los cuernos en lugar de por el rabo.

La primera fase del proyecto, diseñado a mediados de la década de los ochenta, tuvo como justificación la renovación de la producción del entonces principal producto de exportación de Costa Rica, para fortalecer el país en su balanza de pagos, en su estructura fiscal y suavizar presiones de posibles movimientos sociales desestabilizadores del sistema democrático ejemplar del istmo. El primer diseño puso a FEDECOOP en posición de intermediario financiero.

A cambio de un margen(spread) entre la tasa activa y pasiva, FEDECOOP dio su garantía para el cumplimiento de los créditos ante el fideicomiso. Hoy, seis años después, la obligación contraída con el fideicomiso está al día, aunque datos suministrados por FEDECOOP (ver Cuadro 4) indican que varios de los agricultores no han pagado a las cooperativas locales, y algunas de estas no han podido hacer sus pagos a FEDECOOP. Los problemas son distintos en cada caso, pero el efecto trascendental es que el colchón que sirve para solventar esta situación es el flujo de caja de FEDECOOP. FEDECOOP en ningún momento ha mencionado este problema, ni mucho menos ha mencionado posibilidad alguna de no cumplir con el fideicomiso.

La segunda fase del proyecto crediticio, diseñado a finales de la década de los ochenta, cinco años después de la primera, tenía como justificación la nueva idea de moda en la AID: el promover mejores servicios financieros en aéreas rurales, a través bancos privados del Sistema Financiero Nacional, respetando tasas de interés más cercanas a las tasas del mercado. El nuevo plan sacó a FEDECOOP de su papel anterior de intermediario financiero, eliminando el porcentaje de margen que recibía y a la vez

FIGURE 4/CUADRO 4  
PROGRAMA USAID-FEDECOOP R.L.  
ANALISIS CARTERA EN MORA EL 15 DE MAYO 91  
TECNIFICACION CAFETALERA Y DIVERSIFICACION

COOPERATIVA	VALOR APROBADO	SALDO VENCIDO	VALOR RECUPERADO	SALDO VENCIDO POR RECUPERAR	% MORA	% MORA POR ZONA
1. Santa Tere	9,772	5,071	572	4,499	10.37%	
2. Aragon	39,687	19,841	6,988	12,853	29.63%	
3. Cenizosa	6,788	2,451	0	2,451	5.65%	
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>56,247</b>	<b>27,363</b>	<b>7,560</b>	<b>19,803</b>		<b>45.65%</b>
4. Llano Bonito	18,503	9,349	6,148	3,201	7.38%	
5. Leon Cortes	50,121	27,729	18,343	9,386	21.64%	
6. Valverde Vega	20,777	9,836	5,891	3,945	9.09%	
7. San Juanillo	58,077	30,181	23,136	7,045	16.24%	
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>147,478</b>	<b>77,095</b>	<b>53,518</b>	<b>23,577</b>		<b>54.35%</b>
<b>T O T A L E S</b>	<b>203,725</b>	<b>104,458</b>	<b>61,078</b>	<b>33,380</b>		<b>100.00%</b>

NOTA: -Las tres cooperativas que encabezan este cuadro estadístico son las únicas que presentan un grado difícil de recuperación.

-La tasa de mora general alcanza el 11.11%

-La tasa de mora con respecto al total de recursos colocados es de 5.28%.

-Saldo vencido por recuperar al 15 de mayo de 1991, excluye intereses

-Saldo vencido y sin vencer de las cooperativas consignadas es de 142.647,0 millones de colones.

-No se incluyen cuentas perdidas en programa de diversificación, en cacao 18,0 millones y 6,1 millones de colones en cardamomo.

BEST AVAILABLE COPY

51

AID was that the cooperatives should learn to utilize the banking system for their financing, since in the future there would be no other alternative, and the process would give the cooperatives needed training.

The second phase design did not come from a deep analysis of the specific problems of FEDECOOP, much less from an analysis of its internal dynamic, so that today we face new problems. With twenty months left to make loans under the second phase, we calculate that about two-thirds of the cooperatives may qualify for second phase loans, assuming they all apply (see Figure 5). The projected funds available for loans would probably not be re-lent entirely during the remaining lending period (see Figures 6 & 7). The human and economic resources available are only adequate to administer the credit project. This means that we are, like the banks, guiding and educating the qualifying cooperatives only, and not the cooperatives which in reality need timely guidance and intervention. The situation tends to worsen as a result of the continuing low international coffee prices. The result is the continuing financial deterioration of the whole system (see Figure 3), making evident the necessity for timely action toward solving basic problems.

## II. SUMMARY OF THE PROBLEM ON THREE LEVELS

### A. At the FEDECOOP Level

FEDECOOP need strong local cooperatives, in both the financial and administrative areas, as

la posibilidad de otorgar garantías. El criterio de AID era que las cooperativas deberían aprender a acudir al sistema financiero en busca de recursos, ya que en el futuro no habría otra alternativa, y eso conllevaba un proceso de aprendizaje que había que implementarse cuanto antes.

El diseño de la segunda fase no vino de un análisis profundo de la problemática específica de FEDECOOP, ni mucho menos de un análisis de la dinámica interna de la misma, por lo que hoy enfrentamos nuevos problemas. Con 20 meses que quedan para dar préstamos en la segunda fase, se calcula que alrededor de dos terceras partes de las cooperativas podrían calificar por préstamos en esta fase, siempre y cuando lo deseen (ver Cuadro 5), y los fondos previstos disponibles para prestar probablemente no se va a poder colocar en su totalidad durante el período previsto (ver Cuadros 6 y 7). Los recursos humanos y económicos disponibles son apenas suficientes para administrar el proyecto de crédito, lo que quiere decir que al igual que los Bancos estamos guiando y educando a las cooperativas que califican, y no a aquellas que en realidad necesitan una intervención oportuna y orientadora. La situación tiende a empeorar como consecuencia de que los precios del café en el mercado internacional no se han recuperado, aspecto este que ha ayudado a deteriorar aun más la situación financiera de todo el sistema (ver Cuadro 3), lo que evidencia la necesidad de una acción oportuna y así tener mayores posibilidades de solucionar el problema.

## II. RESUMEN DEL PROBLEMA A TRES NIVELES

### A. Nivel de FEDECOOP:

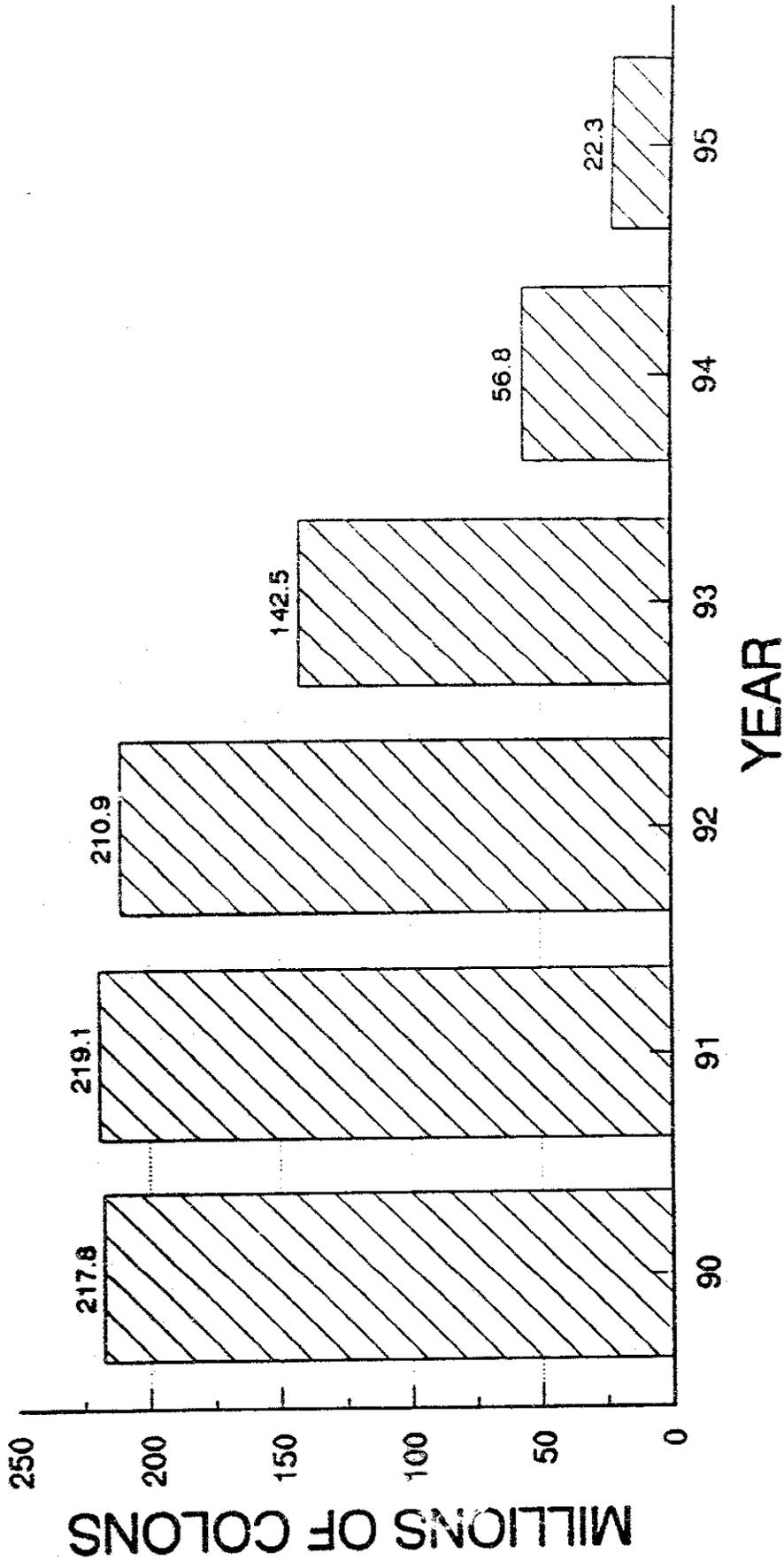
FEDECOOP necesita cooperativas locales fuertes, tanto en el campo financiero como en

FIGURE 5 CUADRO 5  
**CLASIFICACION COOPERATIVAS  
 SUJETOS DE CREDITO. SEGUN CAPTACION COSECHA 89-90**

COOPERATIVAS CLASIFICADAS	ZONA	ZONA FANEGAS CAPTACION	% INDIV.
COOPNARANJO R.L.	1	144,780	11.91
COOPELIBERTAD, R.L.	1	91,875	7.56
COOPEAGRI, R.L.	4	77,326	6.53
COOPEVICTORIA, R.L.	1	79,173	6.52
COOPROSANVITO, R.L.	4	75,103	6.18
COOPEPALMARES, R.L.	1	73,080	6.01
COOPE SABALITO, R.L.	4	49,786	4.10
COOPE SUJIZA, R.L.	2	48,610	4.00
COOPE CARTAGO, R.L.	3	48,458	3.99
COOPEATEMAS, R.L.	1	46,784	3.85
COOPE TARRAZU, R.L.	2	39,717	3.27
COOPE SANTAROSA, R.L.	1	35,573	2.93
COOPE UNION, R.L.	1	26,650	2.19
COOPE SANCARLOS, R.L.	6	20,541	1.69
COOPE TILA, R.L.	5	18,363	1.51
COOPE OOTA, R.L.	2	18,092	1.49
COOPE ALAJUELA, R.L.	1	14,696	1.21
COOPE MONTES DE ORO R.L.	5	9,861	0.81
COOPELDOS, R.L.	5	8,506	0.70
COOPE PILANGOSTA, R.L.	5	6,611	0.54
COOPE SARAPIQUI, R.L.	6	5,988	0.49
COOPE CERRO AZUL, R.L.	5	3,824	0.31
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>945,397</b>	<b>77.79</b>
<b>COOPERATIVAS NO CLASIFICADAS</b>			
COOPE CAFIRA, R.L.	1	88,011	7.24
COOPE SAN JUANILLO, R.L.	1	50,002	4.12
COOPE LECO, R.L.	2	49,697	4.09
COOPE AGUIBUENA, R.L.	4	17,195	1.41
COOPE PIBRO, R.L.	1	16,178	1.33
COOPE JIBATE, R.L.	3	13,576	1.12
COOPE RAGON, R.L.	3	11,944	0.98
COOPE LLANOBONITO, R.L.	2	8,536	0.70
COOPE VALVERDE VEGA, R.L.	1	8,227	0.68
COOPE SANTATERESITA, R.L.	3	6,523	0.54
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>269,889</b>	<b>22.21</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,215,286</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Propia de datos suministrados por FEDECOOP, R.L.

FIGURE 6/CUADRO 6  
**ACDI COSTA RICA**  
**RENOVATION REPAYMENT PROJECTION**  
**FEDECOOP TRUST 1990-1995**



1990 FIGURES ARE ACTUAL

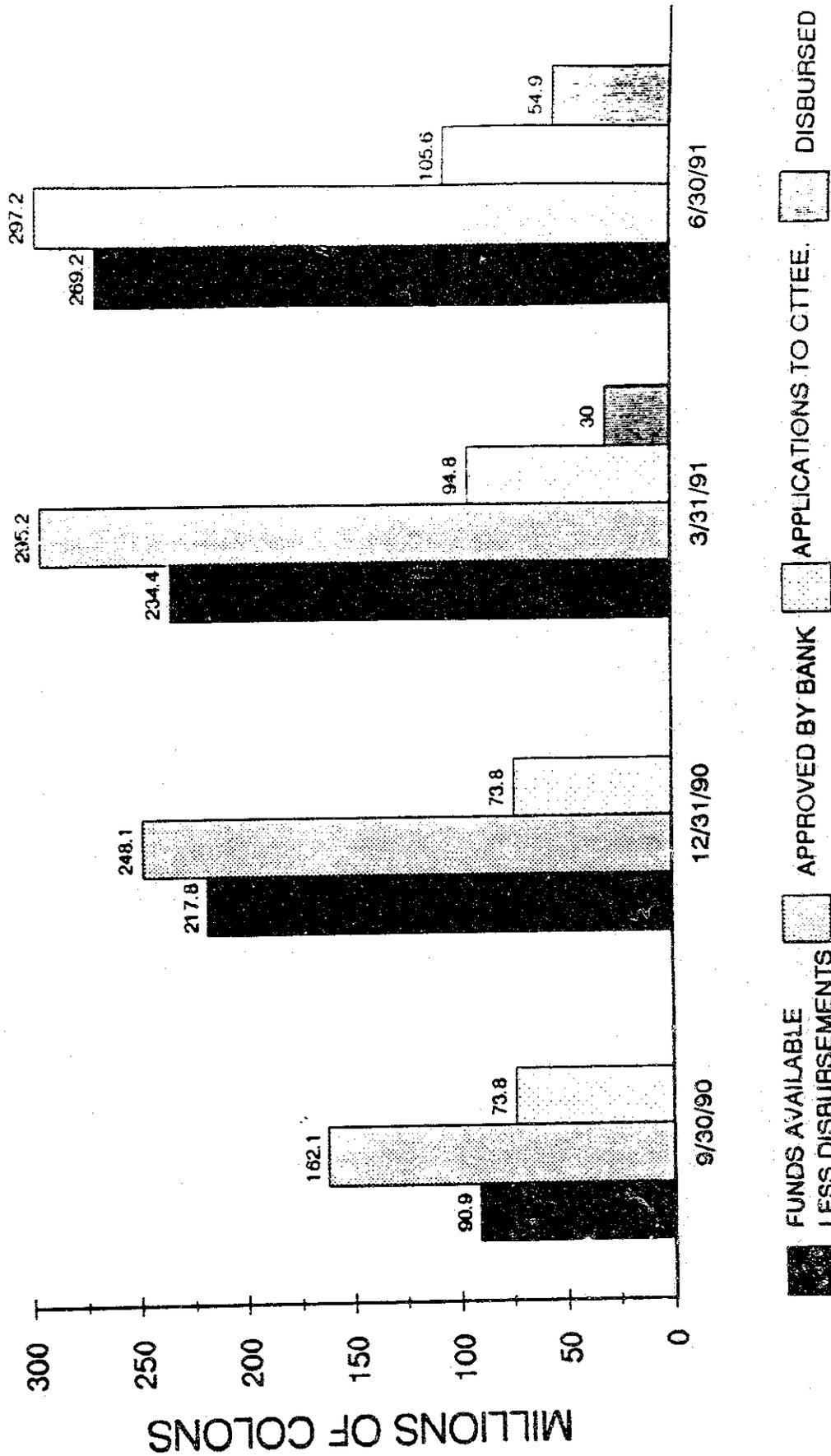
# ACDI COSTA RICA

## FEDECOOP COFFEE CREDIT PROJECT PHASE II

Operating Loan Approvals & Disbursements

Compared To Loan Funds Available

Cumulative



DISBURSED  
 FUNDS AVAILABLE  
 LESS DISBURSEMENTS  
 APPROVED BY BANK  
 APPLICATIONS TO CTTEE.

55

well as in the support of their farmer members. Simply helping the strong while abandoning the weak will make the situation of FEDECOOP worse. By strengthening the locals, FEDECOOP and the trust will make better collections of first phase loans. This strengthening at the local level, in conjunction with the continued administrative modernization of FEDECOOP, will contribute to the balanced development of the entire system.

#### **B. At the Local Cooperative Level**

The local cooperatives need technical training and less paternalism. They need to learn to operate in the national financial market. They cannot learn this from a bank which cannot, due to its own nature, take the risk of making bad loans. A special kind of technical assistance is needed to carry out restructuring, mergers, or liquidations. It must be assistance which combines mutual confidence, training, and friendly strictness.

#### **C. At the Level of the Second Phase Credit Project**

The second phase project has suffered from a lack of overall vision. It is no longer desirable to continue with partial interventions, with limited utility and unexpected results for the total system which is FEDECOOP. The loan program needs more bankable clients and stable member organizations, which will strengthen the federation.

### **III. PROJECT DESCRIPTION**

#### **A. Action Plan and Capsule Methodology**

Eliminating paternalism is difficult. In the harsh but valuable words of the cooperatives which support ACDI in the U.S., we must

el administrativo, así como con el apoyo de sus asociados. Simplemente apoyar a los fuertes y abandonar a los débiles es empeorar la situación de FEDECOOP. A través de un fortalecimiento de las cooperativas afiliadas, FEDECOOP y el Fideicomiso lograrán mayor recuperación de préstamos de la primera fase. Este fortalecimiento a nivel local, en conjunto con la continuación de la modernización administrativa de FEDECOOP, contribuirá al desarrollo balanceado del todo el sistema.

#### **B. Nivel de las Cooperativas Locales**

Las cooperativas locales necesitan capacitación técnica y menos paternalismo. Tienen que aprender a desenvolverse en el mercado financiero nacional. No pueden aprender esto de un banco que no puede, por su naturaleza arriesgarse a malos créditos. Para tomar decisiones importantes y necesarias como una re-estructuración, fusión, o liquidación, es necesario poder otorgar una asistencia técnica confiable, con carácter didáctico, amistoso pero estricto.

#### **C. Nivel del Actual Programa (segunda fase)**

El proyecto ha sufrido, por ausencia de una visión general, y no es oportuno continuar con intervenciones parciales, de poca utilidad y con resultados imprevistos en el sistema total que es FEDECOOP. El programa necesita de más sujetos de crédito y entidades estables, que conjuntamente fortalezcan la Federación.

### **III. PROJECT DESCRIPTION**

#### **A. Plan de Acción y Metodología en Cápsula**

Eliminar el paternalismo es difícil. En las palabras duras y valiosas de las cooperativas que apoyan a ACDI en los Estados Unidos: hay que

aggressively challenge the weak cooperatives to become strong and efficient, offering them appropriate technical assistance. In the current situation they will have to do so within one or maximum two years, since the alternative is that they could disappear from the scene. A boat with a leaking hull has no room for dead weight; we must all row, bail water, or swim.

The method proposed for accomplishing this goal is to field a team of management, administrative, and financial technicians who would work under the joint supervision of ACDI and FEDECOOP. They will carry out restructurings, mergers, and liquidations, according to each case, curing the sick and burying the dead. Newly bankable cooperatives which result will be guided through the loan application process. The immediate result will be more equitable use of project loan funds. Another important impact would be greater and more rapid recuperation of the funds loaned in the first phase in order to be recycled in the second phase.

Finally, ACDI and FEDECOOP will continue to strengthen FEDECOOP at the federation level in the areas of banking and finance, computerization, improvement of FEDECOOP's financial structure and planning, improved export marketing results, international supply purchasing, etc.

#### **B. Specific Outputs Projected for the Local Level**

The local cooperatives have made progress in some areas but many still require administrative and financial strengthening. They have grown by responding to urgent need, without adequate planning.

The members of the boards of directors are coffee farmers who are dedicating much of their

retar agresivamente a las cooperativas débiles a que se vuelvan fuertes y eficientes, ofreciéndoles asistencia técnica adecuada. En la situación actual lo tendrán que hacer dentro de un año, máximo dos, ya que la alternativa es que desaparezcan del esquema. Una lancha con hueco no soporta a muertos; todos a remar, a sacar agua, o a nadar.

El mecanismo propuesto para lograr ese fin es un equipo de técnicos en administración gerencial y financiera que se dedicarán, bajo la supervisión bipartita de ACDI y FEDECOOP, a lograr re-estructuraciones, fusiones, y liquidaciones, según amerite cada caso, curando a moribundos y enterrando muertos, entregando a los bancos los nuevos sujetos de crédito que resulten para que apliquen para conseguir préstamos. El resultado inmediato será un uso más equitativo de los fondos. Otro efecto de gran impacto sería una mayor y más rápida recuperación de los fondos prestados en la primera fase para poder ser canalizados a través de la segunda fase.

Finalmente ACDI y FEDECOOP continuarán fortaleciendo a FEDECOOP a nivel de federación en las áreas de banca y financiamiento, cómputo, la estructura financiera y la planificación de FEDECOOP misma, mejores resultados en exportaciones, compras internacionales de insumos, etc.

#### **B. Logros Específicos a Nivel Local y Requerimientos**

Las cooperativas locales han progresado en muchas aéreas, pero no en todos los casos han completado el fortalecimiento institucional, administrativo y financiero. Han crecido, pero respondiendo a las necesidades más urgentes, sin una adecuada planificación.

Los miembros del Consejo de Administración son caficultores que están dedicando gran parte

time and effort to the success of the cooperatives. In general, they have little technical training as to their specific responsibilities, including understanding of their own roles as directors. The managers, as well as middle level personnel, need training in carrying out their work tasks. They need to be better integrated into the cooperative strengthening process.

Internal controls have improved over time, as need has presented itself. However, there are additional policies and procedures which should be designed, documented and approved by the boards of directors, for implementation by management.

The movement has adapted new computer equipment to their administrative work in a relatively successful way. However, each cooperative has purchased equipment and systems according to their individual convenience, without considering the benefits available from standardization of equipment and systems among the cooperatives. Many cooperatives could learn from the example presented by those who have invested in nonstandard systems. As mentioned previously, ACDI has provided consulting assistance which points the way to the standardization needed for all of the cooperatives and FEDECOOP.

In another important area, due to faulty investment criteria and lack of long-term credit, some of the cooperatives have invested their working capital in fixed assets, which has caused enormous problems of liquidity in a considerable number of cases. In these cases the appropriate assistance is to find ways to convert these fixed assets back into working capital.

de su tiempo y esfuerzo al éxito de las cooperativas. En general, tienen poca capacitación técnica en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades específicas, incluyendo la comprensión del significado de sus propios roles como directores. No sólo los gerentes, sino el personal medio necesita ser entrenado en el cumplimiento de sus tareas. Es necesario incorporarlos más al proceso de fortalecimiento de sus cooperativas.

El control interno ha mejorado con el transcurso del tiempo y las necesidades; sin embargo, existen mecanismos, procedimientos y políticas que deberían ser elaboradas y posteriormente aprobadas por los Consejos de Administración, para ser implementados por la administración.

El movimiento ha incorporado, con relativo éxito, equipos de cómputo a los procesos administrativos. Sin embargo, cada cooperativa ha comprado el equipo y los sistemas que supuestamente más le convenía, sin considerar los múltiples beneficios que se derivan en una organización que cuenta con equipos de cómputo y sistemas compatibles. Muchas cooperativas podrían beneficiarse de esta inversión, aprendiendo de las demás. Como se mencionó antes, ACDI ya ha proporcionado asistencia para marcar la pauta en cuanto a la estandarización de todo el equipo de cómputo de las cooperativas y de FEDECOOP.

Por otro lado, en ausencia de criterios de inversión y recursos para préstamos a largo plazo, algunas de las cooperativas optaron por invertir su capital de trabajo en activos fijos, lo cual ha causado un grave problema de liquidez en un número considerable de casos. Una asistencia adecuada implicaría convertir estos bienes de nuevo en recursos accesibles para capital de trabajo.

BEST AVAILABLE COPY

A complementary way of addressing the working capital problem is by strengthening the administrative and financial capability of the cooperatives so they can have more borrowing flexibility in the financial market. Becoming bankable means improving the overall efficiency of operations, as well as the quality of management. The result should be more prompt payment of obligations.

An important projected result of the work proposed will be the reduction of late payments in credit operations to a minimum level and a reduction of previously identified first phase payments in arrears.

At the level of FEDECOOP, outputs will include improvement of the financial structure of FEDECOOP itself, better financial planning, better marketing results, improve international supply purchases, and modernized administrative system with emphasis on computerization.

### C. Detailed Methodology

The first phase of the work will be oriented toward finding weaknesses in the principal areas of the organization while offering, at the same time, solutions for each particular case. This will lead to the development of a diagnostic study of the institutional, administrative, financial and economic situation of each cooperative.

As problems are defined, objectives must be established along with developing lists of remedial actions over the short, medium, and long terms.

Administrative plans will be developed and implemented under an overall organizational plan which will have the following features:

En forma complementaria, el fortalecimiento administrativo y financiero de las cooperativas tiene como propósito capacitarlas para que puedan acudir al mercado financiero en búsqueda de recursos y convertirlos en sujetos de crédito, lo cual se logrará con la eficiencia general de sus operaciones, la calidad de la gestión administrativa y por ende el pago oportuno de sus obligaciones.

Se puede concluir que como producto del trabajo a realizar se mantendrá la morosidad en el pago de las operaciones crediticias en un nivel mínimo y tenderá a reducirse en los casos de morosidad en la primera fase ya identificados.

A nivel de FEDECOOP los logros incluirán mejoras en la estructura financiera, mejor planificación financiera, mejores resultados en las exportaciones, mejores compras internacionales de insumos, y mejoras en el sistema administrativo con énfasis en cómputo.

### C. Metodología en Detalle

La primera fase del trabajo estaría orientada a encontrar fallas o debilidades en las principales áreas de la organización y ofrecer, al mismo tiempo, las soluciones o remedios para cada caso en particular, o sea elaborar un diagnóstico institucional, administrativo, financiero y económico de las cooperativas.

Definidos los problemas, se deben establecer objetivos y la forma en que se desarrollarán las actividades para su resolución, tanto a corto como a mediano y largo plazo.

Se desarrollarán sistemas administrativos y se implementarán, de manera que se establezca un plan de organización que suministre una

appropriate division of functions, systems of authorization, and proper bookkeeping which assures reasonable accounting control over assets, liabilities, products, and expenses. There must be training for personnel in financial administration, such as how to obtain financing on short and long terms, alternatives for investment of idle cash, and so on, taking into account the specific situation of each cooperative while identifying the previous policies which have created the problems.

There must be ongoing help to the cooperatives in improving their capital structure, through the conversion of short term loans into longer term loans, the retirement of old debt, and so on, while developing emergency plans as needed to stabilize the day-to-day situation.

The professional and paraprofessional personnel required, as listed in the budget, is fundamentally necessary to diagnose and combat the problems which beset this important cooperative sector.

A technical assistance agreement will require that the responsibilities of the cooperatives be defined as to the implementation of recommendations and approved strategies by specified dates.

Failure by the cooperative to comply with the agreement will give FEDECOOP the power to impose the required, contractual financial management and order.

#### IV. PROJECT ADMINISTRATION

Implementation: By Region and size of Cooperative

división conveniente de las responsabilidades funcionales, sistemas de autorizaciones y procedimientos de registros adecuados que suministren un control contable razonable sobre los activos, pasivos, productos y gastos. Se debe adiestrar al personal en aspectos de administración financiera, tales como forma de obtención de fondos de corto y largo plazo, alternativas de inversión, etc., tomando como referencia la situación específica de cada cooperativa, mediante la identificación de aquellas políticas que la están perjudicando.

Se debe ayudar, sobre la marcha, a las cooperativas a mejorar su estructura de capital, mediante la conversión de aquellos préstamos de corto en largo plazo, readecuación de deudas, etc. desarrollando en los casos necesarios un plan de emergencia mientras se estabiliza la situación.

El personal profesional y asistente requerido según se aprecia en la parte de Presupuesto, es fundamental para diagnosticar y combatir los problemas que aquejan a este importante sector cooperativo.

Es requisito indispensable la formulación de un convenio de asistencia técnica con la definición de los deberes de la cooperativa en la implementación de las recomendaciones y estrategias aprobadas, en los plazos definidos.

El incumplimiento de los compromisos adquiridos por la cooperativa faculta a FEDECOOP a tomar las acciones necesarias en el orden financiero, para reorientar su gestión por el camino deseado, previamente convenido.

#### IV. ADMINISTRACION DEL PROYECTO

Esquema de Implementación: Tamaños y Regiones

BEST AVAILABLE COPY

## A. Objectives, Policies and Strategies

It is necessary to develop objectives, policies and strategies in the short, medium and long terms, based on the diagnostic study. This requires involvement of the farmer members, directors, and employees of the cooperative and FEDECOOP.

At the same time, it is necessary to plan and program activities according to the objectives and strategies approved by the board of directors of each cooperative.

## B. Client Selection

This section will present the criteria to be used in defining which cooperatives will receive the development assistance to be carried out in the coming months.

Three groups of cooperatives have been identified according to the number of *fanegas* of coffee they have delivered to FEDECOOP in the 1989-1990 harvest as follows:

1. Small - Handling up to 25,000 *fanegas*
2. Medium - Handling between 25,000 to 70,000 *fanegas*
3. Large - Handling more than 70,000 *fanegas*

In order to classify the cooperatives geographically, six regions were defined as follows:

1. Central Region (San José, Heredia, Alajuela and San Ramón)
2. Tarrazú, Dota, and León Cortés Region
3. Cartago and Turrialba Region

## A. Objetivos Políticas y Estrategias

Es necesario desarrollar objetivos, políticas y estrategias de corto, mediano y largo plazo, basados en el diagnóstico realizado. En este punto debe involucrarse a los asociados, directores, funcionarios de la cooperativa y de FEDECOOP.

Paralelamente es necesario planificar las actividades en base a los objetivos y estrategias aprobadas por el Consejo de Administración de cada cooperativa.

## B. Selección de Clientes

Este capítulo dará a conocer los criterios para orientar la definición de las cooperativas que serían las beneficiadas en el desarrollo de los trabajos a realizar en los próximos meses.

Se establecieron tres tamaños de cooperativas en función de la cantidad de *fanegas* de café entregados a FEDECOOP en la cosecha 1989-1990, según el criterio siguiente:

1. Pequeña - Captación de 0 a 25,000 *fanegas*
2. Mediana - Captación de 25,000 a 70,000 *fanegas*
3. Grande - Captación superior a 70,000 *fanegas*

Para la clasificación por localización se definieron seis regiones a saber:

1. Región central (San José, Heredia, Alajuela y San Ramón)
2. Región Tarrazú, Dota, León Cortés
3. Región Cartago y Turrialba

4. Southern Region (San Isidro, San Vito and Sabalito)
5. Guanacaste Region
6. Northern Region (San Carlos and Sarapiquí)

Figure 8 presents a detailed list of the cooperatives as classified by size and region.

Figure 9 shows the volume of *fanegas* of coffee, according to cooperative size and region, for the 1989-1990 harvest. It is notable that seven large cooperatives delivered 52% of the total, while the 16 small cooperatives, and 9 medium size cooperatives provided 48%, which includes 3.9% from the 6 Guanacaste cooperatives.

Figure 10 shows the volume of fanegas of each cooperative in rank order of importance during the 1989-1990 harvest, as well as the cumulative overall percentage, showing that 7 cooperatives, or about one fourth, delivered 52% of the FEDECOOP total (see Figure 11).

The large cooperatives have greater resources for contracting specialized independent consultants, for work that could be suggested by FEDECOOP or ACADI. The medium and small size cooperatives have more limitations in both resources and the technical ability of their personnel. Among the latter are the Guanacaste cooperatives which have received both technical and economic assistance from European agencies, allowing them, as well as the biggest groups, to be excluded from the target list of the work plan. Nevertheless, there will be substantial communication with the Guanacaste cooperatives so they can benefit from information and publications to be developed.

4. Región Sur, San Isidro, San Vito y Sabalito
5. Región Guanacaste
6. Región Norte (San Carlos - Sarapiquí)

En el Cuadro 8 se presenta un detalle del número de cooperativas según tamaño y zona.

En el Cuadro 9 se muestra la captación en fanegas de café, según tamaño y zona, para la cosecha 1989-1990, pudiéndose apreciar que siete cooperativas grandes entregaron el 52% del total, mientras que las pequeñas (16) y medianas (9) un 48%, incluidas las de Guanacaste (6) con un 3.9%.

En el Cuadro 10 se presenta la captación en fanegas por cooperativa en orden de importancia para la cosecha 1989-1990, asimismo, el porcentaje acumulado general, donde se aprecia que 7 cooperativas o sea la cuarta parte, captaron un 52% del total de afiliadas a FEDECOOP (ver Cuadro 11).

Las cooperativas grandes tienen mayores posibilidades económicas para la contratación de trabajos especiales por medio de consultores independientes, labores que podrían ser sugeridas por FEDECOOP y ACADI, mientras que las pequeñas y medianas tienen mayores limitaciones no sólo de recursos sino también de personal calificado para el desarrollo de trabajos técnicos. En éstas se ubican las de Guanacaste que han tenido respaldo técnico y económico de entidades europeas que permitirían fueran excluidas conjuntamente con las denominadas grandes del plan de trabajo, lo cual no significa pérdida de comunicación, pues la idea sería tener informadas a todas las afiliadas de los logros y publicaciones que se realicen.

BEST AVAILABLE COPY

FIGURE 9/CUADRO 9

CAPTACION DE CAFE DE COOPERATIVAS SEGUN TAMANO/ZONA

COSECHA 89-90

ZONA	TAMANO			TOTAL FANEGAS	%
	1	2	3		
1. Central-Region	39,101	159,009	476,919	675,029	55.5
2. Tarrazu-Dota-Leon Cortes	26,628	138,024	---	164,652	13.5
3. Cartago-Turrialba	32,043	48,458	---	80,501	6.6
4. Sur-San Isidro-San Vito	17,195	49,786	154,429	221,410	18.2
5. Guanacaste	47,165	---	---	47,165	3.9
6. San Carlos-Sarapiqui	26,529	---	---	26,529	2.2
<b>TOTAL</b>	<b>188,661</b> 15.5%	<b>395,277</b> 32.5%	<b>631,348</b> 52.0%	<b>1,215,286</b> 100.0%	<b>100.0</b>

FUENTE: Propia de datos suministrados por FEDECOOP R.L.

BEST AVAILABLE COPY

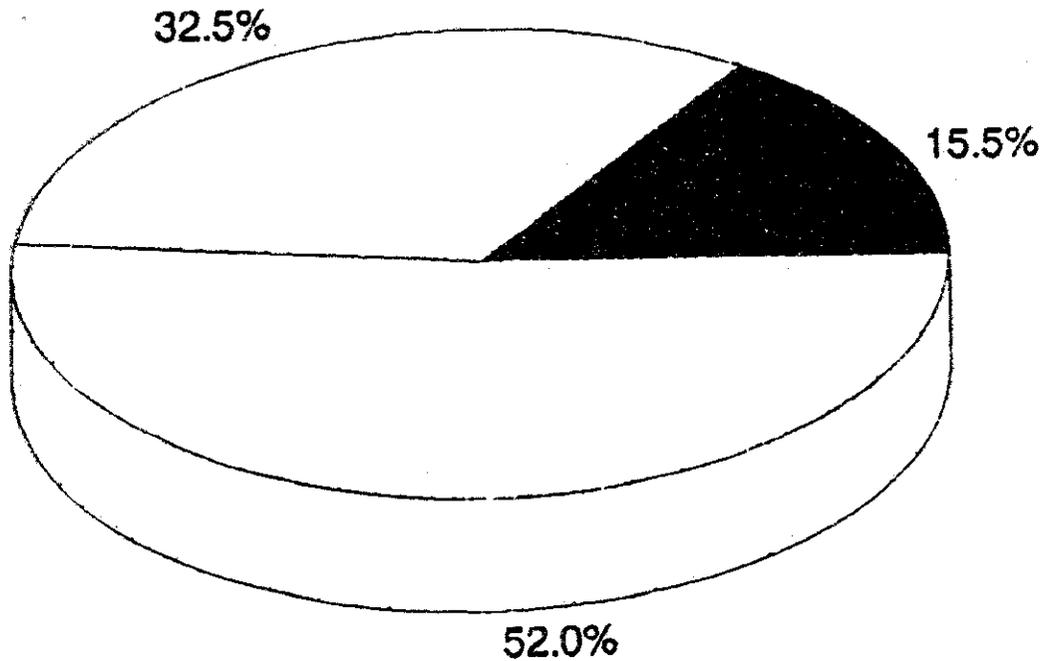
FIGURE 10 CUADRO 10  
CAPTACION E IMPORTANCIA RELATIVA Y ACUMULADA  
COSECHA 89-90

COOPERATIVA	ZONA	ZONA FANEGAS CAPTACION	% INDIV.	ACUM.
COOPRONARANJO R.L.	1	144,780	11.91	11.91
COOPELIBERTAD, R.L.	1	91,875	7.56	19.47
COOPECAFIRA, R.L.	1	88,011	7.24	26.71
COOPEAGRI, R.L.	4	79,326	6.53	33.24
COOPEVICTORIA, R.L.	1	79,173	6.52	39.76
COOPROSANVITO, R.L.	4	75,103	6.18	45.94
COOPEPALMARES, R.L.	1	73,080	6.01	51.95
COOPESANJUANILLO, R.L.	1	50,002	4.12	56.07
COOPESEBALITO, R.L.	4	49,786	4.10	60.17
COOPELECO, R.L.	2	46,697	4.09	64.26
COOPELUIZA, R.L.	2	48,610	4.00	68.26
COOPECARTAGO, R.L.	3	48,458	3.99	72.25
COOPEATENAS, R.L.	1	46,784	3.85	76.10
COOPEATARRAZU, R.L.	2	39,717	3.27	79.37
COOPEANTAROSA, R.L.	1	35,573	2.93	82.30
COOPEUNION, R.L.	1	26,650	2.19	84.49
COOPESEANCARLOS, R.L.	6	20,541	1.69	86.18
COOPELILA, R.L.	5	18,363	1.51	87.69
COOPELOTA, R.L.	2	18,092	1.49	89.18
COOPEAGUABUENA, R.L.	4	17,195	1.41	90.59
COOPEPIRRO, R.L.	1	16,178	1.33	91.92
COOPEALAJUELA, R.L.	1	14,696	1.21	93.13
COOPEPEJIBAYE, R.L.	3	13,576	1.12	94.25
COOPEARAGON R.L.	3	11,944	0.98	95.23
COOPE MONTES DE ORO, R.L.	5	9,861	0.81	96.04
COOPELLANOBONITO, R.L.	2	8,536	0.70	96.74
COOPELDOS, R.L.	5	8,506	0.70	97.44
COOPEVALVERDE VEGA, R.L.	1	8,227	0.68	98.12
COOPEANTATERESITA, R.L.	3	6,523	0.54	98.66
COOPEPILANGOSTA, R.L.	5	6,611	0.54	98.20
COOPEARAPIQUI, R.L.	6	5,988	0.49	99.69
COOPECERRO AZUL, R.L.	5	3,824	0.31	100.0
TOTAL		1,215,286	100.0	100.0

Fuente: Propia de datos suministrados por FEDECOOP, R.L.

Figure 11/Cuadro 11

# FEDECOOP R.L. CAPTACION DE FANEGAS Y PARTICIPACION SEGUN TAMAÑO COOPERATIVAS COSECHA 89-90



■ PEQUEÑAS 16

□ MEDIANAS 9

□ GRANDES 7

TOTAL 32 COOPERATIVAS

FUENTE: PROPIA DE DATOS SUMINISTRADOS POR FEDECOOP R.L.

BEST AVAILABLE COPY

65

# BEST AVAILABLE COPY

Figure 12 presents a chronogram of activities showing the work to be developed over two months.

En el Cuadro 12 se presenta un cronograma de actividades que permite visualizar en mejor forma el desarrollo del trabajo durante 24 meses.

## C. Administrative System Development

## C. Desarrollo de Sistemas Administrativos

This phase will give assistance to develop and implement administrative systems (administrative manuals including organizational structure, accounting and internal control procedures, personnel policies, purchasing and sale policies, inventory procedures for supplies and stores, etc.)

Esta fase deberá brindar asesoría para desarrollar sistemas administrativos y su implementación (manuales de administración, que incluirán estructura organizacional, procedimientos contables, de control interno, de personal, políticas de compras y ventas, procedimientos de inventarios de insumos y de los almacenes, etc.)

## D. Development of Information Systems

## D. Desarrollo de Sistemas de Información

The information presented must be appropriate for use as an effective instrument in administration, which can be accomplished through the internal generation of studies and reports on basic managerial matters which will allow the cooperative to attain their objectives.

La información presentada debe reunir las condiciones necesarias que la conviertan en un instrumento efectivamente útil para la administración, lo cual puede lograrse mediante el establecimiento de informes y reportes básicos gerenciales homogéneos para las cooperativas que permitan cumplir con el objetivo planteado.

## E. Implementation and Follow-up

## E. Implementación y Seguimiento

The work to be undertaken will include helping the cooperatives to carry out diagnostic studies while formulating objectives, policies and strategies, and action plans. However, it is essential that the assistance be followed up with periodic visits and oversight so that the recommended improvements can be monitored and their accomplishment be either assured or analyzed if not fully accomplished.

El desarrollo del trabajo debe incluir el apoyo a las cooperativas para que efectúen el diagnóstico, formulen objetivos, políticas y estrategias, elaboren planes de acción, pero es esencial la ayuda que pueda brindársele para poner en práctica todas las mejoras recomendadas y su seguimiento, mediante visitas periódicas a la entidad, donde se informará del trabajo realizado, qué se ha hecho, qué falta por ejecutar y por qué razones no se hizo, etc.

FIGURE 12/CUADRO 12  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	M E S																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
DIAGNOSTICO	A-B 1-2	A-B 3-4	A-B 5-6	A-B 7-8	A-B 9-10	A-B 11-12	A-B 13-14	A-B 15-16	A-B 17-18	A-B 19-20	A-B 21	A-B 1-2	A-B 3-4	A-B 5-6	A-B 7-8	A-B 9-10	A-B 11-12	A-B 13-14	A-B 15-16	A-B 17-18	A-B 19-20	A-B 21	A-B	A-B
OBJETIVOS POLITICAS Y ESTRATEGIAS	A-B 1-2	A-B 3-4	A-B 5-6	A-B 7-8	A-B 9-10	A-B 11-12	A-B 13-14	A-B 15-16	A-B 17-18	A-B 19-20	A-B 21	A-B 1-2	A-B 3-4	A-B 5-6	A-B 7-8	A-B 9-10	A-B 11-12	A-B 13-14	A-B 15-16	A-B 17-18	A-B 19-20	A-B 21	A-B	A-B
I. DESARROLLO SIST ADMINISTRACION	D-E 1-2	D-E 3-4	D-E 5-6	D-E 7-8	D-E 9-10	D-E 11-12	D-E 13-14	D-E 15-16	D-E 17-18	D-E 19-20	D-E 21													
DES. SIST. INF.									C	C	C	C												
IMPLEM. Y SEQ.	D-E ---	D-E ---	D-E 1-2	D-E 3-4	D-E 5-6	D-E 7-8	D-E 9-10	D-E 11-12	D-E 13-14	D-E 15-16	D-E 17-18	D-E 19-20	D-E 21	D-E 1-2	D-E 3-4	D-E 5-6	D-E 7-8	D-E 9-10	D-E 11-12	D-E 13-14	D-E 15-16	D-E 17-18	D-E 19-20	D-E 21
I. CAPACITACION	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	D-E	D-E	D-E	D-E	D-E	D-E	D-E	D-E	D-E	D-E	D-E	D-E	D-E
RESPONSABLE	NO.	COOPERATIVA NOMBRE					COOPERATIVA NOMBRE					NO.												
A. PROFESIONAL	1	COOPEPALMARES, R.L.					COOPEANCARLOS, R.L.					11												
B. PROFESIONAL	2	COOPEANJUANILLO, R.L.					COOPEDOTA, R.L.					12												
	3	COOPEABALITO, R.L.					COOPEAGBUENA, R.L.					13												
	4	COOPELECO, R.L.					COOPEPIRRO, R.L.					14												
C. PROFESIONAL	5	COOPESUIZA, R.L.					COOPEALAJUELA, R.L.					15												
	6	COOPECARTAGO, R.L.					COOPEPEJIBAYE, R.L.					16												
D. ASISTENTE	7	COOPEATENAS, R.L.					COOPEARAGON, R.L.					17												
	8	COOPEARRAZU, R.L.					COOPELLANOBONITO, R.L.					18												
E. ASISTENTE	9	COOPEANTARROSA, R.L.					COOPEVALVERDEVEGA, R.L.					19												
F. ACDI Y FEDECOOP	10	COOPEUNION, R.L.					COOPEANTATERESITA, R.L.					20												
							COOPEARAPIQUI, R.L.					21												

BEST AVAILABLE COPY

## F. Training

The technical assistance work must be carried out simultaneously alongside education and training in modern concepts of management, accounting and finance. Some of these are, for example, alternatives for investment, ways of obtaining short and long-term credit, margins, financial costs and projections, operational budgeting, capital budgeting, principles of control, etc.

## G. Project Organizational Chart

The attached organizational chart (Figure 13) shows the proposed relationships between the staff, the lines of authority and the relations between the organizations involved.

## V. BUDGET

To carry out the proposed activities in the chronogram, three new professional positions and two assistants are required.

A computerized management information systems developer will be required for a period of four months.

Two professionals are required with backgrounds in business administration, preferably with emphasis in accounting and finance. Their basic work will revolve around the diagnostic studies of the cooperative once each year, and the development of objectives, policies, and strategies in short, medium and long terms, while cooperating with the members, directors and employees of the cooperative and FEDECOOP.

## F. Capacitación

El plan de trabajo debe estar alimentado continuamente con la capacitación, entrenamiento y la asistencia técnica en los conceptos modernos de la gestión administrativa, contable y financiera. (Alternativas de inversión, formas de obtención de fondos de corto y largo plazo, márgenes, costos financieros, proyecciones, presupuestos de operaciones y de capital, fundamentos de control, etc.).

## G. Esquema Organizacional

En el organigrama adjunto (Cuadro 13) se muestra la estructura propuesta con sus líneas de mando y tipo de relaciones entre las entidades involucradas.

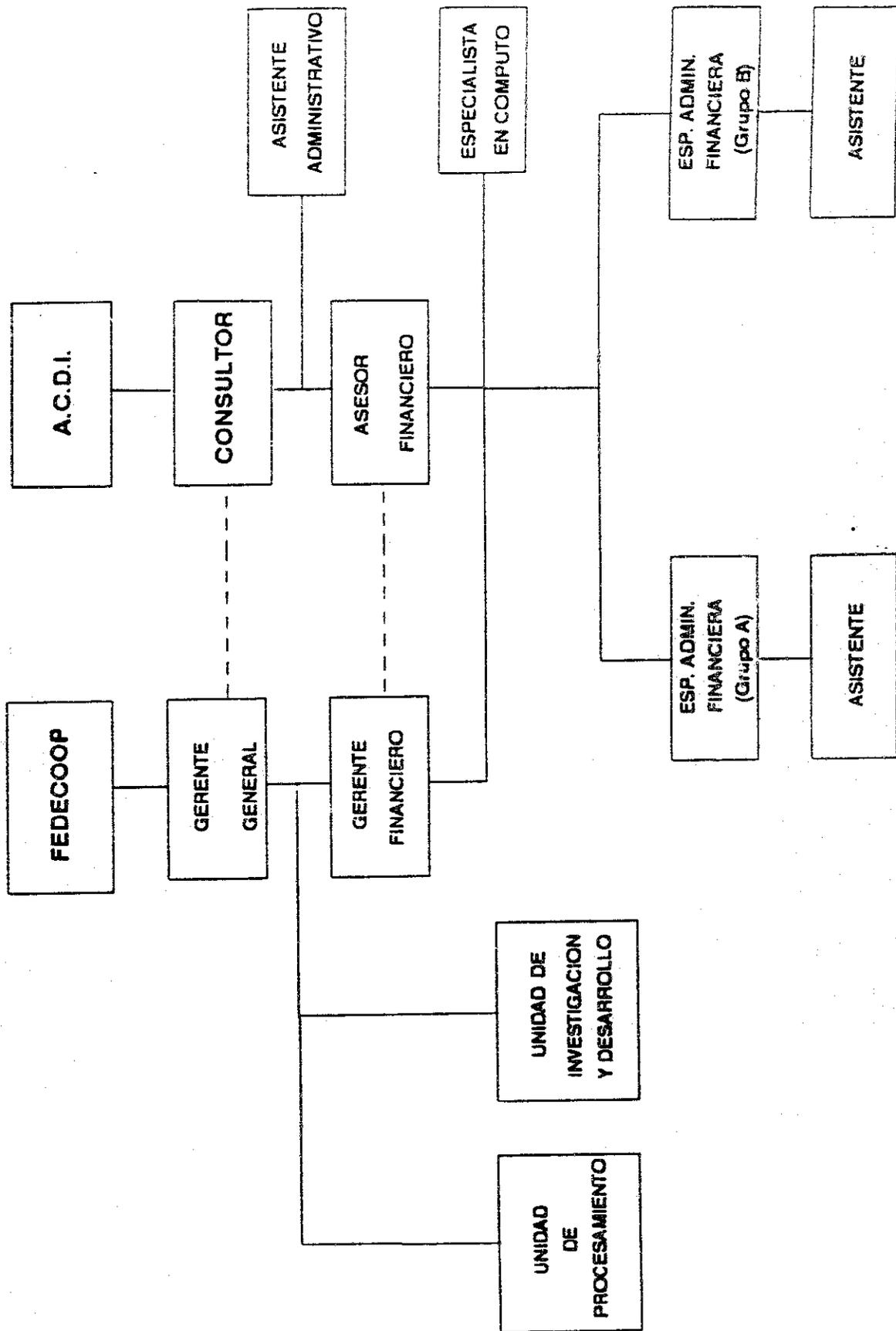
## V. PRESUPUESTO

Para la ejecución de las actividades consignadas en el cronograma correspondiente serían necesarios tres posiciones profesionales nuevas y dos asistentes.

Un especialista en desarrollo de sistemas de cómputo para generar información gerenciales será necesario durante un período de cuatro meses.

Además serán necesarios dos especialistas profesionales en administración de negocios, preferiblemente con énfasis en contabilidad y finanzas. Su trabajo será básicamente hacer los estudios de diagnóstico de las cooperativas una vez al año y el desarrollo de objetivos, políticas y estrategias de corto, mediano y largo plazo, en cooperación con los asociados, directores y personal de la cooperativa y FEDECOOP.

**FIGURE 13 / CUADRO 13**  
**ORGANIGRAMA**



Each of the two management specialists will have an assistant. The assistant management specialist will help to develop administrative systems and the related manuals, but will be most closely involved in monitoring implementation in the field and providing reports on the extent of progress in following recommendations, using new procedures and manuals, and the types of difficulties encountered. After the first year the assistants will have important goals in training and followup of systems development work from the first year, with a gradual reduction of the extent of intervention by the project in the local cooperative.

The personnel hired will be under the responsibility of ACDI, specifically the Financial Advisor, who will coordinate with the Financial Manager of FEDECOOP R. L. on all work assignments (see Figure 13).

The operating budget for the two years of the project is presented in Figure 14. The funds to be utilized in country will be administered half by FEDECOOP and half by ACDI.

## VI. EVALUATION

The project will be evaluated after fourteen months and at the end by an evaluator selected by both FEDECOOP and ACDI with the concurrence of AID. The cost of the evaluation will be paid by the project and is estimated to be up to \$6,900.

Cada especialista en administración de negocios tendrá un asistente con la responsabilidad principal de ayudar a desarrollar sistemas administrativos y los manuales relacionados, pero especialmente estarán involucrados en el monitoreo de la implementación en el campo, dando informes periódicos que indiquen el grado de cumplimiento de las recomendaciones, el uso de los manuales y las dificultades encontradas. Después del primer año, los asistentes tendrán un papel importante en capacitación, además del seguimiento del trabajo desarrollado en el primer año, con una gradual reducción del nivel de intervención por el proyecto en la cooperativa local.

El personal contratado estaría bajo la responsabilidad de A.C.D.I, específicamente el Asesor Financiero, quien es el designado en coordinación con la Gerencia Financiera de FEDECOOP, (ver Cuadro 13)

El presupuesto de operación para los dos años y medio del programa se presenta en el Cuadro 14. Los fondos a gastar dentro del país serán administrados mitad por FEDECOOP y la otra mitad por A.C.D.I.

## VI. EVALUACIÓN

La actividad será evaluada a los catorce meses y al término del mismo por una persona seleccionada en conjunto por FEDECOOP Y ACDI con el visto bueno de AID. El costo de la evaluación será pagada por el proyecto y su costo se estima en US\$6,900.

PRESUPUESTO OPERACION  
EM US DOLARES

CONCEPTO	AÑO 1 1/4/92 al 31/3/93		AÑO 2 1/4/93 al 3/2/94		AÑO 3 1/4/94 al 30/9/94		TOTAL (30 meses)			
	A.C.D.I.	FEDECOOP	A.C.D.I.	FEDECOOP	A.C.D.I.	FEDECOOP	A.C.D.I.	FEDECOOP	TOTAL	
	1	Sueldos	38,700	31,140	54,700	31,140	27,350	15,570	120,750	77,850
A.	Asesor Adm. y Financ. (B)									
	Asistente Adm. y Financ. (D)	11,100	10,020	11,100	10,020	5,550	5,010	27,750	0	27,750
	Asistente Adm. y Financ. (E)		10,020		10,020		5,010	0	25,050	25,050
	Asesor Adm. y Financ. (D)		11,100		11,100		5,550	0	27,750	27,750
B.	Consultor	24,000		24,000		12,000		60,000	0	60,000
	Asesor Financiero	0		16,000		8,000		24,000	0	24,000
	Asist. Adm.	3,600		3,600		1,800		9,000	0	9,000
2	Beneficios Laborales	13,984	14,013	14,679	14,013	7,423	7,007	36,086	35,033	71,118
	1. C.C.S.S. y Otros (45%)	11,500	14,013	12,195	14,013	6,098	7,007	29,793	35,033	64,825
	2. Seguros (9%)	2,484	0	2,484	0	1,325		6,293	0	6,293
3	Viajes, Transporte, Viaticos	5,000	10,000	5,000	10,000	2,500	5,000	12,500	25,000	37,500
4	Equipos							0	0	0
5	Consultores	0	3,700	3,450	3,450			3,450	7,150	10,600
	- Asesor Sist. de Inf.(C)-Evaluacion									
6	Capacitacion	1,800	4,450	1,800	13,450	900	6,725	4,500	24,625	29,125
7	Otros Gastos Directos	3,000	800	3,000	9,800	1,500	4,900	7,500	15,500	23,000
8	Sub total Gastos Directos	62,484	64,103	82,629	81,853	39,673	39,202	184,786	185,158	369,943
9	Overhead (39%)	24,369	0	32,225	0	15,472	0	72,066	0	72,066
	TOTAL	86,853	64,103	114,854	81,853	55,145	39,202	256,852	185,158	442,009
AMPLIACION ACTIVIDADES NO-FINANCIERAS DE FEDECOOP										
	UNIDAD DE PROCESAMIENTO ENTREN. Y ASIST. TEC. GASTOS OPERATIVOS				10,800 9,000		5,400 4,500		16,200 13,500	16,200 13,500
	INVESTIGACION Y DESARROLLO ENTREN. Y ASIST. TEC. GASTOS OPERATIVOS				5,400 5,400		2,700 2,700		8,100 8,100	8,100 8,100
	SUB-TOTAL NO FINANCIERO				30,600		15,300		45,900	45,900
TOTAL GENERAL										\$487,909

Anexo E

Informe de la Comisión Evaluadora Interna de FEDECOOP, 1 de Febrero de 1993

Report from the FEDECOOP Internal Evaluation Committee, Feb. 1, 1993

BEST AVAILABLE COPY



72

**INFORME DE LA COMISION EVALUADORA SOBRE LA  
FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFICULTORES R.L**

**1 Febrero de 1993**

**INFORME DE LA COMISION EVALUADORA SOBRE LA  
FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFICULTORES R.L**

**Contenido**

**I. LA CONFORMACION DE LA COMISION**

- 1.1 Su origen y objetivo
- 1.2 El trabajo realizado por la Comisión y su procedimiento de operación
- 1.3 Problemas encontrados por la Comisión.

**II. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL Y OPERATIVO DE FEDECOOP R.L.**

- 2.1 El reflejo de la crisis organizacional
  - 2.1.1 Consejo de Administración
  - 2.1.2 Gerencia General
  - 2.1.3 Auditoría Interna
  - 2.1.4 Personal a nivel general
  - 2.1.5 Sistemas de información
  - 2.1.6 Gerencia Financiera y Contabilidad
  - 2.1.7 Area Comercial
    - La Torrefactora
    - Suministros Agrícolas
    - Beneficio Seco
  - 2.1.8 Comercialización Internacional de Café.
- 2.2 El reflejo de la crisis financiera

**III. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA AUDITORIA EXTERNA DE ESTADOS FINANCIEROS**

- 3.1 La cuenta de diferencial cambiario y su desconocimiento parte de las cooperativas afiliadas.
- 3.2 La alta morosidad de cuentas por cobrar y el alto porcentaje de incobrabilidad.
- 3.3 Los créditos puente. La distorsión de la información e inobservancia de los principios de contabilidad.
- 3.4 El manejo de la cuenta a cobrar a Volcafe.
- 3.5 El incorrecto pago de un doble aguinaldo y la alteración de partidas contables que incrementaron incorrectamente los excedentes del período 90/91.

74

- 2
- 3.6 Distorción en el registro de costos diferidos.
  - 3.7 Discrepancia de registros entre el libro legal y los registros contables del capital social cooperativo.
  - 3.8 Funciones incompatibles. Debilidad de control interno.

#### **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA COMISION A LA ASAMBLEA**

- 4.1 Sobre la dirección.
- 4.2 Sobre la administración.
- 4.3 Sobre la torrefactora y el beneficio seco.
- 4.4 Sobre la comercialización internacional del café.
- 4.5 Financieras.

INFORME DE LA COMISION EVALUADORA SOBRE LA  
FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFICULTORES R.L.

norem  
tados  
onal,  
CTUAL  
to de  
icado  
a la  
ur el

CONFORMACION DE LA COMISION

origen y objetivo

o introducción al presente informe sobre FEDECOOP R.L la  
ón evaluadora ha considerado importante ubicar el contexto  
o origen a la constitución de la referida Comisión, así como  
jetivos para los cuales fue formada.

nicos  
ecoop

forma  
ses.

origen de la Comisión, estuvo ligado a una serie de  
tudes de un grupo de cooperativas afiliadas preocupadas por  
os vitales para el futuro de Fedecoop tales como: la falta  
nfiabilidad de los estados financieros que presentaba la  
stración y una situación financiera que ya se consideraba  
ca para la institución, así como una administración  
iente de la Fedecoop no solo por los resultados financieros  
rectos que se presentaban a sus afiliadas, como por el hecho  
e en ni los mismos Directores creían en los informes que les  
ntaba su misma Administración según lo expresan en las actas  
6, 1447, 1451, 1460, culminando con una meditación de un  
tor en el acta #1458 en donde dice "Muchas veces a nosotros  
s olvida el estar dentro de la Federación, que debemos velar  
u bienestar"

onas  
vas:

ALES  
R.

n de  
o el  
e su  
ara:

s importante señalar que la actitud de desintegración que  
aparecido entre algunas cooperativas, era una respuesta a  
desconfianza y descontento en el manejo de Fedecoop que sentía  
grupo de ellas. Sin embargo, su actitud de presentar la moción  
participar en lo que estimara conveniente la Asamblea.  
stituyó una muestra del sentimiento cooperativista que  
nitivamente comparten todas ellas, al hacer un último  
erzo con la esperanza de que se tomen las medidas correctivas  
requiere la Fedecoop para que vuelva a ser la institución al  
icio y fortalecimiento del movimiento cooperativo cafetalero.  
o un ineficiente administrador que subsidia cooperativas  
oradas.

e la  
eros  
QUE  
la

de

e la  
nió  
tar  
eros  
s a  
los

Dichas cooperativas presentaron en la Asamblea de Delegados  
77 la siguiente moción que fue acogida en todas sus partes,  
orporando dentro de la misma Comisión a un miembro del Comité  
Vigilancia de Fedecoop.

76

Los requerimientos de la Comisión han sido coordinados con ambos Auditores por el Lic. Belisario Castro Zamora, a quien la Comisión nombró como Director Ejecutivo para apoyo del trabajo mientras exista la Comisión.

En cuanto a la contratación de la Auditoría de Estados Financieros la Comisión se encontró con el problema de que las principales firmas auditoras ya tenían comprometido su trabajo para el resto del año, informando además a la Comisión la Administración de Fedecoop, que ya el Consejo había hecho una contratación de una Auditoría Financiera.

Ante esta situación la Comisión decidió mantener la contratación de la firma auditora contratada en un inicio por el Consejo de Administración que fue LARA EDUARTE Y ASOCIADOS, y asumir la Comisión la relación con dicha firma para la auditoría de los Estados Financieros de Fedecoop.

La Comisión se reunió en dos oportunidades con el Lic. Antonio Lara representante de la firma, y le definió el tipo de auditoría que la Comisión quería que llevara a cabo en la Fedecoop, así como los énfasis de la investigación en cuentas que se consideraban críticas de acuerdo a los siguientes puntos:

**\*RUBRO DE CUENTAS POR COBRAR**

- Exportación de ventas de café: revisión 100%
- Financiamientos a cooperativas:

Operación cafetalera

Suministros

Programa AID

Antigüedad de saldos

Garantías

Estimación de recuperación (Alcance del 100% en cooperativas cerradas y otras con problemas )

**\*RUBRO DE CUENTAS POR PAGAR**

- Por financiamientos de exportación: revisión 100%
- Por préstamos bancarios y otros
- Revisión de avales y garantías otorgados  
(En los dos rubros anteriores confirmación de cuentas más importantes)

**\*RUBROS DE PRODUCTOS Y GASTOS FINANCIEROS (Alcance 100%)**

**\*RUBRO DE GASTOS DIFERIDOS**

- Movimiento o traslape de cosechas

**\*RUBRO DE COSTOS DE PRODUCCION**

**\*ESTADOS DE RESULTADOS POR DEPARTAMENTO Y CONSOLIDADOS**

77

Se le solicitó a la firma auditora que utilizara el personal más calificado que tuviera y así lo aceptó, ofreciendo terminar la auditoría y entregar el dictamen 30 días hábiles después que la Contabilidad de Fedecoop le entregara los Estados Financieros: cosa que ocurrió a finales de diciembre.

El trabajo de la Auditoría ha venido siendo revisado por esta Comisión durante su desarrollo, discutiéndose los hallazgos encontrados así como la Carta de Gerencia, documento que entregan al avanzar la revisión de los registros y procedimientos contables y de control que realizan durante su trabajo.

Para la Auditoría Operativa se le solicitó cotización a tres firmas auditoras, escogiéndose a la empresa Peat Marwick Mitchell (KPMG) por considerarla una firma altamente profesional y con un departamento especializado en el trabajo solicitado por la Comisión.

Los puntos que abarcó el trabajo fueron los siguientes:

1. Evaluación y diagnóstico de Recursos Humanos a las Jefaturas de Departamentos, Gerencias de Area, Gerencia General, Auditor Interno y Consejo de Administración.
2. Análisis de las operaciones y diagnóstico de la Administración Financiera.

Cabe señalar que una parte importante del diagnóstico y recomendaciones contenidas en este reporte, se basan en los informes entregados por las Auditorías contratadas, habiendo otros elementos presentados que constituyen el resultado del trabajo directo de análisis de esta Comisión.

### 1.3 Problemas encontrados por la Comisión.

Se presentaron al principio algunos problemas en el suministro de la información solicitada tanto para la Auditoría Externa como para la Comisión.

A los Auditores Externos se les retrasó en varias oportunidades la información solicitada, teniendo que recurrir a la Comisión y ésta a su vez al Consejo de Administración para que resolviera el problema, ya que la Gerencia no tomaba la decisión de entregarla sino que lo trasladaba al Consejo para consulta demorando el trabajo de la Auditoría. Dichosamente este problema fue resuelto.

Sin embargo se siguió teniendo el problema de que la información entregada era incompleta o incorrecta, por lo que aún a principios de enero la Auditoría Externa seguía recibiendo documentación e información que debió entregarse desde un

principio, retrasando este aspecto la presentación de los respectivos informes.

En cuanto a la información entregada por la Auditoría Interna de Fedecoop a la Comisión, ésta fue suministrada con errores e informalmente, aspecto que es sumamente delicado.

Con respecto al caso de Costa Rica Coffee, este es uno de los casos más irresponsablemente manejados por la administración anterior dada la falta de control e información que se tiene, al extremo de que fue imposible para la Auditoría Externa poder hacer algún tipo de investigación al respecto. Debido a ello y con base de que dentro de esta Comisión Evaluadora se contaba con un miembro del Comité de Vigilancia, que se había abocado a la investigación del caso y sus posibles implicaciones y consecuencias financieras para Fedecoop, esta Comisión trasladó al Comité de Vigilancia la presentación del caso y la problemática que envuelve. Si consideramos que es importante sentar y ejecutar las responsabilidades del caso, en las repercusiones que tenga para Fedecoop, y que esta Asamblea tome las medidas pertinentes.

## II. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL Y OPERATIVO DE FEDECOOP R.L.

**FEDECOOP R.L SE ENCUENTRA ATRAVESANDO UNA CRISIS ORGANIZACIONAL Y FINANCIERA DE GRAN MAGNITUD, REFLEJADA EN LOS PROBLEMAS, DEFICIENCIAS Y RESULTADOS QUE PRESENTAN LAS UNIDADES Y AREAS A CONTINUACION EXPUESTAS.**

### 2.1 Reflejo de la crisis organizacional.

#### 2.1.1 Consejo de Administración (C.A)

- \* Ausencia de perfiles en los miembros del Consejo sobre preparación y capacitación necesaria en sus integrantes dada la magnitud y complejidad de la Fedecoop.
- \* Ausencia de planificación y definición de objetivos de largo plazo
- \* Conflicto de intereses entre los miembros del Consejo y sus posiciones en las cooperativas que representan en perjuicio de Fedecoop.
- \* Coadministración del C.A por involucramiento en la toma de decisiones operativas restándole tiempo a su función de dirección y de definición de políticas.

- \* Lentitud y poca efectividad en la toma de decisiones importantes
- \* Tendencia a evadir responsabilidades en la toma de decisiones al trabajar bajo la cultura de comisiones que pocas veces cumplen su cometido.
- \* C.A poco crítico, evaluativo y exigente de que la Administración de informes gerenciales que apoyen la toma de decisiones.
- \* Poco acatamiento de recomendaciones técnicas hechas en estudios elaborados a solicitud del mismo Consejo; el C.A ha ejercido presión para otorgar créditos a cooperativas en crisis.
- \* No hay líderes reales que impulsen el cambio que requiere la institución.
- \* El C.A no determina ni sienta responsabilidades sobre anomalías suscitadas en la administración de la institución.

#### 2.1.2 Gerencia General

- \* Gestión Gerencial caracterizada por una distorsión de la información contable.
- \* Indiferencia a la responsabilidad que implicaba el puesto dadas las graves anomalías administrativas detectadas.
- \* Falta de orientación y liderazgo a los puestos ejecutivos.
- \* Falta de involucramiento de la Gerencia General en el proceso de Planeamiento Estratégico que hacían las gerencias de área.
- \* Gerencia sin fortaleza técnica y sin control de la institución.
- \* Entrabamiento en la organización por el traslado a la alta dirección de decisiones operativas, descargando en comisiones la responsabilidad de decisión.
- \* La información no es presentada y evaluada oportunamente y no cuenta con un sistema de información gerencial.
- \* Exceso de reuniones informativas y no para toma de decisiones.

BEST AVAILABLE COPY

80

- \* No hay un liderazgo para coordinación y atracción de las cooperativas que infunda confianza.

**2.1.3 Auditoría Interna**

- \* La Auditoría Interna ha perdido el enfoque de su trabajo.
- \* La Auditoría Interna no reúne los requisitos de preparación técnica para el puesto que desempeña, de acuerdo al perfil de los requisitos definidos por la Auditoría Operativa Contratada.
- \* No cuenta con un plan de trabajo definido.
- \* Poco apoyo y coordinación entre la Auditoría Interna y el Depto. de Contabilidad.
- \* Control interno deficiente a falta de una Auditoría competente.
- \* Información financiera poco confiable.
- \* No hay manuales de políticas y procedimientos ni de uso de cuentas contables.
- \* El manejo de muchas cuentas no se realiza de acuerdo a los principios de aceptación general.
- \* La Auditoría Interna no está en capacidad de realizar una auditoría de sistemas.

**2.1.4 El personal a nivel general**

- \* Por falta de liderazgo y franca comunicación se da un exceso de rumores informales y mal intencionados que están dañando seriamente a la institución.
- \* Poco apoyo de las jefaturas para establecer canales de comunicación más fluidos.
- \* Hay poca confidencialidad en el uso de la información.
- \* Algunas de las gerencias y la mayoría de las jefaturas no reúnen los requisitos mínimos de preparación para el puesto que desempeñan, según se muestra en el análisis hecho por la Auditoría Operativa.

- \* No hay una evaluación formal del desempeño del personal a nivel general y no hay retroalimentación de la calidad del trabajo realizado.
- \* Personal con alto grado de incertidumbre y desmotivación sobre el futuro de la institución.
- \* Descripción de funciones y responsabilidades de los puestos desactualizada.
- \* Hay puestos sin definición de funciones.
- \* Hay una alta rotación y fuga de personal.

#### 2.1.5 Sistemas de Información

- \* Falta de coordinación entre los diferentes usuarios para definir los requerimientos de información.
- \* La mayoría del personal a cargo de puestos de dirección y jefaturas no cuenta con conocimientos sobre sistemas de información, de ahí lo empírico en la toma de muchas decisiones, por la falta de un sistema formal de información gerencial.
- \* No hay un sistema de costos para el Beneficio Seco.
- \* No hay una separación de costos y de gastos fijos de variables, tanto en la torrefactora como en el beneficio seco.
- \* No se reciben ni verifican los reportes de producción de las cooperativas. Ej. caso Coope Santa Rosa
- \* No existe un sistema formal de pronósticos.
- \* No se hacen análisis profundos de las variaciones en los presupuestos. El control del presupuesto es post-ejecución y no es oportuno. (2 o 3 meses después)
- \* Falta documentación de soporte y depuración del nuevo sistema implantado.
- \* Hay problemas de coordinación del departamento de cómputo con otros departamentos.
- \* Los sistemas de información son vulnerables y les falta seguridad a nivel de:
  - consistencia
  - confiabilidad de los datos

BEST AVAILABLE COPY

82

- \* No hay una política de informática definida.

#### 2.1.6 Area de la gerencia financiera y contabilidad

- \* Ha habido tergiversación y ocultamiento de información financiera de la institución que ha hecho incurrir en toma de decisiones erradas.
- \* Se trabaja bajo un enfoque de intermediación financiera, es decir se presiona la venta de café de las afiliadas a cualquier precio para cubrir necesidades de caja.
- \* No existe un cálculo técnico del costo financiero de Fedecoop.
- \* La centralización del manejo de efectivo no permite una asignación oportuna y eficiente de los recursos.
- \* Hubo error en el manejo del precio de liquidación a las cooperativas por concepto de diferencial cambiario, generándole a la institución una cuenta por cobrar de difícil recuperación por más de 500 millones de colones. El control financiero en este sentido ha sido nulo. La Auditoría Externa determinó en este período mediante la confirmación de cuentas que las cooperativas afiliadas no tenían conocimiento ni registro de esta cuenta por pagar a Fedecoop.
- \* Hay falta de control sobre la custodia de valores, y el control de inversiones transitorias no es adecuado.
- \* La flexibilidad financiera se encuentra estrangulada por exceso de fondos inmovilizados en activos no productivos, y muy difíciles de vender.
- \* Existen grandes desfases en cooperativas entre las ventas de café y los préstamos otorgados.
- \* Hay una gran falta de planificación en el manejo de traslapes de cosechas y créditos especiales.
- \* El departamento de crédito ha funcionado como un banco en el otorgamiento de recursos pero sin los controles requeridos.
- \* Exceso de cheques girados a afiliadas sin fondos, aspecto que ha deteriorada aún más la imagen de Fedecoop en sus asociadas.

- \* En el área contable se tiene que el manual de cuentas es muy grande y se encuentra desactualizado.
- \* Los parámetros de asignación de gastos financieros y administrativos no son adecuados.
- \* Para el otorgamiento de muchas financiaciones no se realizan inventarios de control de volumen y calidad del café de las cooperativas.
- \* Se acepta la presión del C.A en el otorgamiento de crédito.
- \* No hay una política formal para evaluar resultados, solo se da si hay pérdidas grandes.
- \* No se cuenta con un sistema de administración del efectivo.

#### 2.1.7 Area comercial

##### La torrefactora

Con base en el análisis del informe de los consultores KPMG, se señalan varios aspectos importantes en los cuales se requiere tomar acciones:

- \* Problemas de organización y planeamiento reflejados en:
  - Falta de definición del C.A con respecto al futuro de la torrefactora.
  - Proceso de toma de decisiones muy lento y dependiente del C.A.
  - Departamento visto como actividad marginal por C.A y gerencia.
- \* Problemas de mercadeo, ventas y distribución
  - Ventas disminuyeron un 58% con respecto a año anterior.
  - No hay un programa formal de mercadeo.
  - Falta de interés y toma de decisiones eficaces con respecto al contrato de distribución con Ciamesa.
  - Ha habido una pérdida de imagen y presencia en el mercado por problemas de deterioro de calidad del producto manejado por Ciamesa.
  - No hay incentivos para promover ventas.
- \* Problemas de operación
  - Torrefactora con alto porcentaje de capacidad ociosa.

84

- No hay separación de costos fijos y variables.
- Maquinaria y equipo viejo con problemas principalmente en empaque.
- Falta registro de los costos de mantenimiento.
- Alta desmotivación en el personal.

Además de lo señalado por la consultoría antes apuntada, cabe anotar las observaciones que hace el Lic. Luis Daniel Aguilar, en su estudio de prefactibilidad para la modernización de la torrefactora que había contratado la Administración.

Al respecto señala los siguientes puntos:

- \* La torrefactora trabaja como un departamento de Fedecoop, y esta condición la ha llevado a mantener horarios y sistemas funcionales propios de una oficina pero no de una industria.
- \* La capacidad de producción y empaque se utiliza en un 40% aproximadamente, de tal manera que tiene capacidad suficiente para incrementar sus ventas sin necesidad de adquirir más equipo.
- \* No ha demostrado la torrefactora habilidad en mercadeo y es necesario desarrollar esa capacidad para lograr penetrar en el mercado local y mercados extranjeros.

Es con base en el anterior diagnóstico de los problemas que presenta la torrefactora, que se señalan en el capítulo de conclusiones algunas alternativas que podrían servir de guía para tomar decisiones sobre el futuro de la misma.

#### Suministros Agrícolas

Este departamento es de los que menos problemas presenta, prueba de ello es que fue el que mayor aportación tuvo a los excedentes de la empresa. Es importante evaluar la posibilidad de administrar este departamento por objetivos y en forma independiente de la administración central de Fedecoop, con su propia estructura administrativa y financiera que le otorgue más agilidad y flexibilidad comercial.

#### Beneficio Económico

Según los consultores de KPMG, el departamento presenta las siguientes debilidades o problemas:

- no se ha diseñado un sistema de costos, ni hay una separación de de costos y gastos fijos de variables.
- tarifas por servicios fijadas con base en la competencia y no en un estudio formal de costos.

85

- no existe un programa de producción formal.
- existen demoras muy grandes en las entregas de café por parte de las cooperativas.
- maquinaria actual no facilita el escogido del café.
- flujo de entrega de café presenta grandes variaciones.
- exceso de capacidad instalada.

Similar a la situación que presenta la torrefactora, este departamento no se encuentra trabajando bajo una dinámica industrial de operación. Sigue sin lograr atraer a las mismas cooperativas afiliadas a que utilicen sus servicios, argumentando muchas de ellas de que no tienen confianza en el tratamiento que se le da al café, debido al poco interés y baja calidad de la maquinaria, factores que inciden en el rendimiento que se obtiene.

### 2.1.8 Comercialización Internacional de café

La comercialización de café fué el principal objetivo en la fundación de Fedecoop; sin embargo la labor de ente financiero en la se involucró la institución, produjo un retraso en el desarrollo de la gestión comercializadora que venía realizando.

Algunos de los principales problemas que presenta este departamento son los siguientes:

- la existencia de ventas a exportadores específicos, condicionadas por financiamientos otorgados, restándole flexibilidad al departamento.
- las presiones del departamento financiero por necesidades de liquidez obligan al depto. a vender a cualquier precio.
- ha habido pérdida de los canales de venta internacionales.
- el esfuerzo de mercadeo llega al intermediario y no al tostador o consumidor final.
- en cuanto a la planeación e información de mercado, se tiene que se utilizan pocas fuentes de información para analizar el mercado, no hay análisis de tendencias y del potencial de nuevos productos y área geográficas de venta
- No existe capacitación técnica para los vendedores de café.
- No hay un plan formal de mercadeo que promueva ventas internacionalmente.

Este departamento deberá de recuperar su capacidad de convertirse en el ente integrador de las cooperativas afiliadas, que impulse a Fedecoop a lograr en el medio cooperativo cafetalero una verdadera integración vertical de su actividad.

### 2.2 Reflejo de la crisis financiera

El trabajo de la Comisión y la Auditoría Externa en la revisión de los estados financieros, se ha caracterizado por una confrontación constante entre la información obtenida y

86

suministrada, debido a la gran variación de las cifras en los documentos con que se ha trabajado, denotando como expresa la Auditoría Externa; que la información que es suministrada por los reportes emitidos por el sistema contable es confusa y no se presenta adecuadamente para ser analizada.

Los Estados Financieros al 30 de setiembre de 1992, entregados en un principio por la Gerencia y la Gerencia Financiera para su revisión el 26 de diciembre, presentaban una pérdida de 48.6 millones de colones incorporando ya las partidas que distorcionaron los Balances presentados en la Asamblea de Febrero del 92, y que reflejaron excedentes falsos (sobre los cuales se pagaban un doble aguinaldo). Al respecto argumenta la Auditoría Externa anterior de que hubo ocultamiento de información, que llevó a un pronuciamiento erróneo de la firma auditora sobre la veracidad de dichos Estados Financieros.

Con base en este hecho la Comisión solicitó a la actual Auditoría Externa Lara Eduarte y Asociados, una revisión y análisis riguroso de las cuentas que consideró críticas y relevantes de los Estados Financieros, encontrando parte de las anomalías que se señalaran en el tercer punto de este informe sobre "Principales Hallazgos de la Auditoría Externa".

Los resultados que presentan los Estados Financieros ya ajustados de acuerdo a recomendaciones de la Auditoría Externa y que se muestran en los Anexos # 1 y # 2, reflejan la gravísima crisis financiera que tiene Fedecoop.

Sin embargo es necesario destacar que dentro de la partida de capital social cooperativo que se muestra por 272.3 millones de colones, será necesario hacer un asiento de reversión (rebajando el monto) por aproximadamente 40 millones de colones, correspondiendo a los excedentes falsos capitalizados en el período pasado. Esta situación representará un deterioro adicional del patrimonio, correspondiendo al final a una pérdida del mismo con respecto al año 91 de 414 millones de colones.

El gran problema de la liquidez con índices de 0.78 y de insuficiencia en el capital de trabajo por un monto de -846.7 millones de colones al 30 de Setiembre de 1992, fue originado por factores tales como:

- \* el mal manejo administrativo de la cuenta de diferencial cambiario por un monto superior a los 500 millones de colones de difícil recuperación,
- \* la generación de cuentas por cobrar por financiaciones otorgadas a cooperativas quebradas o con serios problemas financieros. La recuperación en algunos casos se ha hecho con la dación en pago de activos fijos de difícil venta o con cuentas a cobrar a asociados poco garantizadas. En

87

ambos casos esto ha implicado un congelamiento de recursos líquidos que la institución requiere para su operación, habiéndose necesitado constituir una nueva provisión por incobrables por un monto de 292 millones de colones, dada la incertidumbre de su verdadero valor de liquidación y recuperación.

- \* la falta de control en el manejo financiero en donde se hizo explícito que ni siquiera se conocía el verdadero costo financiero de la institución.
- \* la caída de los precios del café que se ha querido presentar como única causa de la crisis que se tiene. Este factor más bien fue un detonante que puso en evidencia y acrecentó la problemática de la capacidad administrativa de Fedecoop y de algunas de sus afiliadas, generándose un problema en cadena que se concentró en Fedecoop. Un ejemplo de ello se aprecia en el estado de excedentes y pérdidas al 30 de setiembre de 1992 que presenta la administración, en donde la comparación de los resultados reales con los presupuestados, presenta grandes diferencias que no fueron evaluadas a tiempo para ajustar los gastos de operación de la institución, a la verdadera generación de ingresos que se iba presentando. Para ilustrar el ejemplo tenemos que la variación en los ingresos fue de 1636 millones de colones de menos (13.7%) con respecto a las ventas netas proyectadas, y un incremento en el costo de ventas de casi un 1% que significó cerca de 700 millones de colones. Esto representó al final una disminución en el excedente bruto obtenido de 126 millones de colones o sea un 30% menos del monto presupuestado.

Estos indicadores que se iban presentando conforme transcurría el tiempo, requerían de decisiones oportunas de la administración a fin de adaptar el aparato operativo y su costo a la situación que se iba teniendo. En vez de ello se encuentra que los gastos administrativos y financieros incurridos, no sufrieron un ajuste o subejecución de acuerdo al comportamiento de disminución que iba teniendo el excedente bruto; sino que más bien se incrementaron correspondiendo solo a los gastos administrativos generales la suma de 123 millones de colones, aparte de los gastos administrativos de operación que alcanzaron un monto de 134 millones de colones. Una subejecución en ambas partidas en concordancia con el comportamiento de los excedentes brutos, habría significado una reducción de gastos en aproximadamente 77 millones de colones, economía que nunca se hizo.

Otro ejemplo que ilustra este punto se refiere a la actuación tenida en 1989 cuando se dió el proyecto de reconversión de deuda de varias cooperativas. El 30% de las cooperativas que se

beneficiaron de este programa, se encuentran nuevamente quebradas debido a que no se concientizó a los asociados y en última instancia a los Consejos de Administración de las afiliadas, de una necesaria reestructuración administrativa de cada una de ellas.

Un dato más actualizado (al 30 de diciembre de 1992) dado por la misma administración de Fedecoop, sobre su crítica y cada vez más empeorada situación financiera, lo constituye la información de que a diciembre 92, la pérdida acumulada por tres meses de operación alcanzaba los 40 millones de colones, y el capital de trabajo se situaba en -930 millones de colones.

Es importante también señalar con respecto al rubro en el balance de situación de "Documentos y Cuentas a Cobrar", que dentro del mismo todavía se mantienen las cuentas a cobrar a afiliadas que dieron sus activos en dación de pago. Este hecho tendrá una incidencia negativa directa en el índice de liquidez y en el capital de trabajo de la institución, por cuanto deberá de reclasificarse las cuentas en mención, sacándolas del activo circulante y registrándolas como otros activos, esto si al cabo de un año no lograr vender los activos recibidos Fedecoop.

En cuanto a la provisión para incobrables que determinó la Auditoría Externa, es también importante señalar que la base que se usó de los valores en libros de los bienes recibidos en dación de pago, muy probablemente sea insuficiente, ya que los valores de mercado de algunos bienes es en algunos casos, muy inferior al valor que consideró la firma Auditora. Por tal motivo esta Comisión considera que esa provisión va a ser insuficiente, pudiendo incrementarse en aproximadamente 100 millones más de colones, lo que repercutiría en un futuro período económico.

Para concluir los Anexos # 3 y # 4 elaborados por la firma Consultora KPMG, presentan una evaluación de la situación financiera de Fedecoop; en donde de acuerdo al Anexo # 4 correspondiente al análisis del posicionamiento financiero que hace dicha firma, la institución se encuentra técnicamente dentro de la zona de insolvencia de una empresa.

### III. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA AUDITORIA EXTERNA DE ESTADOS FINANCIEROS

#### 3.1 La cuenta de diferencial cambiario y su desconocimiento por parte de las cooperativas.

Entre los datos más preocupantes determinados por la Auditoría Externa se encuentra la partida por diferencial cambiario que se mantenía en el Activo Circulante como cuentas por cobrar a

89

cooperativas, por un monto al 30 de setiembre de 1992 de 500 millones de colones correspondiente a varias cosechas, y que las cooperativas desconocían. La administración ha argumentado que el problema se resuelve con el reclamo que presentó al Banco Central.

Al respecto la Auditoría Externa y la Comisión consideran que el problema se originó por un mal manejo administrativo, y que la posible resolución del reclamo es un hecho incierto y a largo plazo. Es importante recalcar al respecto, que la Auditoría Externa envió a las afiliadas confirmación de los saldos por cobrar que tenía Fedecoop con las afiliadas relativos al diferencial cambiario, y que casi ninguna de ellas hizo reconocimiento del mismo.

Dada la situación con esta partida, el dictamen de la Auditoría Externa se presenta con salvedad.

### **3.2 Alta morosidad de cuentas por cobrar y el alto porcentaje de incobrabilidad.**

La alta morosidad en las cuentas de las afiliadas constituye uno de los aspectos de mayor relevancia en la situación que enfrenta Fedecoop, preocupando sobremanera a esta Comisión el aspecto de los traslapes físicos de café en algunas cooperativas y los traslapes financieros, los cuales llegan a representar en algunos casos montos por fanega superiores al precio de liquidación que se está cancelando al productor.

### **3.3 Los créditos puente. La distorsión de la información e inobservancia de los principios de contabilidad.**

Hasta que la Auditoría Externa entró a evaluar la característica de la composición de las cuentas que se presentaban dentro del activo circulante de Fedecoop, es que se determinó claramente que se irrespetaron los principios de contabilidad en cuanto al registro de esta cuenta, por cuanto debería de haberse reclasificado dentro del activo de largo plazo a fin de no distorsionar los índices y razones financieras de la institución.

Esta cuenta que se generó por la política que tuvo Fedecoop de otorgar recursos a una cooperativa mientras un banco le autorizaba a una afiliada un préstamo, sin evaluar a ciencia cierta la probabilidad de esa concesión, degeneró en financiaciones otorgadas por Fedecoop que iban a ser por unos meses, en cuentas a cobrar a afiliadas que tienen más de 3 años de estar pendientes de ser canceladas.

### 3.4 El manejo de la cuenta por cobrar a Volcafe. (Volkart Brothers)

La investigación que llevó a cabo esta Comisión sobre esta cuenta, se discutió en conjunto con el representante del Comité de Vigilancia miembro de esta Comisión, por lo que se acordó que sea éste Comité el que presente las irregularidades suscitadas y el estado de la respectiva cuenta.

### 3.5 El incorrecto pago de un doble aguinaldo y la alteración de partidas contables que incrementaron incorrectamente los excedentes del período 90/91.

El Consejo de Administración fijó como política de pago de aguinaldo para el período 90/91 (por recomendación de la comisión de asuntos administrativos), el reconocimiento de un doble aguinaldo a los empleados si Fedecoop lograba alcanzar excedentes de 70 millones de colones.

A través del análisis de los registros contables que realizó esta Comisión, se observó que se registraron como gastos del departamento financiero del año 92 la suma de 40 millones de colones que correspondían a gastos del período anterior (año 91). Además la propiedad de Subproductos de Café recibida en pago de la deuda que esta empresa tenía con Fedecoop, se registró a su precio de avalúo y no por el valor de la deuda que estaba cancelándose. La diferencia favorable entre el valor de la deuda y el avalúo, se registró como un ingreso financiero por un monto de 13.7 millones de colones, el cual fue incorporado para incrementar los excedentes reportados para el período 90/91, procedimiento incorrecto de acuerdo a los principios contables, ya que cualquier diferencia positiva en el valor del activo debería de registrarse hasta en el momento de su venta y no anticipar ingresos. En este caso su venta se efectuó posterior al cierre del período 90/91 por un valor menor al del avalúo, por lo que se generó una pérdida con respecto al valor que ya había sido pasado por resultados como un ingreso. Ambas partidas estuvieron incluidas en los estados financieros que se presentaron a la Asamblea en Febrero de 1992; en donde se presentó un excedente falso por un monto 58.5 millones de colones, pagándose como consecuencia en diciembre 91 un doble aguinaldo a empleados y exempleados de Fedecoop, afectándose el cálculo de las reservas de ley y los excedentes por distribuir.

Sobre este asunto la Administración le comentó a la Comisión que al enterarse del error lo informaron al Consejo de Administración y que el Comité de Vigilancia lo informó en la última Asamblea.

Este asunto ha sido sumamente grave ya que se han repartido partidas de capital de la Federación, por cuanto los excedentes presentados por la Gerencia Financiera eran falsos.

Sobre este asunto hay una nota del Jefe de Contabilidad al Gerente Financiero (Ver Anexo # 5 ), a fin de que los delegados a la Asamblea puedan hacer sus propias conclusiones sobre el proceder de la administración y auditoría interna de la institución.

Considera esta Comisión que los hechos NO han sido tomados por el Consejo de Administración con la importancia que tienen, ya que no se han sentado las responsabilidades del caso, ni se han adoptado acciones para la protección del patrimonio de las afiliadas.

### **3.6 Distorsión en el registro de costos diferidos.**

Al 30 de noviembre de 1991 se reversaron costos por la suma de 24 millones de colones según Batch Número 820, los cuales fueron reclasificados como gastos "diferidos" sin que exista una razón que justificara dicha reclasificación. Sin embargo el asiento de diario dice que fue autorizado por la Gerencia General.

Este gasto diferido fue después registrado como costos a partir del mes de enero de 1992. (Ver Anexo # 6)

Consultado este caso con el Sr. José Castro, Jefe de Contabilidad manifestó, "éste es uno de los muchos parches que se le ordenaban hacer a la contabilidad".

### **3.7 Discrepancia de registros entre el libro legal y los registros contables del capital social cooperativo**

Al comparar los saldos de Capital Social aportado por cada cooperativa afiliada, se encuentra una discrepancia entre los registros contables y el libro legal, por un monto de 25,614.646 colones. Se recomienda a la administración una revisión exhaustiva de la cuenta a fin de efectuar los ajustes necesarios para corregir la situación.

### **3.8 Funciones incompatibles. Debilidad de control interno.**

En el departamento de Tesorería es donde se emiten los cheques y el Jefe de dicho departamento es quien los firma en forma mancomunada.

Es conveniente que quien los emite no los firme, a fin de mantener un sano control interno.

BEST AVAILABLE COPY

92

Otro de los asuntos que confirman la debilidad del control interno de la institución, es el hecho de que varios de los certificados de prenda que se tienen como garantía de financiaciones otorgadas, se encuentran discrepancias en los números de cédula de los fiadores y el número de cédula estampado en forma manuscrita. Este hecho le resta validez al documento como medio de cobro.

#### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA COMISION.

Los datos e información anteriormente expuesta a la Asamblea y consignada en este informe, ha sido presentada de la forma más clara posible, reflejando fielmente la verdadera situación en que se encuentra la institución.

Aunque la moción que dió origen a esta Comisión establecía como su principal objetivo el presentar un diagnóstico real de la verdadera situación de Fedecoop, se consideró que era muy importante presentar a la Asamblea algunas recomendaciones concretas y otras generales, que contribuyeran a iniciar un proceso de cambio en la situación que vive la institución.

Estas recomendaciones se presentan a continuación en forma complementaria a las conclusiones a que se llegó.

Fedecoop se encuentra enfrentada una gravísima crisis en las áreas de dirección, administración y financiera, que requieren de una decidida y pronta toma de decisiones por parte de la Asamblea General para entrar en control de la situación, y que no colapse la institución por falta de decisión y ejecutoria.

##### 4.1 Sobre la dirección

1) Considera esta Comisión que en el área de la alta dirección de la institución y en concreto en el Consejo de Administración, no se cuenta con la capacidad técnica y el tiempo necesario que requiere una empresa de la magnitud de Fedecoop, y que la designación de los miembros que se ha hecho a través de las Asambleas, no ha contado con un perfil adecuado y actualizado de las características que deben cumplir los integrantes del Consejo de Administración de Fedecoop. Esta apreciación se encuentra confirmada en el estudio presentado por los consultores de KPMG, en donde se muestran los perfiles recomendados que deberían tener los integrantes del citado Consejo.

3) Asimismo consideramos que deberá revisarse el estatuto de Fedecoop, en forma general y en especial lo referente a las restricciones que contenga, sobre la participación como miembros del Consejo de Administración, de personas ajenas al movimiento cooperativo pero de reconocida capacidad técnica y solvencia ética

10  
y moral, pudiendo incorporarse elementos con aportaciones muy valiosas para el desarrollo del sector cooperativo cafetalero.

6  
Dentro de esta misma revisión sobre los integrantes del Consejo de Administración, concluye esta Comisión de que es inconveniente la participación de los gerentes de las cooperativas afiliadas en dicho Consejo, por el conflicto de intereses que genera al fungir con ambos puestos, y que ha llevado a muchos de los problemas que actualmente se enfrentan.

Recomienda esta Comisión con el caso del Consejo de Administración, dada su débil actuación en la toma de decisiones y la crítica situación que tiene la institución, la necesidad de introducir un Comité Ejecutivo con poder otorgado por la Asamblea General, para que sea el que tome las decisiones de reorganización administrativa y financiera de la empresa, manteniéndose el actual Consejo de Administración y que funcione como un órgano legal de ratificación de las decisiones tomadas por este Comité Ejecutivo.

Dicho Comité Ejecutivo estaría formado por 3 miembros y su período de vigencia sería de seis meses a partir de su instauración, pudiendo ser prorrogado su plazo por acuerdo de esta Asamblea si así lo estima conveniente. Cada tres meses este Comité solicitaría a la Gerencia General la convocatoria del Consejo Consultivo compuesto por el Gerente y Presidente de cada cooperativa, para informar de su gestión y los avances en la reestructuración de Fedecoop. La convocatoria a Asambleas Generales permanecerían iguales de acuerdo a los Estatutos, pudiendo solicitar el Comité al Consejo de Administración la convocatoria a extraordinarias cuando así lo estime conveniente. Los acuerdos tomados por este Comité Ejecutivo tendrían validez cuando sea acordados en forma unánime, en caso contrario deberán de ser presentados al Consejo de Administración para su respectiva votación y decisión definitiva.

Recomienda esta Comisión Evaluadora que este Comité esté integrado por dos Consultores Externos de amplia experiencia en áreas críticas de Fedecoop, y un representante profesional de las afiliadas con experiencia en el sector, que cuenten suficiente disponibilidad de tiempo para llevar a cabo en forma eficiente su labor.

Las funciones de este Comité serían las siguientes:

- \* Búsqueda, evaluación y escogencia a la mayor brevedad posible del Gerente General de la institución, el Auditor Interno y el Gerente Financiero .
- \* Evaluación de la viabilidad financiera de la institución.  
Reestructuración administrativa y financiera de Fedecoop.

- \* Diseño de un plan estratégico de apoyo a aquellas cooperativas que presentan viabilidad financiera después de su respectivo análisis, buscando con ello un uso racional de los recursos humanos y productivos con que cuenta el sector en beneficio del productor de café.

Dada la urgencia de empezar a trabajar y tener una capacitada Dirección en la institución que genere confianza en el medio nacional, esta Comisión se dió a la tarea de buscar los posibles integrantes de este Comité, los cuales deberían reunir ciertas condiciones tales como gran capacidad técnica, conocimiento de las cooperativas cafetaleras, relación y contacto directo con organismos internacionales cooperativos y experiencia en el manejo de situaciones de crisis; todo ello con el fin de lograr un equilibrio en el grupo que enfrentaría el rescate y la reestructuración de Fedecoop.

Aunque los nombres que estarían integrando este posible Comité Ejecutivo son una recomendación para consideración de esta Asamblea, sí evaluó esta Comisión conveniente que dada la importancia de Fedecoop en el medio y la magnitud de su crisis, que iba ser necesario pedir apoyo de instituciones como el Infocoop, Cenecoop y al mismo Gobierno de la República, por lo que se tuvieron varias reuniones con funcionarios de las instituciones antes citadas, exponiéndoles las características generales de la recomendación que sobre dirección estaría haciendo a esta Asamblea la Comisión. Como resultado de estas consultas, funcionarios de las instituciones visitadas, coincidieron con la necesidad de formar un equipo de trabajo altamente capacitado y con conocimiento del negocio cafetalero, que estuviera a cargo y con poder de decisión de iniciar una tarea de rescate y reestructuración de la institución. Los nombres que iba a presentar la Comisión a consideración de la Asamblea fueron consultados y recibidos con favorablemente.

Esta recomendación muy concreta que hace a la Asamblea la Comisión Evaluadora, tiene como objetivo presentar una posible solución a parte del problema que enfrenta Fedecoop, y no simplemente a limitarse a señalar el problema que se tiene transfiriéndolo a la misma.

Los posibles Consultores Externos integrantes del citado Comité Ejecutivo, los cuales ya fueron consultados y estarían dispuestos a formar el equipo de dirección serían:

Lic. Jorge Céspedes G.  
Dr. Carlos Sáenz P.

En cuanto al representante del sector cooperativo cafetalero, esta Comisión se permite presentar a consideración de esta Asamblea, una lista de posibles candidatos para dicho puesto (la

BEST AVAILABLE COPY

95

cual podrá ser ampliada por la Asamblea), los cuales considera que reúnen las características requeridas. Estos candidatos serían las siguientes personas:

Ing. Raúl Escalante  
Ing. Ignacio Pérez

Como recomendaciones finales generales en el área de la alta dirección, se torna imprescindible:

1- la redefinición de la misión u objetivo de Fedecoop a fin de orientar los esfuerzos del equipo de trabajo y los recursos financieros y productivos con que se cuenta.

2- profesionalizar más la estructura de Fedecoop.

3- desarrollar un plan estratégico que se centre en el rescate y estabilización de la institución.

#### 4.2 Sobre la administración

Después de la salida de la institución de algunos de los principales responsables en buena medida de la situación que actualmente se enfrenta, el puesto de la Gerencia General fue ocupado interinamente a solicitud del actual Consejo de Administración por el Lic. Luis Diego Sánchez Solera, funcionario que aceptó tanto en un acto de solidaridad con el movimiento cooperativo cafetalero, como de valentía por el riesgo de tener una administración estéril, por la falta de lineamientos y rumbos claros para el futuro de Fedecoop.

Aunque el Lic. Sánchez ha demostrado ser un funcionario de gran capacidad técnica, según su desempeño en la Gerencia Comercial y en especial en el área del departamento de suministros agrícolas, esta Comisión considera que el puesto de Gerente General de la Fedecoop, requiere de una persona de mucho mayor experiencia en posiciones gerenciales y en el manejo de situaciones de crisis como la que enfrenta Fedecoop. Esta misma apreciación se ratifica en el perfil del puesto de la Gerencia General que definió la Auditoría Operativa contratada por la Comisión Evaluadora.

Esta Comisión considera al Lic. Sánchez un valiosísimo funcionario para la institución; pero estima que su mayor contribución la podría hacer desde una SubGerencia que tenga a cargo directamente la Gerencia Comercial que ha manejado exitosamente, con el recargo de la Gerencia Administrativa, constituyéndose de esta forma en una estratégica posición dentro de la institución para la nueva reestructuración administrativa que requiere Fedecoop.

BEST AVAILABLE COPY

96

Considera esta Comisión que muchos de los problemas expuestos en el diagnóstico organizacional y operativo de la empresa, serán corregidos por una Gerencia General profesional y técnica que conozca su función y responsabilidad y que motive a su equipo de trabajo. Recomendaciones concretas para la administración en las áreas de organización y planeamiento financiero, contabilidad, crédito y cobro, tesorería y otras áreas, se encuentran ampliamente detalladas en el informe realizado por la firma consultora Peat Marwick contratada por esta Comisión y que queda entregado al Consejo de Administración.

Si recomienda esta Comisión que el Auditor Interno que se nombre sea un Contador Público Autorizado de amplia experiencia y reconocido profesionalismo. En este aspecto también es importante redefinir la relación funcional de la Auditoría Interna y el Comité de Vigilancia, a fin de que esta también tenga la misma relación funcional directa que tiene con el Consejo de Administración.

Es imprescindible que la administración promueva una comunicación clara y fluida con el personal para propiciar la integración y reducir la incertidumbre.

#### 4.3 Sobre la torrefactora y el beneficio seco

Considera la Comisión que esta unidad productiva y comercial perdió su objetivo inicial de ser un ente estabilizador de precios del café de sus afiliadas, por cuanto se liberalizó el mercadeo del café de consumo nacional.

Asimismo la planta fue mal manejada administrativamente tanto por la falta de definición sobre su orientación, como por la lentitud en el toma de decisiones operativas y un control deficiente de costos de producción.

Enfrenta la torrefactora varias alternativas sobre su existencia:

1) Si decide mantenerse operando, será necesario como bien lo apunta el Lic. Aguilar en su informe, independizar más la torrefactora del resto de las unidades operativas de Fedecoop y someterla a un verdadero régimen industrial.

Bajo esta alternativa, se requerirá reestructurar o reforzar su estructura organizativa, de manera que utilizando los recursos actuales, se adicione capacidad humana con formación y experiencia en mercadeo y ventas. A este respecto considera el mencionado Consultor, que la torrefactora está en la necesidad y puede estar en capacidad de iniciar un programa de mejoramiento de su capacidad competitiva, sin necesidad de invertir en nuevo equipo de producción al menos por un tiempo de dos años aproximadamente, si mejora su organización, refuerza su gestión

de mercadeo, y logra una mejor utilización de su capacidad instalada.

Sin embargo, deberán de mejorarse los siguientes aspectos en los cuales coinciden ambos consultores contratados:

- La delegación de toma de decisiones en personal capacitado, a fin de contar con un sistema ágil en la respuesta al mercado.
- El empaque utilizado.
- La gestión de mercadeo. En este aspecto deberá de invertirse una suma importante en mercadeo, publicidad y promoción.
- Generar nuevo producto, nueva marca, nuevo empaque.
- Utilizar un nuevo canal de distribución
- Mejorar la eficiencia en la producción, y el control de costos. Es importante un sistema de información que comprenda una separación de gastos fijos de variables.

Considera el Lic. Aguilar que si las cosas se hacen adecuadamente, se podrán esperar resultados satisfactorios y que sera la misma empresa conforme al comportamiento que presente, la que indique el momento más oportuno para invertir en nuevo equipo.

De momento opina el Lic. Aguilar, que lo más adecuado pareciera ser el mejorar las condiciones de operación y administración de la torrefactora, procurando obtener el máximo rendimiento de la capacidad instalada con que se cuenta, buscando obtener mayor experiencia para competir en el mercado, sin haber realizado inversiones cuantiosas en equipo.

2) La actual Gerencia General ha presentado también la posibilidad de dar en arriendo la planta a algún grupo de cooperativas que les pudiera interesar su operación, saliéndose con ello Fedecoop de la operación y administración de esta unidad, aliviando la presión por recursos financieros y control que pudiera estar generando; ésta también podría ser otra posible alternativa conveniente de ser analizada en caso de existir algún interés de este tipo por afiliadas con capacidad de manejo y operación de la planta.

3) Cierre de la planta hasta encontrar alguna alternativa de inversión conjunta con otro inversionista, que promueva la modernización productiva que se requiere y un nuevo enfoque en el producto y la comercialización de éste.

En cuanto al beneficio seco los consultores de la KPMG recomiendan evaluar la viabilidad financiera del mismo, así como definir alternativas viables para reducir el exceso de capacidad instalada.

Es necesario desarrollar un programa de producción formal y contar con un sistemas de costos que incluya una separación de costos y gastos fijos de variables.

Considera esta Comisión que el beneficio seco debe de convertirse en una empresa de servicio separado de Fedecoop, con altos estándares de calidad y eficiencia operativa que generen confianza en las cooperativas a fin de que hagan uso de sus servicios.

#### 4.4 Comercialización internacional del café

Deberá trabajarse internamente en la empresa en una reestructuración administrativa y financiera en el corto y mediano plazo, con el fin de que este departamento comercializador tienda a trabajar libre de presiones generadas por la estructura financiera que mantiene la institución.

Considera además esta Comisión de que se deberá de dotar al departamento de personal capacitado y con experiencia, que informe y transmita confianza a las cooperativas por la calidad de su gestión, de que está en capacidad de colocar el café de las asociadas en las condiciones más ventajosas para ellas, haciendo uso del gran poder de negociación que puede transferirle el ser capaz de manejar un 40% de la producción nacional.

También deberá este departamento trabajar más en el impulso de nuevas marcas; así como en el desarrollo y definición de calidades que logren reconocimientos en sus precios de ventas.

Este departamento deberá de recuperar su capacidad de convertirse en el ente integrador de las cooperativas afiliadas; y que sea el que realmente impulse a Fedecoop, a lograr en el medio cooperativo cafetalero nacional una verdadera integración vertical de su actividad.

#### 4.5 Financieras

Dado el gravísimo problema de liquidez que se enfrenta, se recomienda desarrollar una estrategia formal y agresiva de venta de los activos fijos recibidos en dación de pago. Se deben de dar informes periódicos (cada tres meses) en los consejos consultivos sobre las gestiones realizadas y problemas encontrados, y no que pase mucho tiempo y la situación siga invariable. Ejemplo de ello es el hecho de que varios de los activos ya han cumplido un año de estar a disposición de Fedecoop y no se cuenta con ningún avance apreciable en la recuperación de liquidez para la institución.

Con las cuentas a cobrar a afiliados recibidas por un monto de 344.5 millones de colones, se tiene una situación similar de

escasa gestión de recuperación; ya que de una cartera que se entregó a un abogado en abril de 1992 por un monto de 150 millones de colones, a la fecha únicamente se ha recuperado 3.6 millones de colones. Al respecto es importante que la Asamblea defina claramente a la Administración cual debe ser la actitud y acción al respecto.

Otro de los aspectos a los que se les debe de dar prioridad y sobre el cual ya la actual Administración ha iniciado gestiones al respecto, es la venta de ciertos activos que tiene la empresa y que pueden ser una fuente relativamente rápida de liquidez. Algunos de ellos son: las acciones de Catsa, las acciones del puesto de Bolsa, el terreno de la Uruca actualmente arrendado a Co penapo, etc.

Dado que en buena parte la situación financiera que tienen las afiliadas a Fedecoop repercute directamente en la institución, recomienda esta Comisión que en un futuro deberá de tenerse un control más estricto de la gestión financiera de sus afiliadas, a fin de que a través de parámetros o índices financieros previamente establecidos y aceptados por las cooperativas, Fedecoop pueda tener una participación directa en los Consejos de Administración, a fin de tratar de prevenir el llegar a encontrarse en situaciones críticas que comprometan a la cooperativa y a la misma Fedecoop.

Es imprescindible iniciar simultáneamente con los puntos antes recomendados, gestiones de reestructuración de pasivos de corto plazo o de consecución de nuevas líneas de financiamiento a largo plazo para cubrir los déficits de capital de trabajo, que se estiman llegarán a cerca de 1200 millones de colones según la Administración de Fedecoop.

Con respecto a los estados financieros presentados, y dado que la pérdida del período prácticamente ha representado el 74% del capital social cooperativo, considera conveniente esta Comisión que se estudie y considere la conveniencia de la aplicación de una cuasi reorganización contable en Fedecoop, a fin de contar con estados financieros que realmente reflejen la situación en que se quedaría, y que quede autorizado el Comité Ejecutivo a proceder a dicha reorganización contable si así lo estima conveniente.

BEST AVAILABLE COPY

CUADRO A

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFICULTORES, R. L.  
(FEDECOOP, R. L.)

Balance de Situación  
(en miles de colones)

Al 30 de setiembre de  
1992                      1991

<u>ACTIVO</u>		
Activo circulante:		
Caja y Bancos	¢ 40.010	4.847
Inversiones transitorias	242.305	468.201
Documentos y Ctas. a cobrar	2.591.057	2.858.062
Estimación Incobrables	(334.061)	(39.440)
Inventarios	308.427	367.673
Gastos prepagados	32.158	49.313
Depósitos de garantía	<u>234.825</u>	<u>---</u>
Total activo circulante	3.114.721	3.708.656
Activo fijo neto	821.467	790.966
Otros activos	<u>1.687.900</u>	<u>1.214.837</u>
Total activos	¢5.624.088	5.714.459
	=====	=====
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>		
Pasivo circulante:		
Sobregiro bancario	¢ 288.577	321.350
Cuentas a pagar	245.594	375.320
Efectos a pagar	1.015.389	262.058
Obligaciones financieras	2.219.005	2.703.672
Productos diferidos	9.432	11.193
Gastos acumulados	<u>183.476</u>	<u>109.563</u>
Total pasivo circulante	3.961.473	3.783.156
Pasivo largo plazo	<u>936.228</u>	<u>830.626</u>
Total Pasivo	4.897.701	4.613.782
<u>Patrimonio:</u>		
Capital Social Cooperativo	272.399	199.664
Superávit por revaluación	638.946	601.572
Superávit de capital	---	37.883
Excedentes reservados	18.257	193.259
Excedentes (déficit) acumulado	<u>(203.215)</u>	<u>68.299</u>
Total patrimonio	<u>726.387</u>	<u>1.100.677</u>
Total Pasivo y Patrimonio	¢5.624.088	5.714.459
	=====	=====

Véanse las notas a los estados

101

CUADRO B

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFICULTORES, R. L.  
(FEDECOOP, R. L.)

Estado de Resultados  
(en miles de colones)

	Año terminado el 30 de setiembre de	
	1992	1991
Ventas netas	¢10.242.360	10.464.337
Costo de ventas y servicios	<u>9.980.568</u>	<u>10.070.923</u>
Excedente bruto	261.792	393.414
Gastos de operación		
Ventas	37.633	55.795
Administrativo	434.754	244.678
Financiero	<u>63.359</u>	<u>54.282</u>
Total gastos de operación	535.746	354.755
Excedente (déficit) de operación	(273.954)	38.659
Otros ingresos y (Gastos)		
Gastos diversos	---	(5.629)
Ingresos varios	<u>21.878</u>	<u>25.818</u>
Total otros ingresos y (gastos)	21.878	20.189
Excedente (déficit) neto antes de reservas	(252.076)	58.848
Transferencia a Unacoop, R. L.		(588)
Transferencia a Conacoop, R. L.	---	(588)
Transferencia a Cenecoop, R. L.	<u>---</u>	<u>(1.471)</u>
Excedentes (déficit) neto antes de reservas	¢ (252.076) =====	56.201 =====

Véanse las notas a los estados  
financieros.

BEST AVAILABLE COPY

**Evaluación de la Situación Financiera**  
(En miles de colones)

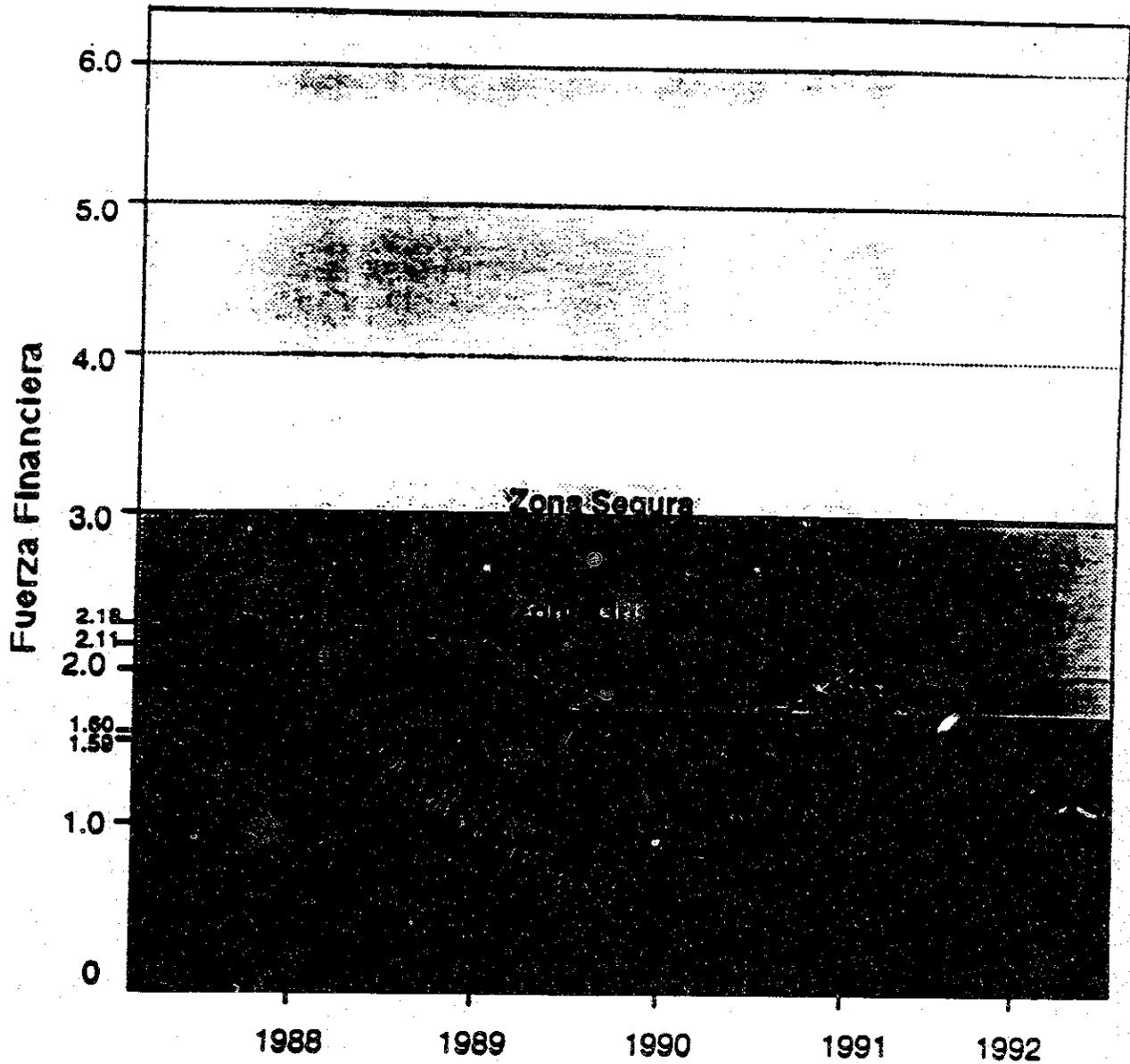
	1988	1989	1990	1991	1992
Capital de Trabajo	18.485	82.666	(224.138)	(74.500)	(846.752)
Total de Activos	5.043.446	4.971.074	6.634.437	5.714.459	5.624.088
Utilidades Retenidas	28.866	43.123	38.512	193.259	18.256
Utilidades Antes de Intereses e Impuestos (UAI)	46.124	32.892	48.881	56.201	(252.076)
Valor de Mercado del Patrimonio	308.089	442.536	514.982	1.100.677	726.387
Valor en Libros del Total de Pasivos	4.735.357	4.528.538	6.119.455	4.613.782	4.897.701
Ventas	10.546.163	9.882.535	10.216.411	10.464.337	10.242.360

**Análisis de Índices**

	1988	1989	1990	1991	1992
$T_1 = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Total de Activos}}$	0.004	0.02	(0.03)	(0.01)	(0.15)
$T_2 = \frac{\text{Utilidades Retenidas}}{\text{Total de Activos}}$	0.01	0.01	0.01	0.03	0.003
$T_3 = \frac{\text{UAI}}{\text{Total de Activos}}$	0.01	0.01	0.01	0.01	(0.04)
$T_4 = \frac{\text{Valor Mercado Patrimonio}}{\text{Valor del Total de Pasivos}}$	0.07	0.10	0.08	0.24	0.15
$T_5 = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}}$	2.09	1.99	1.54	1.83	1.82

**Formula del modelo financiero =  $1.2T_1 + 1.4T_2 + 3.3T_3 + 0.6T_4 + 1.0T_5$**

# Cuadro del Posicionamiento Financiero Fedecoop, R.L.



BEST AVAILABLE COPY

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFICULTORES P.L.

FECHA: 9 de Octubre de 1991

PARA: Geovanny Rivas B. Gerente Financiero

DE: Jose P. Castro O. Jefe Contabilidad

ASUNTO: Partidas que se han verificado y garantizado confidencialmente.

Para los efectos correspondientes me permito informarle sobre la existencia de dos partidas que debieran afectar los resultados de este periodo:

Una, originada en periodos anteriores como resultado del cierre de operaciones con Volkart SpAther y cuyo monto es por la suma de 246.233.500 equivalentes a \$390.000.

Otra, que se origina en este periodo al acreditarse al Costo de Ventas del Departamento Financiero la suma de 240.000.000 equivalentes a \$314.218.

Como de estas partidas se tiene la intencion de no aplicarlas a los costos de este periodo, ya que los excedentes se verian afectados en una cifra cercana a los 200 millones, y por el contrario se quieren llevar al proximo periodo - 1991/1992. Si se dejan al descubierto es posible que los auditores externos emitan un asiento de reclasificacion, ante esta situacion con su autorizacion se dispuso manejarlas en una forma confidencial y para tales efectos se trasladaron con cargo a la cuenta de Obligaciones Financieras-Financiacion del Exterior 2070-02-000-0000, concretamente a los auxiliares del Bancop Internacional, Sicsa Miami e Ibero American Bank.

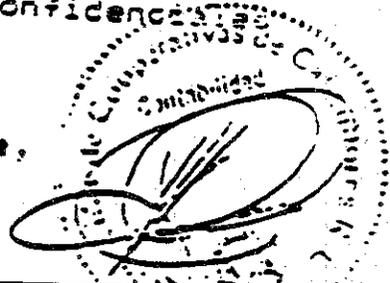
El auxiliar del Bancop Internacional se afecto en \$314.218, el auxiliar del Sicsa Miami se afecto en \$250.000 y el auxiliar del Ibero American Bank se afecto en \$140.000.

En estos dias me he enterado que los auditores externos estan solicitando confirmacion de estos saldos por lo que se da la posibilidad de que detecten estas partidas.

En la eventualidad de que esto sucediera es de suma importancia, considero yo, que al nivel superior se conozca de la existencia y manejo de estas partidas confidenciales para evitar posibles sorpresas.

Archivo

Atentamente,



BEST AVAILABLE COPY

Anexo F

Reporte de la Comisión Asesora de Emergencia de FEDECOOP,  
3 de Mayo de 1993

Report from the FEDECOOP Emergency Advisory Committee, May 3, 1993



3 de mayo de 1993

Sres.  
CONSEJO DE ADMINISTRACION  
FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFICULTORES R. L.  
S. M.

Estimados señores:

Los suscritos, miembros de la Comisión Asesora que se constituyó a propuesta de la Comisión Evaluadora integrada para estudiar la situación de esa Federación, se ven en la necesidad de presentar a ese honorable Consejo, el siguiente informe.

1.- Fuimos nombrados en la Asamblea General No. 79 celebrada el día 1 de febrero de 1993, como "Comité Asesor", nombramiento que fué ratificado por ese Consejo en "Acuerdo Unico" de la sesión extraordinaria de esa misma fecha, que dispone: "Dar el poder suficiente al Comité Asesor nombrado para que en forma coordinada con el Consejo y la administración de FEDECOOP R. L., se avoque en forma inmediata a implementar las recomendaciones de la última asamblea y de la Comisión Evaluadora".

"Se instruye al Sr. Gerente General para que converse con los señores licenciado Jorge Céspedes G., doctor Carlos Sáenz P. e ingeniero Raúl Escalante y les curse atenta invitación a la sesión del lunes 8 de febrero" ACUERDO FIRME.

2.- En la mejor disposición de dar nuestro apoyo a la Federación en momentos en que atraviesa una crisis económico-financiera tan seria, aceptamos ese nombramiento con la intención de analizar la complejidad y profundidad de esa problemática y, especialmente, la posibilidad de reestructurar algunos pasivos de corto plazo, vender bienes propios y recibidos en "dación de pago", revisar la organización de la institución, planillas de gastos, problemas a nivel de cooperativas, etc.

107

3.- Comenzando nuestro trabajo, fué necesario concederle atención especial al "Flujo de Caja" para el resto del año 1993, que terminaba con un saldo "en rojo" mayor a ₡ 1.100,0 millones. (Anexo 1).

Sin embargo, considerando expectativas bastante concretas y confiables como: venta de las acciones de CATSA; venta de las acciones de UNIVALORES; venta de Certificados de Aportación de BANCOOP Y UNIBANC; prórroga para 1994 de un saldo de \$ 3,0 millones que se le adeuda a BICSA; abono de COOPECAFIRA a su cuenta con FEDECOOP por medio de una operación que se tramita en INFOCOOP y prórroga de las amortizaciones que deberían pagarse este año a COFISA (AID), ese déficit desaparece para dar lugar a un pequeño SUPERAVIT, situación que nos daría el tiempo necesario para atender otros problemas también muy importantes a corto y mediano plazo. (Anexo 2).

Ese "hueco financiero" que encontramos y que según las funciones que se nos asignaron no podíamos más que sugerir su solución, pues la implementación de las medidas correctivas necesarias no se pueden llevar a cabo sin poder jerárquico, y en este aspecto hemos topado con interferencias que nos han impedido realizar una labor más completa.

Hay que hacer énfasis en que los estados financieros no son más que el reflejo de actuaciones y políticas desarrolladas por el Consejo de Administración o la Gerencia, y en el caso particular de FEDECOOP si no se cambia de actitud y de mentalidad, lo que se está haciendo es posponer los problemas, que lógicamente se irán agravando con el tiempo.

4.- Con la idea de ir concretando soluciones para los problemas reflejados en el "flujo de caja", se realizaron múltiples reuniones con funcionarios de BICSA a diferentes niveles jerárquicos; gerencia y Jefatura de Crédito del Banco Federado; con don Jeremías Vargas, Director Ejecutivo del INFOCOOP, el Lic. Edwin Rodríguez, Jefe de la División Técnica de ese instituto y el Sr. Alfredo Rojas Durán, quién fué nombrado como representante del INFOCOOP ante este comité; el Ing. Alberto Hernández G., ejecutivo de la Sección Corporativa del Banco Nacional de Costa Rica para el análisis de diferentes aspectos credi-

ticios, especialmente la posibilidad de financiación cafetalera para las cooperativas de base, en primera y segunda etapas, así como el sobregiro de ₡ 150.0 millones en la cuenta corriente # 110845-5 y prórroga del abono que debe hacerse el presente año al saldo de la operación que se concedió para ayudar a los productores de café de las zonas altas de Sarchí y Valverde Vega, cuyas plantaciones fueron seriamente dañadas por la lluvia ácida que lanzó el Volcán Poás. Estos asuntos también se trataron con el Subgerente General Sr. Oscar Ruin.

5.- Además, se ha estado asesorando a la Gerencia y al Departamento Administrativo en la venta de activos propios y recibidos en "dación de pago", como: Beneficios de café, maquinaria, equipo y mobiliario; acciones de CATSA; certificados de aportación de BANCOOP Y UNIBANC; Puesto de Bolsa de UNIVALORES y bonos de Estabilización Monetaria emitidos por el Banco Central de Costa Rica, (BEMS).

También dió asesoramiento a la Sra. Tesorera en aspectos de descuento de contratos de venta de café, manejo de las cuentas corrientes, otros asuntos financieros, etc.

Sin embargo, el trabajo que se ha venido realizando ha sido muy afectado por la gran descoordinación que se ha presentado y la gran duplicidad de esfuerzos, lo que ha atrasado varias negociaciones bancarias y la misma venta de activos.

6.- Se le concedió prioridad especial a la selección y nombramiento de personal del nivel gerencial (Gerente General, Gerente Financiero y Auditor Interno), los dos primeros con el propósito de dar seguimiento continuo a las gestiones antes indicadas, especialmente ante Bancos, y el segundo para un mejor control interno, que se hace indispensable en una situación como la que vive FEDECOOP.

Desgraciadamente, aunque se seleccionaron varios candidatos, en especial para el puesto de Gerente Financiero, al final no fué posible nombrar a ninguno. La misma situación económica de FEDECOOP y algunas interferencias internas, nos impidieron obtener resultados positivos en este campo, que consideramos fundamental para un avance más rápido y consistente.

7.- Por lo demás, se ha estado trabajando con la Gerencia General y el Sr. Marcos Román, Gerente Administrativo, en los ajustes y movimientos de personal que se han efectuado en los últimos días.

8.- Como es del conocimiento de ustedes, se tomaron acuerdos concretos en lo que se refiere a la suspensión de créditos de primera etapa, financiaciones puente y cualesquiera otros que significaran salidas de efectivo, así como el cierre de la planta TORREFACTORA, aprovechando el vencimiento del contrato de comercialización que se había suscrito con la firma Constenla, pues fueron oportunamente comunicados al Consejo de Administración y a la Gerencia.

9.- No obstante, llegamos a un punto en que las instituciones y los bancos acreedores deben tomarse su tiempo para el trámite y resolución de las gestiones que hemos presentado y que consideramos fundamentales para que FEDECOOP pueda seguir adelante.

Por esta razón, y considerando que no es oportuno ni conveniente ponerse a trabajar en proyectos de reorganización de la Federación, mientras no se tenga seguridad de que el "flujo de caja" fué nivelado o mantiene un pequeño déficit "manejable", estimamos oportuno presentar al Consejo de Administración, las siguientes sugerencias:

A.- La administración debe comprender que para evitar que en el futuro se presenten problemas similares a los que se están viviendo en esta oportunidad, debe trabajar con más orden y mayor tecnificación y el Consejo de Administración establecer los sistemas y métodos de control que le permitan un mejor seguimiento del trabajo que realiza la Gerencia, y en el caso de que por falta de tiempo o de conocimientos los directores no estén en capacidad de hacerlo, es preferible buscar una buena asesoría que les dé asistencia en esos campos y así estar seguros de que la empresa va por buen camino.

B.- Que el Ing. Ignacio Pérez, como Gerente Financiero, lleve adelante un seguimiento continuo y estricto de la reestructuración de pasivos con BICSA, Banco Nacional de Costa Rica, elaboración de un plan concreto de prórroga de la amortización que debe hacerse este año a la financiación AID-FEDECOOP-COFISA, así como de la readecuación y cam-

bio de garantía para liberar las acciones de CATSA que actualmente están garantizando la operación concedida por el fideicomiso MAG-PIPA.

C.- Continuar las gestiones ante BICSA e IBERO AMERICAN BANK, a fin de liberar líneas de crédito para financiación de café, contra las cuales puedan seguir descontándose contratos de venta, de manera que no se suspenda la entrega de recursos a las cooperativas y se puedan continuar atendiendo los adelantos a los productores.

D.- La venta de acciones de CATSA a esa misma empresa y a la Cooperativa Dos Pinos, depende de que el fideicomiso MAG-PIPA acepte su sustitución por la garantía hipotecaria en proceso de liberación (lote ocupado por edificios alquilados a COOPENAPO) y puedan entregarse libres de gravámenes.

Por lo tanto, será necesario continuar con los trámites correspondientes (solicitud de crédito ante BANCOOP (fideicomiso)) para amortizar a la deuda actual y el remanente pagarlo con la venta de las citadas acciones. Esta negociación representaría una entrada de efectivo de cien a ciento cincuenta millones de colones, de enorme importancia en el mejoramiento del flujo de caja.

El ingeniero Pérez deberá continuar, también, con la negociación de los Certificados de Aportación de UNIBANC Y BANCOOP, cuyo valor total podría llegar a unos ¢ 60 a ¢ ¢ 70,00 millones.

E.- Los recursos que INFOCOOP está financiando a COOPECAFIRA y que ingresarán a la federación como amortización a las deudas de esa Cooperativa, son muy importantes para el mejoramiento del "flujo de caja" y están atrasándose por detalles que deben negociarse en forma prioritaria. INFOCOOP está conciente de la situación que atraviesa la Federación y ha manifestado su deseo de ayudarle.

F.- Impulsar vigorosamente la venta de activos, fijando valores de referencia para su oferta pública, tanto en lo que se refiere a bienes propios como en el caso de aquellos recibidos en "dación de pago".

En este aspecto es muy importante ordenar la oferta. Debe definirse una sola vía de acceso al mercado y los niveles jerárquicos que resolverán, según la cuantía e importancia del negocio, pues en cualquier

otra forma se da la impresión de que existe desorden y anarquía, como sucedió con la posible venta del Beneficio Valverde Vega a la empresa dueña del beneficio Pilas, en Naranjo, que luego de una reunión formal con los interesados en que se definió lo que se haría, aparece en escena otro funcionario de menor rango definiendo planes totalmente diferentes, cuando el mismo Gerente General había participado.

G.- Dar atención prioritaria a la venta o arriendo de instalaciones como la torrefactora o el lote de terreno para aparcamiento de vehículos que interesa a la Corporación BFA, pues lógicamente es una forma de mejorar los ingresos de la FEDECOOP.

H.- No es sino de acuerdo con el resultado de las gestiones antes detalladas, que pueden definirse las funciones que esté en capacidad de desarrollar la Federación en el futuro.

Además, será necesario realizar una intensa labor de convencimiento y concientización a nivel de las propias cooperativas, sus consejos de administración y gerencias, pues luego de los problemas de liquidez que se han vivido en los últimos meses, habrá muchas de ellas indispuestas con FEDECOOP y, lógicamente, será una situación peligrosa, pues el tamaño de ésta dependerá del volumen de operaciones que pueda alcanzar en el futuro.

I.- De lo anterior se deduce que la estructura administrativa de la Federación tendrá que reducirse a un mínimo, para luego irse adaptando al tamaño que las cooperativas federadas quieran darle, pues como órgano de segundo grado del Sector Cooperativo Cafetalero, tendrá que encontrar el camino hacia una integración efectiva, si es que quiere tener permanencia.

J.- Por lo demás, las cooperativas que viven momentos económico-financieros muy difíciles, especialmente por errores o deficiencias administrativas, deben ser objeto de un programa urgente de atención, estudio y ayuda en la búsqueda de medidas correctivas. Si esta vía de solución no se concreta con carácter urgente, la mayoría de esas organizaciones cooperativas irán al fracaso, pues viven problemas que no se solucionan con más crédito, sino con la revisión y reorientación que se determine en cada caso particular.

En consecuencia, en estas cooperativas se impone la ayuda técnica a la par de la crediticia, para dar viabilidad a cualquier proceso de rehabilitación económica, especialmente en momentos en que los precios del café en el mercado internacional son muy bajos e insuficientes para cubrir los costos de producción e industrialización.

Ante la situación expuesta, la "Comisión Asesora" considera que no puede seguir adelante, en vista de las razones que se permite señalar a continuación:

1.- No hemos encontrado unidad de criterios con la administración, en el manejo de asuntos muy importantes para la rehabilitación de la Federación y, en consecuencia, en algunos aspectos nuestro trabajo ha sido disperso y contradictorio.

2.- Por lo demás, ya fueron planteadas las solicitudes de adecuación de plazos ante los bancos y AID, de manera que en adelante la intervención será de simple seguimiento y espera, de manera que únicamente será necesario aportar las informaciones o nuevos documentos que se soliciten.

3.- La liberación de líneas de crédito para la financiación de café está muy ligada a la adecuación solicitada a BICSA, que en este momento es objeto de un trámite favorable.

4.- El INFOCOOP atendió con prontitud la liberación de la propiedad arrendada a COOPENAPO y creemos que en poco tiempo el asunto estará en conocimiento de BANCOOP (fideicomiso MAG-PIPA) y podrán recuperarse las acciones de CATSA, que entonces podrán negociarse en los términos antes consignados.

5.- En el caso de INFOCOOP, el ingreso de los \$ 100,0 millones depende de la rapidez con que se negocien los diferendos que existen entre ambas instituciones y en los cuales no ha tenido intervención esta comisión.

6.- La venta de activos y el cobro de documentos a los productores, es un asunto administrativo que se ha venido atendiendo por medio de la Gerencia Administrativa y la Sección Legal, a las cuales se ha estado

recomendando agilizar el proceso mediante licitaciones públicas o privadas, oficinas de abogados, etc.

7.- Recomendamos un seguimiento especial a las gestiones hechas ante el MAG aprovechando el ofrecimiento del Sr. Ministro de Agricultura y Ganadería de incluir en un presupuesto extraordinario la suma de cien millones de colones (¢ 100,0 millones) que serán de mucha utilidad para mejorar el "flujo de caja" actual.

8.- Finalmente, en lo que se refiere a la reorganización de FEDECOOP, todo dependerá de la forma en que pueda ajustarse el "flujo de caja", la pérdida que pueda producirse este año y, en forma muy especial, de la aceptación, por parte de las cooperativas, de las nuevas políticas de ventas que se dispongan para la comercialización del café.

9.- Como "Comisión Asesora" creemos haber cumplido nuestro cometido. No podemos sentarnos a esperar resoluciones que podrían postergarse por varias semanas y en esta forma desmejorar cada día más la imagen de FEDECOOP, agudizar sus problemas de liquidez y que en un momento dado llegue a ser imposible ofrecer a las cooperativas un paquete que se considere pueda tener posibilidades de éxito.

Tenemos conciencia de que va a ser imposible cumplir el "CRONOGRAMA" de trabajo que habíamos elaborado, por razones ajenas a nuestra voluntad, de manera que nos vemos obligados a presentar, ante ese honorable Consejo de Administración, nuestra renuncia irrevocable a partir de esta fecha.

Con muestras de nuestro más sincero agradecimiento por haber considerado nuestros nombres para la integración del "Comité Asesor", aprovechamos la oportunidad para reiterarles las muestras de nuestra más alta consideración y estima.

Dr. Carlos Sáenz P.

  
Lic. Jorge Zéspedes G.

  
Ing. Raúl Escalante V.

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFFICULTORES S.A.  
 FOLIO DE CASH  
 PERIODO COMPRENSIVO MARZO A DIC 1973.

	MARZO 73	ABRIL 73	MAYO 73	JUNIO 73	JULIO 73	AGOSTO 73	SEPTIEMBRE 73	OCTUBRE 73	NOVIEMBRE 73	DECIEMBRE 73	ACUMULADO
<b>INGRESOS</b>											
VENTAS DE CAFE FOB (Anexo No. 2)	471,206,472	310,932,071	120,481,433	110,396,009	53,895,869	39,161,191	20,281,419	25,465,940	5,137,104	0	1,175,334,770
VENTAS DE CAFE RIELES (Anexo No. 3)	509,133,003	356,645,979	68,839,018	8,880,534	15,333,167	0	0	0	0	0	777,234,381
CASH PARA VENDER (Anexo No. 4)	0	0	190,323,409	273,039,915	273,983,530	279,767,166	273,630,761	276,494,377	82,207,398	0	1,647,566,538
INGRESOS PTO DE SURTIDORES (Anexo No. 5)	51,264,070	90,725,149	119,772,797	91,292,001	89,390,475	89,681,840	87,333,944	86,390,682	98,122,498	1,258,000	879,211,317
ALQUILER INSTALACIONES	1,270,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	12,500,000
RECUPERACION PROGRAMA A.L.S. (Anexo No. 6)	3,423,481	3,937,931	3,937,931	850,293	3,756,977	3,756,977	3,822,294	5,389,637	5,389,637	5,416,784	39,672,182
IMPUESTOS TRANSISTORIAS (Anexo No. 7)	3,327,070	120,843,137	46,350,375	119,214,192	5,894,874	3,126,325	0	4,419,146	11,933,113	0	311,476,210
PRODUCCIONES FINANCIERAS	5,161,337	3,620,366	1,617,847	3,617,387	187,455	164,135	0	211,005	627,538	0	11,733,296
OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30,000,000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	1,042,893,079	485,979,473	580,580,912	487,131,423	439,333,475	412,897,352	396,970,618	399,554,887	195,487,580	125,927,945	4,882,419,162
<b>EGRESOS</b>											
AMORTIZACION DE OBLIGACIONES (Anexo No. 8)	919,855,000	744,169,283	449,189,757	174,229,819	149,891,621	325,813,337	8,874,291	15,184,326	57,793,638	53,892,858	3,775,392,432
INTERESES A PAGAR OBLIGAC. (Anexo No. 8)	30,931,440	26,271,100	31,210,716	18,297,126	13,333,332	10,271,931	7,625,182	5,795,722	13,843,582	18,424,279	179,725,758
FINANCIAC. CAFETALERA 72/73 (Anexo No. 9)	328,787,823	64,941,940	132,183,182	149,318,352	145,344,240	138,134,873	130,536,873	130,134,873	41,466,222	0	1,172,453,720
CANCELACION DE LA RECOMPRA BENS	21,899,150	57,847,589	141,898,464	12,226,160	13,722,430	20,377,710	0	26,634,298	78,676,189	0	372,312,882
OTROS OPERAC IVO Y EXP CAFE	789,000	749,000	749,000	749,000	749,000	749,000	749,000	749,000	749,000	749,000	7,844,350
GASTOS OPERAC PTO CAFE	1,164,300	1,244,300	1,244,300	1,244,300	1,244,300	1,244,300	1,244,300	1,244,300	1,244,300	1,244,300	12,443,300
GASTOS ADMINIST BENEFICIO SECO	1,234,300	1,234,300	1,234,300	1,234,300	1,234,300	1,234,300	1,234,300	1,234,300	1,234,300	1,234,300	12,343,300
GASTOS DE OPERAC CONTROL PRODUCC	740,000	740,000	740,000	740,000	740,000	740,000	740,000	740,000	740,000	740,000	7,400,000
GASTOS DE OPERAC PTO TRANSITO	3,697,000	3,697,000	3,697,000	3,697,000	3,697,000	3,697,000	3,697,000	3,697,000	3,697,000	3,697,000	36,970,000
GASTOS DE OPERAC AREA COMERCIAL	441,000	441,000	441,000	441,000	441,000	441,000	441,000	441,000	441,000	441,000	4,410,000
GASTOS DE OPERACION A FINANCIERA	3,634,000	3,719,000	3,677,500	3,678,300	3,766,381	3,886,001	3,885,581	3,934,878	3,934,878	3,934,878	38,267,312
GASTOS DE OPERACION AREA JUSTIAC.	8,894,001	8,894,001	8,894,001	8,894,001	8,894,001	8,894,001	8,894,001	8,894,001	8,894,001	8,894,001	88,940,011
PROVEENDEOS-COMPRAS SURTIDORES (Anexo No. 10)	59,127,637	189,372,689	189,372,689	73,715,844	77,889,844	87,475,628	74,440,583	74,440,583	83,599,114	75,678,600	884,619,387
PROVISIONES DE EGRESOS NO CONSIDERADOS	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	13,000,000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	1,266,136,919	1,023,233,819	876,482,660	449,840,942	429,864,246	510,959,740	238,282,334	291,746,237	386,173,784	347,858,378	5,588,148,542
<b>SUPERAVIT (DEFICIT) DE RECURSOS</b>	(244,303,700)	(337,255,346)	(296,137,848)	(137,318,479)	(9,529,289)	(184,912,288)	(130,716,664)	(107,488,350)	(110,694,205)	(24,312,423)	(785,749,380)
<b>SALDO INICIAL DE CASH (Anexo No. 1)</b>	(352,982,646)	(401,453,199)	(943,894,246)	(1,243,339,377)	(1,499,336,190)	(1,685,184,873)	(1,194,343,303)	(1,661,814,799)	(958,335,313)	(1,873,063,817)	(332,982,646)
<b>COSTO SOBREGASTO BANCARIO 3 NACIONAL</b>	(4,327,003)	(4,187,580)	(4,327,653)	(4,187,300)	(4,327,883)	(4,327,883)	(4,187,300)	(4,327,883)	(4,187,300)	(4,327,883)	(42,712,580)
<b>SALDO FINAL DE CASH</b>	(401,453,199)	(943,894,246)	(1,243,339,377)	(1,499,336,190)	(1,685,184,873)	(1,194,343,303)	(1,661,814,799)	(958,335,313)	(1,873,063,817)	(1,101,444,576)	(1,101,444,576)

LOS GASTOS DE OPERACION SE OBTUVIERON DEL PRESUPUESTO GENERAL DE FEBCORP S.A.L.  
 SE ASUME QUE LOS BENS NO SEAN DESCUENTADOS INDEBIDAMENTE PARA TENERLOS LIBRES Y GARANTIZAR OPERACIONES A LARGO PLAZO.

BEST AVAILABLE COPY

ACION DE COOPERATIVAS DE OCUALITORES R.L.  
de Caja  
Comprende Hurto a Diciembre 1993.

	1993	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO
<b>R E S O S</b>											
Cafe Fob (Anexo 2)	471,286,632	310,582,871	128,605,135	110,398,809	53,885,049	39,181,101	28,281,619	25,605,910	5,137,184	0	1,173,331,720
Cafe Rieles (Anexo 3)	509,135,883	156,665,974	88,079,018	8,080,954	15,332,147	0	0	0	0	0	777,251,981
Por Vender (Anexo 4)	0	0	190,523,408	73,039,915	273,903,530	274,767,146	275,630,761	276,494,377	83,207,398	0	1,647,566,536
Oplo. Suministros (Anexo 5)	51,506,878	88,725,169	119,772,797	91,232,081	89,200,475	89,801,810	87,933,944	86,584,682	88,122,690	86,271,161	879,211,717
Programa A.I.D. (Anexo 6)	3,425,601	3,327,931	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	1,250,000	12,500,000
Fransitorias (Anexo 7)	3,327,078	3,327,078	3,327,078	858,293	3,756,977	3,756,977	3,822,294	5,389,457	5,389,457	5,416,781	39,682,102
los Financieros (Anexo 7)	2,161,367	3,624,366	1,817,847	3,017,887	2,081,824	3,126,335	0	4,019,146	11,953,113	0	311,126,210
Ingresos (Anexo 11)	0	472,259,050	97,042,588	11,858,666	66,236,100	13,722,450	20,527,748	211,006	26,451,230	78,676,189	872,012,082
<b>Ingresos</b>	<b>1,012,093,589</b>	<b>1,158,398,523</b>	<b>627,552,502</b>	<b>749,050,087</b>	<b>585,759,975</b>	<b>125,269,982</b>	<b>117,436,366</b>	<b>359,551,807</b>	<b>722,141,870</b>	<b>171,614,131</b>	<b>5,729,431,244</b>
<b>E S O S</b>											
Obligaciones (Anexo 8)	749,728,945	644,052,634	485,733,870	290,204,834	57,822,604	75,013,337	8,874,291	15,184,326	57,793,650	32,092,058	2,406,510,570
a Pagar Obligac. (Anexo 8)	30,931,640	27,332,222	34,713,366	23,819,048	16,343,843	19,582,225	12,448,470	10,573,120	17,666,789	14,801,776	208,212,498
Cafetalera 92/93 (Anexo 8)	230,767,023	66,941,948	132,183,182	141,110,352	145,544,768	138,154,075	138,154,075	138,154,075	41,446,222	0	1,172,495,720
acion de la Reconpra Bens Operac. Ind. y Exp. Cafe (Anexo 8)	21,898,080	57,047,589	141,898,666	12,236,100	13,722,450	20,527,748	0	26,451,230	78,676,189	0	372,512,082
Operac. Oplo. Cafe (Anexo 8)	749,000	749,000	749,000	749,000	798,000	798,000	798,000	807,975	818,075	828,101	7,844,350
Administ Beneficio Seco (Anexo 8)	1,264,500	1,264,500	1,264,500	1,264,500	1,315,000	1,315,000	1,315,000	1,315,438	1,331,438	1,331,438	12,997,313
de Operac. Control Produc. (Anexo 8)	730,500	1,254,500	1,254,500	1,254,500	1,313,500	1,313,500	1,313,500	1,329,919	1,329,919	1,329,919	12,948,256
Operac. Oplo. Trafico (Anexo 8)	748,000	748,000	748,000	748,000	693,500	693,500	693,500	702,169	702,169	702,169	6,863,006
de Operac. Area Comercial (Anexo 8)	5,637,000	9,823,500	9,694,500	9,410,000	9,791,500	9,454,000	9,183,000	9,297,788	9,297,788	811,519	7,831,056
de Operac. Seguros (Anexo 8)	661,000	676,000	661,000	656,500	706,500	702,000	702,000	716,344	716,344	716,344	90,946,864
de Operac. A.Financiera (Anexo 8)	3,654,000	3,719,000	3,677,500	3,678,500	3,966,501	3,884,001	3,885,501	3,934,070	3,934,070	3,934,070	38,267,212
de Operac. Administrac. (Anexo 8)	8,096,001	8,048,000	8,040,500	8,143,001	8,661,000	8,906,500	8,703,000	8,811,788	8,811,788	8,811,788	85,052,363
os Suministros (Anexo 10)	59,429,657	100,372,009	93,413,838	75,715,844	77,805,064	87,475,628	74,448,505	74,329,027	85,959,114	75,670,600	804,619,287
cion Egresos No Considerados (Anexo 10)	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	17,585,790
<b>Egresos</b>	<b>1,132,120,836</b>	<b>924,197,402</b>	<b>886,181,323</b>	<b>571,138,679</b>	<b>340,785,231</b>	<b>370,170,011</b>	<b>262,825,842</b>	<b>296,523,639</b>	<b>310,795,071</b>	<b>151,827,748</b>	<b>5,251,566,400</b>
<b>Excll Deficit) de Recursos</b>	<b>(85,027,307)</b>	<b>234,201,121</b>	<b>(248,629,021)</b>	<b>177,911,408</b>	<b>164,973,845</b>	<b>95,589,948</b>	<b>154,670,524</b>	<b>103,031,172</b>	<b>(88,653,202)</b>	<b>19,786,366</b>	<b>477,864,844</b>
<b>Inicial de Caja (Anexo 1)</b>	<b>(352,982,646)</b>	<b>(452,337,066)</b>	<b>(222,323,445)</b>	<b>(475,279,550)</b>	<b>(301,855,642)</b>	<b>(140,908,880)</b>	<b>(89,635,985)</b>	<b>60,847,029</b>	<b>159,551,117</b>	<b>66,710,415</b>	<b>(352,982,646)</b>
<b>Sobregiro Banco Nacional</b>	<b>(4,327,083)</b>	<b>(4,187,500)</b>	<b>(4,327,083)</b>	<b>(4,187,500)</b>	<b>(4,327,083)</b>	<b>(4,327,083)</b>	<b>(4,187,500)</b>	<b>(4,327,083)</b>	<b>(4,187,500)</b>	<b>(4,327,083)</b>	<b>(42,712,500)</b>
<b>Final de Caja</b>	<b>(452,337,066)</b>	<b>(222,323,445)</b>	<b>(475,279,550)</b>	<b>(301,855,642)</b>	<b>(140,908,880)</b>	<b>(89,635,985)</b>	<b>60,847,029</b>	<b>159,551,117</b>	<b>66,710,415</b>	<b>82,169,698</b>	<b>82,169,698</b>

datos de Operacion se obtuvieron del presupuesto general de Fedecop R.L.

BEST AVAILABLE COPY

116

BEST AVAILABLE COPY

Anexo G

Correspondencia y Artículos

Correspondence and Articles





**FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS  
DE PRODUCTORES R.L.**

**PRODUCTORES, BENEFICIADORES, TORREFACTORES Y  
EXPORTADORES DE CAFE**

6 de mayo de 1992  
GG/39/92

**BEST AVAILABLE COPY**

Doctor  
Ronald Venecia  
Director General  
AID-COSTA RICA

Estimado señor:

Por medio del presente documento la Federación de Cooperativas de Caficultores R.L. se permite solicitar a los señores representantes y funcionarios de USAID-COSTA RICA, su aveniencia para lograr una prórroga de dos años en el pago de las obligaciones que asumieron los usuarios del préstamo que para efectos de renovación de cafetales y siembra de cultivos considerados como "no tradicionales" puso a disposición de FEDECOOP R.L., la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional.

Lamentamos el tener que recurrir a planteamientos como el indicado, pero dada la angustiosa crisis económica que afronta el Sector Cafetalero cooperativizado y el ya evidente deterioro que se está presentando en la atención de los cultivos, se debe recurrir a instancias tan calificadas como la que ustedes representan para que en conjunto podamos darle a estos agricultores la ayuda que con carácter de urgencia necesitan y nos la han pedido.

Con el propósito de ilustrar rápidamente el deterioro sufrido por el valor del café a partir del año 1986 se incluye la información siguiente.

**PRECIO INDICATIVO CONFUESTO DE LA O.I.C. (US \$ POR QUINIAL)**

AÑO	PRECIO	INDICE
1986	170.93	100
1987	107.81	63
1988	113.96	68
1989	91.67	54
1990	71.53	42
1991	66.80	40

118



# FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFICULTORES R.L.

PRODUCTORES, BENEFICIADORES, TORREFACTORES Y  
EXPORTADORES DE CAFE.

BEST AVAILABLE COPY

## PRODUCCION DE CAFE Y VALOR DE LAS EXPORTACIONES

(US\$/qil)

COSECHA	VALOR DE LAS EXPORTACIONES	PRODUCCION NAL. (FANECA)
1985/86	283.7	2.082.002
1986/87	288,3	3.224.554
1987/88	294,6	3.185.479
1988/89	308.0	3.675.220
1989/90	218,6	3.213.537
1990/91	248.6	3.200.000

Al analizar la producción del periodo 85/86 y el valor adquirido y compararlo con la producción del periodo 91/92 y el valor estimado de la misma, queda una desalentadora y evidente conclusión.

En el periodo 91/92 se produjeron 1.567,998 fanegas más que en la cosecha 85/86.

El valor de la cosecha 91/92 fue inferior en 42.8 millones de dólares respecto al periodo 85/86.

Los bajos, costos de producción altos, son las principales causas por las que este respetable sector de productores, vean como único horizonte, la ruina de su finca y la pobreza de su familia y el abandono de su comunidad.

La Federación de Cooperativas de Caficultores R.L. como responsable del crédito otorgado a sus cooperativas afiliadas ha realizado las acciones y gestiones que le ha sido posible en función del tiempo y de las circunstancias. Sin embargo al momento actual estas vías están agotadas, al carecer de recursos con los cuales mantener el ritmo de trabajo a que está comprometida, como empresa que compra, procesa y comercializa el 42% del café nacional. Consecuencia directa de lo anterior es la no disponibilidad de recursos o capital para el trabajo en la cantidad y oportunidad que requieren sus afiliadas y como resultado final de este proceso, está la imposibilidad del

119



# FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFICULTORES R.L.

PRODUCTORES, BENEFICIADORES, TORREFACTORES Y  
EXPORTADORES DE CAFE

agricultor para atender como ha sido su costumbre y tradición, los compromisos financieros y crediticios adquiridos.

Por lo tanto, y como lo evidencian los cuadros adjuntos, es necesario ganar al menor plazo posible las acciones siguientes.

1. Permitirle a las cooperativas afiliadas a FEDECOOP una prórroga por 24 meses, para el pago de sus obligaciones ante la Corporación Financiera S.A. COFISA.

En la actualidad el monto de la morosidad de las cooperativas con FEDECOOP R.L., es de 175 millones de colones. A su vez FEDECOOP mantiene al día sus compromisos de pago con COFISA, afectando esta situación el capital de trabajo de FEDECOOP teniendo por otra parte que asumir una pérdida de 10 millones de colones que por concepto de cuentas "incobrables".

2. Para FEDECOOP es del todo necesario el incrementar la reserva financiera para cuentas incobrables hasta \$110 millones que le permita disponer de un monto capaz de solventar los problemas derivados de la crisis de precios.

El total de dinero girado por FEDECOOP a las cooperativas a la fecha es de \$926 millones de colones. De esa cifra se han recuperado \$461.5 millones de colones, quedando por pagar o cobrar un total de 464.6 millones de colones.

Reiteramos la disposición de los productores de cumplir fielmente sus compromisos de pago, tan pronto los precios y el rendimiento por unidad de superficie lo permitan.

Con este mismo sentido no omito la actitud tanto de las cooperativas como de FEDECOOP R.L.

Atentamente,

Sr. Mario Fernández Urpi  
Presidente General

Cc: Ing. Juan Rafael Lizano, Ministro de Agricultura

Se adjuntan los cuadros estadísticos sobre la situación actual de los recursos aplicados en renovación de cafetales y cultivos de diversificación.

BEST AVAILABLE COPY

AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL

MISIÓN ECONOMICA DE LOS ESTADOS UNIDOS EN COSTA RICA

14 de mayo de 1992

Apartado Postal 10053  
1000 San José Costa Rica  
Teléfono 20-45-45  
Telex AIDCR KR  
Fax (506) 20-34-34

Fecha: 15 Mayo 1992

Hora: 2:30 p.m.

Receptor: Jacqueline Céspedes C.

SECRETARIA

ORIGEN: J. P. D.

DESTINO: 60163/92

Lic. Mario Fernández Urpí  
Gerente General  
FEDERACION DE COOPERATIVAS DE  
CAFICULTORES R.L. (FEDECOOP)  
San José

Estimado Sr. Fernández:

La presente es en referencia su carta del 6 de mayo de 1992 y a la reunión que tuvimos con el Sr. Ministro de Agricultura y Ganadería Ing. Juan Rafael Lizano.

Al respecto la A.I.D., consciente de la grave crisis que atraviesa el sector cafetalero debido a la caída de los precios del café, está dispuesta a conceder una prórroga del pago del principal por un año, de manera que todos los vencimientos desde mayo de 1992 hasta mayo de 1993 se prorrogan para vencer en el mes correspondiente del año siguiente. En el caso que la situación en el sector cafetalero no mejore en el próximo año, estamos dispuestos a considerar una nueva prórroga por un año más.

Sin embargo, no podemos conceder una prórroga de los intereses ya que los mismos, a un 9% anual, son bastante concesionarios y están a más del 10% por debajo de los intereses del mercado.

Queremos también hacer hincapié en que nuestro apoyo a FEDECOOP y a sus afiliadas por medio de préstamos muy concesionarios ha sido substancial durante los últimos siete años. El apoyo original de la A.I.D. de C1,000,000,000 representó en 1985 una suma de \$20,000,000. Hoy este fondo, tomando en cuenta la donación a FEDECOOP por C75 millones, al ACDI por C17 millones y las devaluaciones, representa una obligación denominante en dólares de sólo 6.9 millones. Además, esta pérdida del valor del fondo se debe no solamente al hecho que los intereses no fueron agregados al fondo, sino principalmente a los intereses muy concesionarios para el beneficio directo de las cooperativas. Adicionalmente, con la prórroga de un año, con intereses de sólo un 9%, el valor real del principal se va a devaluar aún más.

Atentamente,



Ronald F. Venezia  
Director

cc: Ing. Juan Rafael Lizano, Ministro de Agricultura  
Lic. Guillermo Serrano, Banco de Cofisa

BEST AVAILABLE COPY

121

AGT/...  
FYI

AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL  
MISION ECONOMICA DE LOS ESTADOS UNIDOS EN COSTA RICA

Apartado Postal 825-1200  
San José, Costa Rica  
Teléfono: 20-4545  
Telex 3550 AIDCR KR  
Fax: (506) 20-3434



January 28, 1993

MEMORANDUM

TO: Ken Lanza, OPS  
FROM: Dave Heesen, RDO *[Signature]*  
SUBJECT: ACCI Proposal to Assist FEDECOOP

I have finally located and taken a look at the 17 million colones grant agreement between the FEDECOOP Trust and ACCI. I have a couple observations to make which may help clarify the future course of ACCI's activities with FEDECOOP.

First, it was interesting to see that the agreement is, as I mentioned, a grant and not a contract.

Second, it is clear that the agreement's end date is April 30 and not March 31. I have confirmed this date with Steve Huffstutlar of ACCI.

Third, it also appears to me that the type of support FEDECOOP has requested ACCI to provide over the next three months is in keeping with the intent of the existing agreement.

Given this, I suggest ACCI be allowed to respond to FEDECOOP's request. Unless they begin talking about the need to extend the agreement beyond the April 30 deadline or work on a task well outside the current intent of the agreement, I suggest USAID/Costa Rica stay out of the way.

BEST AVAILABLE COPY

BEST AVAILABLE COPY

zación del saco de 46 kilos a \$90 o \$86 para el fin de este año. El Presidente Ejecutivo del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Pablo Cob, manifestó que las instalaciones serán utilizadas para ubicar materiales y equipos destinados a la atención eléctrica del sector industrial.

El segundo vicepresidente Arnoldo López, alabó la rápida respuesta de la compañía, porque las gestiones se ejecutaron a fines del año pasado, y en un demóstró record se pudo establecer el contrato. Entendió que con ello, la federación seguirá cumpliendo su papel de promotor de la cultura nacional.

La federación reúne a 23 cooperativas, que suman unos 35 mil afiliados. Hacia el futuro, los mayores esfuerzos estarán orientados a brindar asistencia a los agricultores en materia de insumos y en la comercialización de café.

(CEMPASA) y el proyecto de ley que se encuentra en la Asamblea Legislativa, gracias al cual los empleados podrán participar en las utilidades de las empresas.

Para el presidente, el movimiento cooperativo es el mejor ejemplo que ha tenido Costa Rica de organización social que propicia la democracia económica nacional.

Recordó que gracias a la producción de café en el pasado, de la que vivieron miles de familias, muchos jóvenes asistieron a los centros de educación, financiaron sus estudios y ayudaron a formar el sembrante de paz que tiene el país.

La venta de la propiedad, experimentalmente a las dificultades que se presentaron, se debió fundar la Asociación Mundial de Productores de Café, logren llevar la corte de acciones emprendidas por la Asociación Mundial de Productores de Café, logren llevar la corte de acciones emprendidas por la

López y el Ministro de Agricultura, Juan Rafael Lizano.

Según explicó el Presidente del Consejo de Administración de FEDECOOP, Ramón Ulate, el pacto consiste en que la compañía se hará cargo de una serie de deudas que se mantenían hasta ahora por el cierre de varias cooperativas y los bajos precios del café.

Comentó que seis cooperativas ya se cerraron, y tres están en proceso de hacerlo actualmente, lo cual ha producido que se acumule un capital inmovilizado por \$1.200 millones.

El presidente Calderón aseveró que su ayuda en esta resolución financiera, nace de su convicción de la necesidad de promover la democratización económica en el país.

Indicó que ejemplos de ello, son los estrancos del Consejo Nacional de Producción, la venta de Cementos del Pacífico

Calderón destaca la importancia del sector cooperativo dentro del proceso de democratización económica del país.

**JOSE ALBERTO BRICENO**  
*La República*

Con la compra de la propiedad de la Federación de Cooperativas de Cultivadores de Costa Rica (FEDECOOP) ubicada en la Uruca, por \$875 millones, la Compañía Nacional de Fuerza y Luz se continúa en el socorro gubernamental que apoyará el fortalecimiento financiero de esa agrupación de agricultores costarricenses.

En las instalaciones de FEDECOOP, se firmó este lunes la carta de intenciones para esa transacción. En la actividad participó el Presidente de la República, Rafael Ángel Calderón, así como el segundo vicepresidente Arnoldo

# Gobierno compró finca a FEDECOOP

Negociación por \$875 millones

La República  
27 de 6.1994

Anexo H  
Reporte Financiero Final  
Final Financial Report

BEST AVAILABLE COPY

ACDI COSTA RICA  
 Technical Services to the AID/FEDECOOP Special Trust

July 6, 1990 to April 30, 1993

Final Financial Report

Summary of Charages	Budget	Accum. exp.	Rem. Funds
	Colones	Colones	Colones
Salaries	7,154,074	7,777,088.53	(623,014.53)
Travel & Transportation	583,380	126,264.05	457,115.95
Participant Training	1,512,678	1,186,123.80	326,554.20
Equipment/Commodities	1,503,000	1,409,695.90	93,304.10
Other Direct Costs	1,477,084	1,637,649.70	(160,565.70)
Indirect Costs	4,769,784	4,614,989.81	154,794.19
<b>Total</b>	<b>17,000,000.00</b>	<b>16,751,811.79</b>	<b>248,188.21</b>
Interest income			303,008.10
<b>TOTAL</b>			<b>551,196.31</b>

Anexo I

Informe de Consultoría sobre Análisis de Sistema de Cómputo de  
FEDECOOPCOFISA/ACDI , Julio 6, 1990

Consultancy Report on FEDECOOP Computer System Analysis, July 6, 1990

BEST AVAILABLE COPY

**INFORME DE CONSULTORIA SOBRE  
ANALISIS DE SISTEMA DE COMPUTO DE FEDECOOP**

Para el

Proyecto de Fortalecimiento Cooperativo de Costa Rica  
OPG 515-0248

y

Proyecto de Enfoques Innovadores  
OTR-0192-1-00-8241-00

Preparado por:  
Kim G. Glenn, Presidente  
Glenco Associates Inc.  
26 Corey Ave., Warwick, RI 02818

Preparado Para:  
Agricultural Cooperative Development International  
50 F Street, N.W. Suite 900  
Washington, D.C. 20002  
Teléfono: (202) 638-4661  
Telex: 160923 AGODEV  
Fax: (202) 626-8718

Febrero de 1991  
(Traducción del inglés)

Derechos de autor: 1991 Glenco Associates Inc. Se autoriza a FEDECOOP y ACIDI para que copien y distribuyan dentro de sus propias organizaciones. Reservados todos los derechos.

# INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
1. ANTECEDENTES.....	5
2. PROBLEMAS Y DECISIONES IMPORTANTES .....	7
2.1. INTRODUCCION .....	7
2.2 PROBLEMAS.....	7
2.3 DECISIONES .....	10
3. METAS DE ESTA CONSULTORIA .....	11
4. ESPECIFICACIONES PARA NECESIDADES FUTURAS .....	12
4.1 INTRODUCCION .....	12
4.2 TERMINALES E IMPRESORAS.....	13
4.3 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO DE DATOS.....	14
4.4 CONSIDERACIONES DE SOFTWARE.....	15
4.5 OPCIONES DE DISEÑO DE SISTEMA.....	16
5. OPCIONES PARA REEMPLAZAR EL S/36 EN COSTA RICA .....	23
5.1 FUENTES LOCALES QUE FUERON VISITADAS.....	23
5.2 NECESIDADES MINIMAS DE REEMPLAZO.....	24
5.3 ANALISIS DE COSTO BENEFICIO .....	24
5.4 COSTO DE SISTEMAS S/36 EXISTENTES.....	31
6. PROTECCION INMEDIATA CONTRA FALLAS DEL S/36 .....	32
7. CONSIDERACIONES SOBRE ACCIONES A TOMAR.....	34
7.1 INTRODUCCION .....	34
7.2 HARDWARE.....	34
7.3 SOFTWARE.....	34
7.4 PERSONAL Y CAPACITACION .....	35
7.5 COMUNICACIONES .....	36
7.6 CONSIDERACIONES DE UBICACION Y OPERACIONES .....	36

8.	OBJETIVOS Y ACTIVIDADES.....	37
8.1	PROTECCION DE FUNCIONES ESENCIALES .....	37
8.2	REEMPLAZO DE LOS SISTEMAS CENTRALES S/36.....	37
8.3	RESUMEN DE PRESUPUESTO .....	38
9.	CONSIDERACIONES FUTURAS.....	41
9.1	ANALISIS DE SISTEMAS GERENCIALES DE ARRIBA ABAJO .....	41
9.2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON.....	42
9.3	COMUNICACIONES ENTRE COMPUTADORAS .....	43

## RESUMEN EJECUTIVO

Los sistemas informáticos actuales S/36 representan graves riesgos para FEDECOOP. Si alguno de ellos fallara por más de un día, la capacidad de operación de FEDECOOP se vería seriamente dañada.

Se pueden tomar acciones inmediatas para proteger datos esenciales y para operaciones de emergencia en el procesamiento de datos utilizando micromotoras, personal y software disponible. Si fuera necesario, esto se puede lograr sin asignaciones adicionales de fondos. No obstante, puede que se necesite contratar personal adicional que permita la continuación ininterrumpida de las operaciones actuales. El equipo (hardware), software y capacitación adicionales también contribuirían a la mayor eficacia de estas medidas y a la solución más permanente que se describe a continuación. El costo estimado para estas medidas inmediatas es de \$8,350. Hago hincapié, no obstante, en que FEDECOOP puede, y de ser necesario debería, tomar estas medidas utilizando el personal, equipo y hardware con que ya cuenta. Este objetivo debería tener prioridad sobre todas las operaciones del departamento de cómputo, salvo las absolutamente esenciales.

Las conclusiones de este análisis indican que los sistemas de computación S/36 deberían reemplazarse con una red informática por microcomputadora. Esta estrategia ofrecerá la mayor flexibilidad y poder al más bajo costo. En Costa Rica existen excelentes recursos para estas redes. Esto se debería hacer tan pronto como sea posible, pero no después del próximo año fiscal. FEDECOOP debería poder confiar en todo momento en la microcomputación de emergencia arriba mencionada. El costo total estimado para la sustitución es de \$50,000. Esto proporcionaría esencialmente la misma capacidad de procesamiento de datos que existe ahora en los sistemas S/36 pero con un sistema de red informática por microcomputadora.

Durante los cuatro años siguientes a la sustitución inicial, FEDECOOP debería destinar aproximadamente \$27,500 para expandir su capacidad de procesamiento de datos a modo de llenar adecuadamente los objetivos aquí descritos.

En conclusión, recomiendo una asignación inmediata de aproximadamente \$8,350 para tomar medidas tendientes a proteger funciones esenciales de procesamiento de datos. Recomiendo que se reemplacen los sistemas S/36 con una red informática por microcomputadora cuyo costo aproximado es de \$50,000. Recomiendo que FEDECOOP presupueste aproximadamente \$27,500 anuales durante los cuatro años siguientes a la sustitución inicial de los S/36 para hacerle frente a sus necesidades de procesamiento de datos relacionadas con las metas aquí descritas.

## 1. ANTECEDENTES

FEDECOOP es una cooperativa nacional que procesa, comercializa y exporta café y otros productos agrícolas suministrados por las cooperativas asociadas. Proporciona también asistencia técnica y administra préstamos y programas de crédito a cooperativas asociadas. Obtiene y distribuye insumos agrícolas que necesiten las cooperativas asociadas.

Hace más de cinco años, FEDECOOP obtuvo un sistema informático IBM S/36 por medio de un proyecto financiado por AID. El sistema incluyó software contable basado en el lenguaje de programación conocido como BASIC.

Alrededor de abril de 1990, FEDECOOP compró un segundo sistema más pequeño, IBM PC S/36 a una cooperativa miembro. Esa cooperativa había adquirido el sistema hacía unos años y no podía seguir usándolo eficientemente dado que sus necesidades aumentaron hasta sobrepasar la capacidad del sistema. FEDECOOP pudo, con algo de dificultad, transferir datos y programas de su sistema primario S/36 a este sistema. Esto alivió un poco la carga del S/36 principal durante este período mientras consideraba opciones de reemplazo o expansión futura.

A la fecha, FEDECOOP depende de estos dos sistemas informáticos S/36 para sus necesidades esenciales de procesamiento de datos.

Ha adquirido también cerca de nueve computadoras de escritorio y cinco portátiles. Estas microcomputadoras suplementan la capacidad de procesamiento de los sistemas S/36. Seis microcomputadoras tienen la capacidad de intercambiar datos directamente con los S/36 por medio del Programa para Transferir Datos (File Utility Transfer, FTU). Otras microcomputadoras tienen la capacidad de simular una terminal pero sin poder transferir datos a o de una PC. Las portátiles se utilizan durante visitas a las cooperativas asociadas y en las oficinas centrales de FEDECOOP.

La gerencia de FEDECOOP y el personal del departamento de cómputo reconocen que los sistemas S/36 representan áreas de cierto riesgo y vulnerabilidad a sus operaciones. Sienten también que estos sistemas no llenan sus necesidades actuales, ni les permiten responder adecuadamente a las necesidades cambiantes de procesamiento de datos de la organización.

Las finalidades de esta gestión son:

- describir y documentar las áreas que presenten riesgos y vulnerabilidad;
- determinar las opciones que tiene FEDECOOP para proteger, ampliar y mejorar su capacidad para procesar datos;
- documentar los costos estimados y los beneficios de estas opciones;
- trazar un curso de acción para FEDECOOP que conduzca al mejoramiento o reemplazo de sus sistemas de procesamiento de datos.

La finalidad de este informe es documentar los hallazgos y recomendaciones relacionados con estos objetivos. (Ver "Alcance del Trabajo" del 10. de febrero de 1991 que aparece en el contrato con Glenco Associates, Inc.)

## 2. PROBLEMAS Y DECISIONES IMPORTANTES QUE ENFRENTA LA GERENCIA DE FEDECOOP

### 2.1 INTRODUCCION

Sostuve extensas entrevistas con Mayra Palencia, Jefa del Departamento de Cómputo, y sus colaboradores. Repasé las operaciones existentes para procesamiento de datos, lo que incluyó una inspección del equipo, operaciones y documentación del software. Ella me explicó su percepción de la situación actual.

Asistí a una reunión con Gilberto Gutiérrez, Asistente de Gerencia y Gerente Técnico-Administrativo. Discutimos las metas administrativas generales de FEDECOOP y sus perspectivas de necesidades para procesamiento de datos actuales y futuras. En los próximos cinco años, FEDECOOP espera aumentar su participación en la comercialización nacional total de 45% el año pasado a 70% en 1996. La gerencia de FEDECOOP espera lograr esto sin aumentar significativamente su personal o sus instalaciones. Esto significa que el personal existente tendrá que depender más de la capacidad de procesar datos con mayor eficiencia.

Los problemas que actualmente enfrenta FEDECOOP incluyen vulnerabilidad extrema de los sistemas críticos existentes para procesamiento de datos, y limitaciones de los sistemas S/36 para hacerle frente a las nuevas necesidades de información de FEDECOOP.

Las decisiones que enfrenta la gerencia de FEDECOOP al respecto tienen que ver primordialmente con: cuándo reemplazar los sistemas S/36 existentes y con qué reemplazarlos.

### 2.2 PROBLEMAS

#### 2.2.1 Vulnerabilidad de los S/36

Ya no se fabrican los sistemas de computación S/36. Son caros y difíciles de reparar. Estos contienen los sistemas vitales (contabilidad y comercialización del café) de procesamiento de datos de FEDECOOP. Se están utilizando a capacidad, y tal vez más allá de esta.

El personal encargado de procesamiento de datos de FEDECOOP opina que si un S/36 queda fuera de funcionamiento por más de un

día, sería difícil, o tal vez imposible, recuperarse de forma tal que permita a FEDECOOP continuar operando normalmente.

Los procedimientos para *backup* y recuperación de información están instalados. Regularmente se hacen *backups* de información vital y los diskettes se guardan en otra parte. No obstante, si los S/36 fallaran sin poder repararse, los diskettes no servirían de nada ya que podría no haber disponibles otras S/36 en las cuales usarlos. Ni siquiera las PC S/36 pueden leer los diskettes provenientes de las S/36 centrales. Lo contrario también es cierto. La S/36 central no puede leer directamente los diskettes que provienen de las PC S/36. Esas dos máquinas no pueden servir de *backups* una con la otra.

De hecho, si una S/36 fallara sin poder repararse, FEDECOOP podría enfrentar una crisis que resultaría en la virtual suspensión indefinida de sus operaciones.

En mi opinión, este es el principal problema que enfrenta FEDECOOP en el contexto de procesamiento de datos.

### 2.2.2 Límites a la Ampliación de los S/36

Estos sistemas informáticos están ahora operando más allá de su capacidad. A trabajos de rutina hay que asignarles tiempo en el sistema para evitar situaciones en que la Unidad Central de Procesos (CPU) funciona con tanta lentitud que ocasiona pérdidas considerables de tiempo para los usuarios. Siempre que sea posible, el procesamiento de datos se realiza en microcomputadoras para evitar sobrecargar la S/36. Teniendo en cuenta el proyecto de expansión que contempla FEDECOOP, pero manteniendo esencialmente la misma cantidad de personal, es importante desarrollar una estrategia para automatizar aún más las actividades de procesamiento de datos.

El S/36 central actualmente incluye 24 terminales y 12 impresoras, lo que arroja un total de 36 puestos de trabajo. No se puede conectar ningún puesto adicional. Tiene dos *megabytes* de Memoria de Acceso Aleatorio o RAM. Tiene igualmente 400 *megabytes* de capacidad de almacenamiento en disco, de las cuales el 70% se necesita para procesamiento de datos vitales.

La PC S/36 más pequeña actualmente incluye tres terminales y dos impresoras. Tiene sólo un *megabyte* de RAM y 80 de capacidad de almacenamiento en disco, de los cuales casi el 20% no se utiliza. Si se

Si FEDECOOP introdujera nuevas actividades, o cambiara radicalmente su tipo de negocio, dudo que pudieran diseñarse nuevos sistemas para los S/36 dentro de un período razonable de tiempo.

#### 2.2.4 Limitaciones en la Transmisión de Datos

Los S/36 no puede comunicarse fácilmente con otros sistemas de cómputo, ni siquiera con otros S/36. FEDECOOP tiene una PC/36 en una ubicación remota, aproximadamente a 10 kilómetros de sus oficinas centrales. Establecer comunicación efectiva entre estos dos sistemas requeriría una línea telefónica destinada específicamente a eso y equipo caro. El costo estimado es de más de un millón de colones (aproximadamente \$10,000). De todos modos, no hay disponible una línea telefónica exclusivamente para eso. En la actualidad los datos se transmiten convirtiéndolos primero a diskettes de microcomputadoras, llevándolos a mano de un lugar a otro, y luego reconvirtiendo la información a un formato S/36 por medio del "File Transfer Utility".

### 2.3 DECISIONES

#### 2.3.1 ¿Cuándo Reemplazar los S/36?

Las limitaciones y vulnerabilidad de los S/36 parecen excluir toda posibilidad de siquiera pensar en conservarlos indefinidamente. Los S/36 no pueden tomarse en cuenta como sistema para procesamiento de datos a largo plazo. Opino que se necesita una estrategia para reemplazarlos ahora. La pregunta no es si reemplazarlos o no, sino cuándo.

#### 2.3.2 ¿Con Qué Reemplazar los S/36?

La industria de procesamiento de datos ofrece actualmente excelentes opciones, tanto en el sistema de microcomputadoras PC como en el sistema de microcomputadoras centrales. El campo de acción de las necesidades de procesamiento de datos de FEDECOOP es lo suficientemente extenso para considerar ambas posibilidades o una combinación de las dos.

Cada sistema ofrece ventajas y desventajas. Para tomar una decisión habrá que hacer averiguaciones y conseguir documentación que sirva de base para cualquier plan de acción.

### 3. METAS DE ESTA CONSULTORIA

Documentar las especificaciones de las necesidades futuras para procesamiento de datos de FEDECOOP en base a su plan actual. Las especificaciones deberán indicar las necesidades totales de almacenamiento de datos, la cantidad total de terminales que se necesitan, las opciones en diseño de sistemas y las consideraciones de software.

Visitar a los principales proveedores de sistemas de computación en Costa Rica y determinar costos, beneficios y capacidad opcional de reemplazo. Esto incluirá sistemas de computación micro y centrales, al igual que redes informáticas en PC. No mencionaré mi conexión con FEDECOOP para proteger a FEDECOOP de vendedores agresivos y para conseguir información más fidedigna.

Visitar otras empresas y organizaciones en Costa Rica que estén utilizando sistemas que pudieran llenar las necesidades de FEDECOOP. De esta forma podemos beneficiarnos de sus experiencias, que bien pudieran reflejar la reputación de los abastecedores.

Diseñar y probar una estrategia para proporcionarle protección inmediata a funciones críticas dado el caso que un S/36 quedara fuera de servicio por un período largo de tiempo y antes de haberse podido instalar un sistema de relevo.

En base a los hallazgos de las asignaciones arriba mencionadas, esbozar y justificar una estrategia dentro de un horario para acciones futuras por parte de FEDECOOP. El enfoque se hará en las cinco áreas siguientes:

- Hardware
- Software
- Personal y Capacitación
- Transmisión de Datos
- Consideraciones de Ubicación y Operaciones

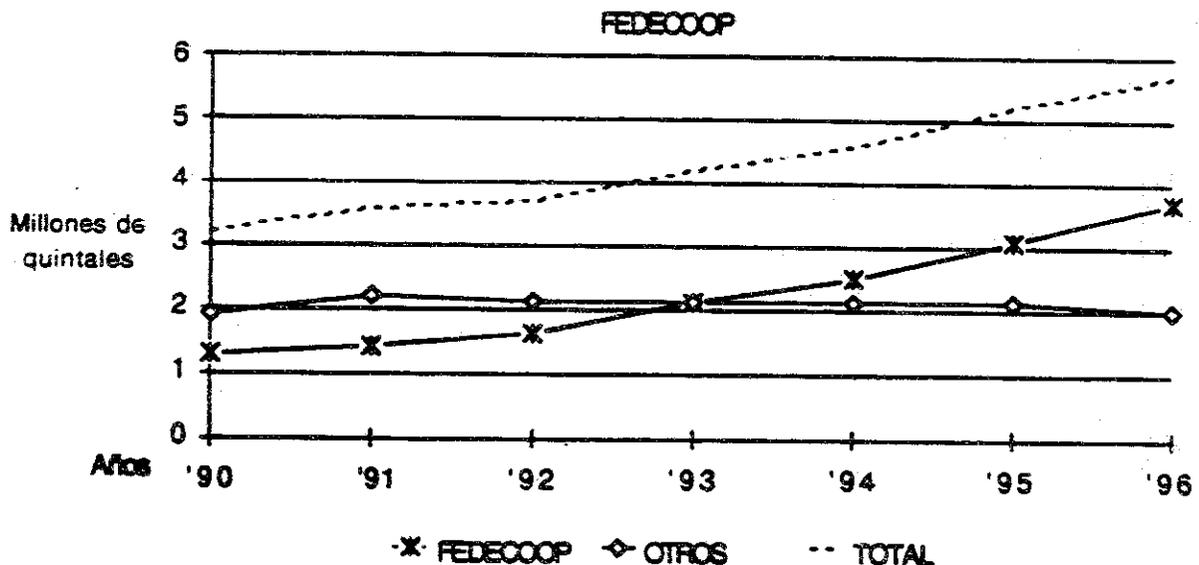
#### 4. ESPECIFICACIONES PARA NECESIDADES FUTURAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

##### 4.1 INTRODUCCION

FEDECOOP proyecta aumentar sus operaciones de comercialización de aproximadamente un 40% del total de las exportación de café del país a un 70% en 1996. Espera lograr esto al mismo tiempo que minimiza el aumento de personal. Obviamente, su éxito en alcanzar esta meta dependerá del grado en que puedan hacer uso eficaz de la tecnología.

Para fines de este análisis, presumimos que la cantidad total del café que Costa Rica exporta aumentará a razón de 10% anual. FEDECOOP tiene que triplicar sus ventas en los próximos cinco años para poder lograr este objetivo en relación a las exportaciones anuales totales de café en estas condiciones.

##### PROYECCION A SEIS AÑOS



Las necesidades para procesamiento de datos de FEDECOOP pudieran no aumentar al mismo grado. Podría suceder, por ejemplo, que la cantidad de transacciones contables no se triplicaran. Sin lugar a dudas, aumentará la cantidad de dinero y café que cada transacción representa, pero ello no implica un aumento en el procesamiento de datos. Pero lo que sí

es cierto, es que para aumentar las ventas a este grado y al mismo tiempo minimizar los aumentos de personal, el personal actual deberá estar en condiciones de ordenar datos con mayor eficiencia. Los gerentes deberán poder tomar mejores decisiones en base a información más fidedigna y significativa. Todas las áreas de operaciones de FEDECOOP deberán beneficiarse al mayor grado posible de la capacidad en aumento para ordenar datos.

Las siguientes proyecciones toman en consideración estos conceptos.

## 4.2 TERMINALES E IMPRESORAS

FEDECOOP actualmente opera con 24 terminales conectadas a su S/36 central y tres terminales conectadas a la PC S/36. Hay en uso unas cinco microcomputadoras que no están conectadas a ningún S/36. Este total de 32 terminales y microcomputadoras deberá ser suficiente para el futuro inmediato, pero debería aumentarse a un máximo de 70 terminales en 1996. Esto permitirá mayor acceso a información esencial por parte de la gerencia y personal de FEDECOOP. Según el personal del Departamento de Cómputo, la gerencia de FEDECOOP espera poder hacer mejor uso de estos sistemas de procesamiento de datos para apoyar sus decisiones. Esto requerirá terminales adicionales para acceso gerencial, más allá de los niveles de operaciones existentes. Lo ideal sería que cada gerente de FEDECOOP tuviera una terminal en su escritorio para usarla regularmente en la toma de decisiones.

En la actualidad hay 12 impresoras conectadas directamente al S/36 central y dos a la PC S/36. Por lo menos 11 impresoras más están en uso pero no conectadas directamente a ningún S/36, sólo a las microcomputadoras. La cantidad total de impresoras en uso es de aproximadamente 26. Esta cifra debería aumentar a aproximadamente 45 en 1996. No todas tienen que estar conectadas directamente a ningún sistema informático o red centralizada de cómputo.

En síntesis, anticipamos que FEDECOOP en los próximos cinco años necesitará por lo menos duplicar su acceso a sitios de trabajo (terminales y microcomputadoras) y casi duplicar su acceso a impresoras. Este aumento refleja un esfuerzo para proporcionarle más capacidad de ordenar datos a mayor número de personal cuyo trabajo podría y debería beneficiarse de apoyo por computadora. Refleja también un aumento significativo en el acceso directo y al uso de instrumentos electrónicos para ordenar datos por parte de la gerencia de FEDECOOP.

## NECESIDADES ACTUALES VS NECESIDADES FUTURAS DE TERMINALES E IMPRESORAS

ACTUALES		1996	
TERMINALES	IMPRESORAS	TERMINALES	IMPRESORAS
32	26	70	45

(Nota: En este contexto una terminal incluye tanto las microcomputadoras como las terminales de los S/36. En otras palabras, una terminal es una estación de trabajo pese a la ubicación de la unidad ordenadora central, ya sea dentro de una computadora personal o en el S/36 o computadora micro o central.)

Las opciones para reemplazar los S/36 podrían permitir la utilización de microcomputadoras existentes y el aumento gradual de estaciones de trabajo a medida que aumenten las necesidades.

### 4.3 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO DE DATOS

La capacidad actual de almacenamiento de datos en los dos sistemas S/36 es de aproximadamente 500 *megabytes*. Esto es más o menos el equivalente de 500 millones de páginas de datos y software impresos en papel. Además, casi todas las microcomputadoras de FEDECOOP tienen discos duros de unos 30 *megabytes* cada uno. No obstante, los discos duros de las microcomputadoras no son considerados aquí como instrumentos importantes para almacenamiento de datos.

Todo sistema que reemplace a los S/36 deberá tener un mínimo de 500 *megabytes* de capacidad de almacenamiento con el potencial de expansión a cerca de un *gigabyte* (mil millones de *bytes*) para 1996. Esta capacidad futura permitirá el almacenamiento de hasta cinco años de información contable y de operaciones, además del mayor número de transacciones que resultaría del crecimiento en las actividades de comercialización de café proyectadas por FEDECOOP. Esta capacidad también servirá para almacenar todo el software y datos que ahora están almacenados en microcomputadoras y no en los sistemas S/36 existentes.

## NECESIDADES ACTUALES VERSUS NECESIDADES FUTURAS PARA ALMACENAMIENTO DE DATOS

ACTUALES	1996
500 MEGABYTES	UN GIGABYTE

(Nota: Un *gigabyte* es igual a mil *megabytes*, o mil millones de *bytes*. Un *byte* representa un carácter.)

Algunas opciones para reemplazar los S/36 permitirán un aumento gradual en el almacenamiento de datos a medida que las necesidades aumenten.

### 4.4 CONSIDERACIONES DE SOFTWARE

FEDECOOP ya cuenta con un sistema bien definido para procesamiento de datos. Sería difícil que el software existente en el S/36 pudiera ser útil en el sistema que lo reemplace. No obstante, el diseño y estructura del software y de las bases de datos existentes suministran una base sólida para diseñar el nuevo software, si ello fuera necesario.

Las aplicaciones esenciales para el procesamiento de datos no cambiarán en forma dramática en los próximos cinco años. Los módulos contables y afines serán la piedra angular sobre la cual descansarán los sistemas informáticos de FEDECOOP. Hay disponibles paquetes de aplicaciones de este tipo. No obstante, estos paquetes probablemente requieran que FEDECOOP utilice nuevas estructuras y procesamientos de datos. Por ello, recomiendo que los reemplazos de las S/36 tengan la capacidad de aceptar y usar las estructuras de datos actuales, pues de otro modo toda esta información sería inútil si no se convierte a las nuevas estructuras. La conversión podría ser posible, pero a un costo bastante elevado.

También recomiendo que FEDECOOP considere seriamente desarrollar su propio software para cualquier reemplazo por el que opte. El personal de cómputo de FEDECOOP ya está altamente capacitado para programar en varios lenguajes de programación, aunque es BASIC el que mejor domina. Con suficiente tiempo y capacitación podrá adaptar cualquier software que necesite FEDECOOP. Ello le dará el mayor grado de flexibilidad a FEDECOOP. Los costos de capacitación y contratación de personal para este proceso podrían ser menores a los de

la adquisición de un paquete comercial de software. Una cotización para un paquete amplio disponible comercialmente es de \$20,000.

FEDECOOP ha llegado a depender mucho de software para microcomputadoras para funciones analíticas y procesamiento de palabras. Se han programado varias aplicaciones basadas en Foxpro (un sistema para manejo de datos y programación) que funciona primordialmente en una microcomputadora. Cualquiera que sea el sustituto que se escoja, éste deberá permitir el uso continuado de estos paquetes por medio de la transferencia fácil de datos entre microcomputadoras y el sistema central de almacenamiento de datos.

#### 4.5 OPCIONES DE DISEÑO DE SISTEMA

Hay disponibles dos opciones básicas de diseño. Una es un diseño centralizado, y la otra un diseño descentralizado. Hay disponibles variaciones que proporcionan algunos aspectos de un diseño centralizado y algo de un diseño descentralizado.

##### 4.5.1 SISTEMAS CENTRALIZADOS

En un diseño centralizado todo el software y la información se almacenan en una unidad central procesadora y en una instalación central almacenadora. Este es el sistema típico para un *file server*. Ejemplo de ello son los bancos y las aerolíneas. Los usuarios accesan la computadora central por medio de una terminal simple que consta sólo de un teclado y un monitor. Todos los datos se ordenan y almacenan en la computadora central. Los usuarios no pueden introducir datos excepto por medio del teclado. El único software disponible es el que está contenido en la computadora central.

Este sistema tiene una cantidad de ventajas significativas:

1. El personal encargado de procesamiento tiene control absoluto de las operaciones y del *backup*.
2. Es más fácil integrar y darle mantenimiento al software.
3. Existe poco peligro de que virus u otros contaminantes de datos penetren al sistema.
4. Los usuarios accesan la base de datos centralizada y por lo tanto obtienen la información disponible más reciente.

Las desventajas de este diseño son:

1. Los sistemas son costosos. Solamente la computadora central para hacerle frente a las necesidades de FEDECOOP podría costar \$150,000, sin incluir software y terminales. El software es caro y limitado en cuanto a variedad.
2. Estos sistemas son muy cerrados. No se comunican bien con microcomputadoras o con otros sistemas. Esto dificulta, y a veces hasta imposibilita, la transferencia de datos y software de una S/36 a una máquina nueva, aun si la nueva máquina es una IBM. Recibimos un informe, sin confirmar, de que una empresa en Costa Rica trató de convertir de un sistema de computadora Data General a un IBM. Después de dos años, y a pesar de afirmaciones de que esto podía hacerse, todavía no se ha podido transferir la información y el software a un sistema IBM.
3. Los distribuidores son la única fuente para reparaciones y modificaciones y por lo tanto, el costo de estos servicios es frecuentemente muy alto.
4. Toda la información y el software para un sistema centralizado se almacena en una sola instalación de procesamiento, con los *backups* que se consideren necesarios. Cuando la instalación central falla, se pierde toda capacidad de procesamiento de la organización. Todos los huevos están en un solo canasto. Hay mayor vulnerabilidad a desastres como terremotos e incendios.
5. Los sistemas centralizados son más susceptibles a problemas ambientales como el calor, polvo, humedad y fluctuaciones de flujo eléctrico. Por lo general, necesitan de un ambiente de trabajo bien controlado.

#### 4.5.2. SISTEMA DESCENTRALIZADO

Las redes informáticas por microcomputadoras son en la actualidad las más populares. Las microcomputadoras en las redes informáticas generalmente tienen alguna capacidad propia de procesamiento y almacenamiento de datos, pero están enlazadas entre sí y pueden tener acceso a información y programas entre ellas. Pueden fácilmente compartir información. Los usuarios pueden agregar software e información a sus propios sistemas que luego está

disponible a todos los otros usuarios de la red. Se utilizan contraseñas para restringir el acceso en casos en que ello sea necesario.

Las ventajas del sistema descentralizado incluyen:

1. Son bastante más baratos que los centralizados. A menudo el costo es una décima parte del sistema centralizado para la misma cantidad de usuarios. Con frecuencia se puede instalar un sistema descentralizado usando muchas microcomputadoras que ya ha comprado la organización y con los cuales está familiarizada.
2. Un sistema descentralizado se comunica fácilmente con otros aparatos. Se puede transferir fácilmente la información, hasta por diskettes, a otros computadoras en otras organizaciones o lugares alejados.
3. Los usuarios pueden ejercer mayor iniciativa en el desarrollo de sus propia capacidad para ordenar datos. El personal encargado del procesamiento de datos se convierte en capacitador, apoyando y desarrollando la capacidad de todos los usuarios.
4. Hay disponible software barato y variado.
5. Si una computadora falla, las demás siguen funcionando sin interrupción. Todos los huevos no están en un canasto.
6. Los usuarios pueden hacer *backups* de la información con mayor facilidad. Esta responsabilidad está descentralizada y se torna más manejable.
7. Las reparaciones y modificaciones son más fáciles y baratas porque muchos proveedores venden y apoyan el equipo. Las redes informáticas pueden crecer con mayor dinamismo a medida que las necesidades de la organización aumenten.

Las desventajas del sistema descentralizado incluyen:

1. Los usuarios necesitan un nivel de destreza más alto y asumen mayores responsabilidades. Pueden no percatarse de esto y no proteger la información como se debe.

2. La información se puede contaminar fácilmente o pueden entrarle virus a la red informática, dado que los usuarios pueden electrónicamente agregar software e información desde sus puestos de trabajo. El control disminuye considerablemente.
3. Los usuarios no pueden tener acceso simultáneo a la información con tanta facilidad. Puede haber demoras desde el momento en que se introduce la información en un punto y hasta el momento en que se actualicen las bases de datos en otros puntos.
4. Se pueden presentar más problemas en operaciones y mantenimiento porque hay una mayor variedad de hardware y software en el sistema. Los usuarios tienen mayor poder y control en estas condiciones y por ende el riesgo de errores por parte de los operadores puede ser mayor.

## VENTAJAS

## DESVENTAJAS

## SISTEMA CENTRALIZADO

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy controlado</li> <li>2. Software integrado</li> <li>3. A prueba de virus y contaminación</li> <li>4. Acceso a la información más reciente en base de datos central</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy caro</li> <li>2. Inflexible—no se puede comunicar fácilmente con otros micros y otras computadoras</li> <li>3. Limitadas opciones para reparaciones, atenerse al distribuidor para modificaciones y reparaciones</li> <li>4. Todos los huevos en un canasto—difícil recuperación de una falla masiva del sistema</li> <li>5. Susceptible a "estrés" en el sistema</li> </ol> |
|--|--|

## SISTEMA DESCENTRALIZADO

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Barato</li> <li>2. Se comunica fácilmente con micros y otras computadoras</li> <li>3. Los usuarios pueden producir sus propias aplicaciones</li> <li>4. El software es barato</li> <li>5. Menos susceptible a fallas en todo el sistema</li> <li>6. Se descentraliza la responsabilidad de la protección de la información</li> <li>7. Las reparaciones y las modificaciones son baratas</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menos control—los usuarios podrían no aceptar la debida responsabilidad para <i>backups</i> y protección de la información</li> <li>2. Más vulnerable a virus y contaminación de información</li> <li>3. Puede haber demoras en acceso a información actualizada</li> <li>4. Las operaciones pueden estar sujetas a más problemas debido a una mayor variedad de equipo y de participación de usuarios</li> </ol> |
|---|---|

### 4.5.3. COMBINACION DE PRINCIPIOS DE DISEÑO CENTRALIZADO Y DESCENTRALIZADO

Muy pocas instalaciones están tan descentralizadas o centralizadas como se describe anteriormente. La mayoría tiene importantes componentes de ambos. Este balance será importante para el diseño que escoja FEDECOOP para reemplazar los sistemas S/36.

Prácticamente todas las redes por microcomputadoras designan a una computadora como *file server* (procesador central). Este *file server* hace las veces de la fuente centralizada de base de datos y software que requieren los otros usuarios de la red. El tamaño y poder de este *file server* lo define la cantidad de usuarios que tenga la red y el tipo de aplicación que utilice.

Algunos sistemas tienen varios distribuidores conectados con un puente. A esto se le llama a veces *star cluster* (o "red estrella"). Cada procesador se concentra en una aplicación principal. Parte de la información puede compartirse con otros procesadores por medio del puente. Todos los usuarios de la red, sin importar el *file server* al que estén conectados directamente, pueden tener acceso a la información de otros distribuidores por medio del puente.

De hecho, FEDECOOP ya tiene este tipo de sistema. El S/36 principal es actualmente el *file server* para información contable y afin. Está conectada a una serie de terminales simples y también a una cantidad de microcomputadoras. Algunas de las microcomputadoras pueden transferir información entre el S/36 y su propio sistema de microcomputación. La PC S/36 desempeña una función similar para aplicaciones que tienen que ver con el procesamiento y comercialización del café. Se logra un difícil puente entre estos dos sistemas convirtiendo la información del S/36 a formatos de microcomputadoras en diskettes. Los diskettes son llevados a mano al otro S/36 donde se convierten nuevamente a S/36.

Las necesidades de FEDECOOP requieren que más de un usuario pueda tener acceso a información en cualquier momento dado. Esto se volverá cada día más importante a medida que la gerencia de FEDECOOP esté en capacidad de generar información directamente en base a la cual tomará decisiones. Por lo tanto será necesario un *file server* capaz de aceptar y almacenar toda la información y software que se necesite para procesar los datos. Tales *file servers* fácilmente

podrían reemplazar los sistemas S/36 que ahora desempeñan esta función.

Dado que FEDECOOP ya está acostumbrada a un sistema de trabajo esencialmente descentralizado de procesamiento, resultaría traumático, radical, caro y difícil cambiarse a un sistema completamente descentralizado. Recomiendo que los sistemas S/36 sean reemplazados en una forma que se retenga un sistema similar, parcialmente descentralizado. Existen maneras eficaces para encarar las desventajas que ofrece un sistema descentralizado de procesamiento de datos.

En este caso, la consideración fundamental que hay que tener al hacer el diseño es cuál hardware y sistema operativo afín servirían para dar apoyo a un sistema descentralizado. La característica primordial para tal hardware es la capacidad para comunicarse fácilmente con micro-computadoras y con otros sistemas.

## 5. OPCIONES PARA REEMPLAZAR EL S/36 EN COSTA RICA COSTO, BENEFICIOS Y CAPACIDAD

### 5.1 FUENTES LOCALES QUE FUERON VISITADAS

Como parte de este análisis visitamos una serie de proveedores en San José. El personal de Departamento de Cómputo de FEDECOOP nos informó que estos proveedores tenían una reputación relativamente buena y tenían varios años de estar establecidos. Para proteger a FEDECOOP de vendedores agresivos, y para recabar información lo más confiable posible, no les dije que FEDECOOP era mi cliente. Visitamos también una compañía que hace poco adoptó un sistema de red informática por microcomputadora.

Los proveedores visitados fueron:

**Nexsys Corporation International.** Nexsys vende extenso software contable, al igual que software con sistema operativo SCO (Unix/Zenix).

**Sistemas Integrados.** SI es un distribuidor autorizado de IBM. Venden la popular microcomputadora AS400.

**Continex S.A.** Continex es un distribuidor autorizado de computadoras Personal Systems (PS) de IBM, productos de red informática Novell, productos de comunicaciones incluyendo moduladores.

**Axioma International S.A.** Axioma tiene una de las mejores reputaciones en San José para la venta de redes, instalación y apoyo, y se especializa en redes Novell. Vende una línea completa de hardware no IBM.

**Productos de Concreto, S.A.** Esta es una compañía que hace poco terminó una conversión de un sistema central de computación Data General a una red extensa por microcomputadoras con 22 terminales. Axioma es la empresa a quien le compraron la red y sistemas de apoyo fines. Están sumamente contentos con su nuevo sistema.

**Sistemas Analíticos S.A. Data General.** Esta compañía vende exclusivamente super micro, micro y unidades centrales Data General.

Sistemas L&S. Esta empresa vende microcomputadoras IBM y NEC, sistemas para redes informáticas y otro equipo para empresas comerciales.

La mayoría de los proveedores suministraron documentación sobre sus empresas y productos. Esta ha sido presentada al Departamento de Cómputo de FEDECOOP para referencia futura.

## 5.2 NECESIDADES MINIMAS DE REEMPLAZO

La necesidad inmediata de FEDECOOP consiste en reemplazar los sistemas S/36 de forma tal que la prepare para expansión futura de su capacidad de procesamiento de información, y al mismo tiempo pueda continuar ordenando información sin interrupciones o cambios mayores.

Cualquier opción que no sea la de usar un IBM AS400 o similar requeriría el reemplazo de por lo menos 10 terminales que ahora son terminales simples que sólo pueden operar con sistemas S/36. Aproximadamente 17 microcomputadoras PC sirven actualmente como terminales para los sistemas S/36. Estas microcomputadoras pueden seguir usándose como terminales con sólo pocas modificaciones, no importa por cuál reemplazo se opte.

Además, dos impresoras son para el S/36 y no podrán seguirse usando en un sistema nuevo, salvo que se trate de una IBM S/36 compatible (como es el AS400). Estos tendrán que reemplazarse con impresoras de alta velocidad de por lo menos capacidad equivalente.

Los sistemas S/36 en sí tienen que ser reemplazados por un *file server* de por lo menos especificaciones equivalentes. Se podría establecer un eslabón por medio de modulador en líneas telefónicas corrientes ya existentes. La línea no tiene que ser destinada exclusivamente para ese uso.

## 5.3 ANALISIS DE COSTO BENEFICIO

El cuadro que sigue sintetiza las conclusiones a que se llegaron como resultado de las investigaciones y análisis. Estas fueron discutidas detalladamente con el personal del departamento de cómputo de FEDECOOP y también con Diego Sánchez, antiguo jefe del departamento de cómputo y actual jefe del departamento de mercadeo.

Cada característica y puntaje correspondiente asignado a cada una de las tres opciones se discuten en detalle a continuación.

En este análisis tomamos en consideración dos opciones que podrían considerarse para microcomputadoras, con la capacidad de un sistema centralizado de procesamiento de datos como se define arriba. Estas son la AS400 de IBM y las computadoras AViiON AV4000 de data General (DG). "Micro" se refiere a la opción de instalar una red por microcomputadora utilizando *file servers*.

Claro que hay otras opciones. No obstante, dentro del marco de tiempo asignado estas fueron las mejores opciones representativas que pudimos investigar.

De este análisis, concluimos que una red informática por microcomputadoras presenta las mejores ventajas en relación costo beneficio de todas las opciones que se consideraron. El costo, expandibilidad y compatibilidad con microcomputadoras son las tres características más importantes en que una red de microcomputación ofrece ventajas significativas sobre cualquier otra opción.

## RESUMEN DE ANALISIS COMPARATIVO

(Nota: el puntaje se basa en una escala de 1 a 10. El 1 indica el peor puntaje, el 10 el mejor posible.)

CARACTERISTICAS CONVENIENTES	AS400	DG	micro
1. Bajo costo de compra	1	4	9
2. Bajo costo de reparaciones	4	4	8
3. Expandibilidad	4	4	10
4. Protección de la información	7	7	5
5. Fácil comunicación con micros	6	4	10
6. Fácil conversión de información S/36	10	3	9
7. Fácil transferencia de software	10	0	0
8. Fácil producción de software	7	7	8
9. Confiabilidad	8	7	6
10. Facilidad de uso ("user friendly")	7	7	5
PUNTAJE TOTAL	64	46	70

### 1. Bajo Costo de Compra

Una IBM AS400 costará más de \$150,000. Este equipo sólo cumple la función de *file server* para reemplazar al S/36. No reemplazará a la PC S/36. Todas las terminales e impresoras existentes que tiene FEDECOOP pueden usarse con la AS400. No obstante, en el futuro cuando se amplíe el sistema se incurrirá en gastos adicionales.

La unidad central del sistema multiusuario AViiON AV 400 de Data General costaría entre \$70,000 y \$140,000, dependiendo de la configuración que se escoja. Estimo que 15 terminales y un procesador adecuado costarían más de \$140,000. Ningún equipo S/36 puede usarse con el sistema de Data General. No obstante, las microcomputadoras pueden utilizarse como terminales cuando se les instalan las debidas tarjetas simuladoras.

En el sistema de redes de comunicación por microcomputadoras hay muchas alternativas disponibles. Una configuración esencialmente IBM costará alrededor de US 50,000, incluidas las terminales de microcomputadoras para reemplazar las terminales sencillas S/36. Un sistema que

conste de hardware confiable, que no sea IBM, costará aproximadamente US\$35,000. Es posible que se requieran \$10,000 adicionales para reemplazar las dos impresoras *heavy duty* o de servicio pesado de alta velocidad S/36. Creo que el hardware menos costoso—el que no es IBM—es la mejor opción, por lo que deberán bastar \$50,000, incluidas las dos impresoras *heavy duty*.

Obviamente, la opción basada en microcomputadora es considerablemente más baja en costo que cualquiera de las otras opciones.

Se pueden agregar terminales adicionales en cualesquiera de las opciones mencionadas anteriormente a un costo promedio aproximado de \$2,000 cada una. Esto incluye la compra de *file servers* adicionales a medida que se necesiten en la red de informática por microcomputadora. Las impresoras costarán un promedio de \$5,000 cada una.

Dados los cálculos anteriores, y las especificaciones para las necesidades futuras de procesamiento de FEDECOOP, ésta debería presupuestar aproximadamente \$50,000 para reemplazar sus sistemas S/36 con una red por microcomputadora en el año fiscal que se aproxima. En cada uno de los cuatro años fiscales subsiguientes, FEDECOOP debería presupuestar unos \$20,000 para diez terminales adicionales y \$25,000 para cinco impresoras adicionales cada año. El costo total estimado para reemplazar los sistemas S/36 con una red por microcomputadora y para expandir el tamaño especificado para 1996 es de \$140,000. Los gastos en personal, capacitación y diseño/conversión de software son extras y se discutirán a continuación.

## 2. Bajo Costo de Reparación

Tanto en el caso del AS400 como de Data General, FEDECOOP le estaría proporcionando al proveedor un monopolio sobre todos los servicios futuros a FEDECOOP. A pesar de que computadoras como la AS400 tienen una buena reputación, FEDECOOP estaría frente a una situación similar a la que enfrenta ahora. Tendría sólo una fuente para reparaciones, y esa fuente puede cobrarle lo que se le antoje. No es que esté acusando a estos proveedores de intenciones dolosas, pero las circunstancias son tan similares a una extorsión como para causar preocupación.

En un sistema de microcomputadoras hay disponibles muchas fuentes para reparaciones y mantenimiento. Este contexto competitivo representa costos más bajos y mejores fuentes para servicio.

### 3. Expandibilidad

Las redes por microcomputadoras son por naturaleza sistemas que procesan y distribuyen información. Como tales, es sumamente fácil agregarles un *file server* o terminal, a medida que se necesite. Los costos iniciales de operación pueden ser bajos y el sistema puede crecer con dinamismo a medida que cambian las necesidades de la empresa.

En las opciones AS400 y DG, FEDECOOP tiene que decir temprano cuáles van a ser sus necesidades finales para comprar un *file server* lo suficientemente poderoso para hacerle frente a esas necesidades. El resultado es un costo caro de operación inicial, tal como se describe anteriormente, y un sistema restringido dentro del cual crecer. Los factores de compatibilidad no son tan grandes como antes, pero siguen siendo mayores con estos sistemas que con un sistema basado en microcomputadoras.

Claro que las computadoras AS400 y DG podrían servir simplemente como *file server* para una red por microcomputadoras. En este caso, podría aprovecharse el poder que éstas tienen para procesamiento centralizado. Parecería no haber casi ninguna razón para usarlas simplemente como *file servers* cuando la opción de microcomputadora presentaría más ventajas de costo beneficio.

### 4. Protección de la información

Como se mencionó anteriormente, los sistemas centralizados ofrecen intrínsecamente mejores controles que los descentralizados. Por tanto, los sistemas AS400 y DG traen incorporadas mejores protecciones para la información.

Aunque indudablemente existen mayores riesgos con un sistema de microcomputadoras, existen también muchas medidas y mecanismos para aminorar el riesgo. La primera línea de defensa es la de adiestrar a los usuarios en el uso debido y responsable de la red. Se pueden usar contraseñas de seguridad, al igual que con un sistema centralizado. A las terminales de microcomputadoras se les pueden quitar las unidades de disco, sellarlas o desconectarlas para limitar las posibilidades de que los usuarios introduzcan virus por medio de diskettes. Esto, no obstante, disminuye las ventajas de un sistema descentralizado. Personal especializado en procesamiento de datos, a su vez, podría y debería mantener *backups* de los *file servers*.

## 5. Fácil Comunicación entre Microcomputadoras

Obviamente una red por microcomputadora tendrá mayor capacidad para comunicarse con microcomputadoras. Las opciones AS400 y DG también se pueden comunicar fácilmente, especialmente si su función es fundamentalmente de *file servers*. Las tarjetas simuladoras ya existentes y las *utilities* ya instaladas en los S/36 pueden también ser compatibles con los AS400.

Sin embargo, si las opciones AS400 y DG fueran instaladas como sistemas centralizados, aprovechando hasta el máximo sus capacidades en este contexto, se reduce enormemente su capacidad de comunicarse con otras micros.

## 6. Fácil Conversión de Información de S/36

Esta característica es importante al tomar en consideración los costos de conversión a nuevos sistemas. Existe una cantidad considerable de información almacenada en el sistema S/36 que tiene que ser transferida a un nuevo sistema. El AS400 puede aceptar esta información directamente sin necesidad de modificaciones para conversión.

El sistema DG puede aceptar la información si primero se transfiere a un formato de microcomputadora y luego se reconvierte a formato DG por medio de cualquiera *utility* para transferencia de datos que tenga la DG. No está claro si esto es posible o si existen opciones más fáciles. Se sabe de casos en que no se ha tenido éxito aun después de varios años.

FEDECOOP ya tiene la capacidad de convertir toda la información a un formato de microcomputadora. De hecho, este es un paso importante hacia la protección inmediata de su capacidad de procesamiento de datos de fallas graves de los sistemas S/36. Esto se discute más detalladamente a continuación.

## 7. Fácil Transferencia de Software

Tal como se mencionó anteriormente en este informe, el software que existe para el S/36 no servirá en nada que no sea compatible con otra IBM S/36. El AS400 puede aceptar este software y operarlo sin modificación. Sin embargo, cabe mencionar aquí que el software existente es muy limitado en el contexto moderno de aplicaciones contables y de procesamiento de datos. No se ganaría nada continuando su uso en su condición actual, salvo economías a corto plazo en costos de conversión.

El software en sí resultaría totalmente inútil en cualquier otro sistema de computación. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, FEDECOOP posee un sistema bien definido y documentado lo que facilitará ampliamente el diseño de programas equivalentes y más avanzados.

#### 8. Fácil Diseño de Software

Avances en la industria de hardware han permitido progreso significativo en la industria de software. Cualesquiera de las opciones que se escoja presentará la oportunidad a FEDECOOP de utilizar lenguajes de programación más poderosos para diseño de software.

No obstante, la balanza se inclina a favor de los sistemas de microcomputadoras porque la industria de software es más dinámica. Los instrumentos de programación están disponibles en variedad más amplia. Además, hay muchos más programadores disponibles para sistemas de microcomputadoras que para sistemas centrales. En este nivel, aun los usuarios pueden desarrollar, y en efecto lo hacen, sus propias aplicaciones dentro de paquetes de software tales como Lotus 123, Foxpro y Harvard Graphics (todos los cuales ya son utilizados por el personal de FEDECOOP).

#### 9. Confiabilidad

En este caso nos referimos a la confiabilidad del hardware, no a la integridad de la información (que más adelante consideramos como seguridad de la información). IBM como corporación mayor y AS400 como producto, gozan ambos de una gran reputación por su confiabilidad. Data General posee reputación similar en grado un poco menor.

Las redes por microcomputadoras generalmente son menos confiables porque son dinámicas e incorporan una variedad más amplia de productos, y permiten mayor grado de acceso por los usuarios. Este factor puede mejorarse a través del uso de *file servers* de alta calidad y de procedimientos cuidadosos.

#### 10. Facilidad de Uso (*User friendly*)

Los sistemas centralizados generalmente son más fáciles de comprender y operar por parte de los usuarios porque su acceso es limitado y controlado por el sistema operativo y por los operadores del sistema.

Las redes por microcomputadoras le dan a los usuarios más control y son más completas. Esto también requiere que ellos aprendan más para sacarles mejor provecho. Existen muchas maneras de aumentar la facilidad de uso de estas redes, pero los operadores de sistemas tienen que diseñarlas y usarlas. No vienen automáticamente con los sistemas operativos mismos. Los programas comerciales como Lotus 123 incluyen su propio sistema de ayuda fácil y orientación.

#### 5.4 COSTO DE SISTEMAS S/36 EXISTENTES

Cabe mencionar aquí algo sobre el costo de los sistemas S/36 existentes. Tal como se describió anteriormente, si el S/36 se reemplaza con un AS/400, virtualmente todo el hardware a excepción del CPU puede seguir usándose. No obstante, dado el costo de un AS/400 el ahorro no significa mucho.

El valor actual generalmente aceptado del S/36 central y equipo afín es de aproximadamente \$30,000. Este casi sería el costo de reemplazarlo con una red por microcomputadora.

Sin embargo, es casi imposible determinar cuál es el verdadero valor de mercado del S/36 en Costa Rica. Existen otras empresas que usan este sistema y que asignen un alto valor a sus terminales e impresoras. Puede que también valoren el tener disponible el CPU S/36 para que sirva de *backup*.

Recomiendo que FEDECOOP presupueste el reemplazo de los sistemas S/36 como si éstos no tuvieran ningún valor. Cuando el reemplazo haya sido completado con éxito, se pueden vender por lo que se consiga en el mercado, si es que se consigue algo. Todo ingreso que se obtenga de la venta se puede considerar como ingreso no presupuestado.

157

## 6. PROTECCION INMEDIATA CONTRA FALLAS DEL S/36

Tal como se dijo anteriormente, en la actualidad FEDECOOP corre el grave peligro de ver interrumpida de manera indefinida su capacidad de procesar información. Existen ciertas medidas de bajo costo que pueden tomarse inmediatamente para proteger información importante y funciones de procesamiento.

Una opción es estar preparados para alquilar un S/36 si se presenta la oportunidad. Esta es una medida temporal que le puede permitir a FEDECOOP reanudar operaciones hasta tanto su propio S/36 sea reemplazado o reparado. Esto no contribuye en nada a una solución permanente. El personal de cómputo de FEDECOOP ya está explorando esta opción.

Además, recomiendo que las siguientes medidas sean adoptadas inmediatamente. De ser necesario, se debería contratar personal adicional para poder adoptar estas medidas.

1. Identificar todos los archivos importantes contenidos en cualquier sistema S/36 y también en los diskettes para *backup* de los S/36. Estos deben incluir, por lo menos, toda la información contable para el años fiscal en curso.
2. Transferir esta información a un sistema de microcomputadora. Este sistema deberá incluir por lo menos un juego de diskettes con formato (*formatted*) para microcomputadora y guardados en otra parte, y un disco duro para microcomputadora. De ser necesario, comprar un disco duro más grande para que una microcomputadora pueda almacenar toda esta información esencial.

Establecer procedimientos para poner al día regularmente estos *backups* para microcomputadora.

3. Identificar todas las funciones esenciales para procesamiento de datos que tendrían que realizarse para que FEDECOOP continuara operando. Estas incluirían por lo menos un récord de todas las transacciones contables, cheques pagados, depósitos recibidos y actividad inventarial (inventarios tanto de café como de suministros).
4. Programar estas funciones de manera temporal utilizando software FoxPro de manera que todo este procesamiento de datos pudiera

continuarse, de ser necesario, en una sola microcomputadora. Los departamentos adecuados deberían trabajar estrechamente con el Departamento de Cómputo para trazar los procedimientos necesarios para usar este sistema alternativo de emergencia en el procesamiento de información en el caso de que fallara el S/36.

Los análisis realizados demuestran que en los sistemas de computación de FEDECOOP no se introducen más de 6,000 transacciones claves al mes. Estas pueden introducirse a un promedio de 40 transacciones por hora en un solo sistema de microcomputación, trabajando siete horas diarias, 20 días al mes. Esta es una relación cómoda para introducir información y mantendrá las bases de datos críticas de FEDECOOP hasta tanto se puedan hacer arreglos más permanentes.

Los costos de estas medidas de *backup* de emergencia serán mínimos. Incluyen un disco duro de gran capacidad, diskettes de microcomputadora adicionales para hacer el *backup* (o un sistema de *backup* en cinta magnética), y posiblemente personal adicional en el departamento de cómputo para realizar el trabajo extra de poner en ejecución esta estrategia.

## 7. CONSIDERACIONES SOBRE ACCIONES A TOMAR

### 7.1 INTRODUCCION

Cada sección que sigue analiza consideraciones orientadas a acciones a tomar agrupadas en cinco categorías lógicas. Se detallan después los objetivos y actividades relacionadas con las conclusiones y propósitos de este trabajo, proporcionando estimados de costos en la sección 8. Un cuadro GANTT resume estas actividades con cronología sugerida para cada una.

### 7.2 HARDWARE

Para proteger de inmediato funciones críticas de procesamiento de datos, FEDECCOP necesita instalar un disco duro de por lo menos 60 *megabytes* en una de las microcomputadoras con que cuenta actualmente. Esta microcomputadora debe tener un programa para intercambiar datos con el S/36 principal. Esta capacidad del disco duro es suficiente para almacenar toda la información para procesar datos de emergencia, en la eventualidad de que el S/36 falle. También permitirá almacenamiento temporal y manejo de información no esencial que debe transferirse para uso futuro a diskettes compatibles con la microcomputadora. El costo estimado es de \$1,000.

FEDECOOP debe presupuestar el costo del reemplazo, lo antes posible pero no más tarde del comienzo del próximo año fiscal, de la actual PC S/36 y de las principales computadoras S/36 por una red de *file servers* y microcomputadoras terminales. El costo estimado es de \$50,000.

En cada uno de los cuatro años siguientes, FEDECOOP debe presupuestar la expansión de su red de procesamiento de datos a diez terminales y cinco impresoras. El costo estimado es de \$22,500 por año.

### 7.3 SOFTWARE

FEDECOOP debe adquirir de inmediato una copia original de FoxPro Lan (versión Runtime). Esto proporcionará documentación completa para este importante sistema de programación. Recomiendo este sistema para desarrollar aplicaciones críticas de procesamiento de datos en las microcomputadoras existentes y en la red futura. Sin la documentación

original, los programadores de FEDECOOP se verán seriamente limitados cuando pretendan afinar su destreza en este poderoso sistema. El costo estimado es de \$1,000.

Las funciones esenciales de procesamiento de datos en este medio deben programarse lo antes posible de manera que el procesamiento de datos de emergencia pueda continuar en una sola microcomputadora en la eventualidad de que el S/36 fallara. Ver Personal y Capacitación para los costos estimados con relación a esta actividad.

#### 7.4 PERSONAL Y CAPACITACION

En años recientes el departamento de computación de FEDECOOP ha crecido significativamente. Sin embargo, teniendo en cuenta las ambiciosas metas de los próximos cinco años en este departamento tal vez se necesite aún más personal.

Con el objeto de proporcionarle al personal del departamento tiempo suficiente para poner en vigor esta estrategia, se debe considerar seriamente la contratación inmediata de una persona adicional a tiempo completo. El costo estimado es de \$5,000 por lo que resta del año fiscal.

Al menos dos miembros del departamento de computación deben empezar de inmediato un programa de capacitación en las áreas de operación de la red por microcomputación, y en la de programación en el lenguaje FoxPro Lan. Este programa puede hacer énfasis en la autocapacitación combinada con la debida capacitación formal disponible en Costa Rica. La capacitación formal, de existir, debe incluir por lo menos ocho horas de instrucción. Costos normales en los Estados Unidos se calcularían en alrededor \$40 por hora, o \$320 por persona por cursos de ocho horas. El costo estimado de la capacitación es de \$700.

El papel que cumple el departamento de cómputo cambia significativamente en un sistema de red por computadora descentralizada. El adiestramiento y apoyo para usuarios se convierten en alta prioridad. La gerencia de FEDECOOP necesita en especial empezar un programa de capacitación que le permita aprovechar esta tecnología. Deben asignarse fondos suficientes para esta mayor capacitación. Sugiero que se presupueste \$500 por cada nuevo puesto de trabajo. Esto significa \$5,000 adicionales por año, durante los cuatro años siguientes al reemplazo de la S/36 por una red por microcomputadora.

161

## 7.5 COMUNICACIONES

Hay un impedimento inmediato en la comunicación de datos entre las operaciones de FEDECOOP en San Joaquín y las oficinas de la Uruca. Un modulador (*modem*) conectado a un microcomputador en cada lugar con software adecuado para comunicaciones facilitará la transferencia electrónica de esta información. Esto no parece en este momento una alta prioridad, aunque la experiencia con moduladores resultará importante al entrelazar de manera más efectiva estos dos puestos de trabajo cuando en el futuro las redes por microcomputadoras funcionen plenamente.

Recomiendo la adquisición de dos moduladores compatibles con *buad* Hayes 2400 para efectuar este enlace. Existen recursos en San José para adiestrar a personal de FEDECOOP para que operen el enlace. Creo que la capacitación y el apoyo de instalación pueden obtenerse en un día a costos de consultoría locales. Calculo en \$250 el costo de cada modulador y en U\$150 el costo de un día de consultoría de apoyo. El costo total estimado es de \$650.

## 7.6 CONSIDERACIONES DE UBICACION Y OPERACIONES

Las operaciones de cómputo de FEDECOOP funcionan bien. Con relación a microcomputadoras, el S/36 es un sistema frágil. El cuarto donde está actualmente ubicado el S/36 llena los requerimientos de una red procesadora central. Ya existen conductos para cables que servirán como guías para instalar los cables de la red.

Los procesadores centrales deben protegerse de las fluctuaciones en interrupciones de corriente. Las microcomputadoras individuales dentro de la red pueden requerir la protección si realizan operaciones significativas. Por lo general no es necesaria.

162

## 8. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

### 8.1 PROTECCION DE FUNCIONES ESENCIALES DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Tal como se describió con anterioridad, FEDECOOP se encuentra desprotegida de las fallas de cualquier sistema S/36. Para garantizar la capacidad de procesamiento de datos de emergencia de funciones esenciales, se debe hacer lo siguiente:

- 8.1.1. Transferir toda información esencial de las máquinas S/36 a discos duros de microcomputadoras y a diskettes. Establecer procedimientos para actualizar esta información por lo menos una vez por semana.

(Nota: A pesar de que sería ideal tener por lo menos un disco duro de 60 MB en la microcomputadora descrita en la sección 7, este procedimiento puede y debe iniciarse inmediatamente con el equipo disponible.)

- 8.1.2. Diseñar programas y procedimientos necesarios utilizando FoxPro a modo de que el procesamiento esencial puede continuar en una sola microcomputadora. Comprar FoxPro LAN.

- 8.1.3. Transferir todos los datos restantes de los S/36 a discos duros y diskettes a un sistema por microcomputadora. Esto incluye toda la información contable archivada de que se disponga y garantizará el uso de los datos en un sistema futuro por red por microcomputadora. Si el S/36 principal fallara, se perdería toda esa información.

### 8.2 REEMPLAZO DE LOS SISTEMAS CENTRALES S/36 POR UNA RED POR MICROCOMPUTADORA

Presumo que los fondos para este objetivo no estarán disponibles hasta el próximo año fiscal. De haber fondos disponibles antes de esa fecha, debería entonces ajustarse la cronología.

- 8.2.1. Evaluar y Escoger un Proveedor. Como parte de esta consultoría se realizaron algunas investigaciones preliminares. No obstante, se recomiendan investigaciones adicionales antes de escoger un proveedor.

- 8.2.2 Capacitar al personal encargado de procesar datos en el uso de FoxPro y en la administración de redes.
- 8.2.3 Instalar un *file server* para reemplazar el S/36 principal y transferir toda la información al *file server*. Continuar operaciones normales en el S/36. Actualizar regularmente la información del S/36. Instalar una terminal de red.
- 8.2.4 Diseñar funciones esenciales para procesamiento de datos para operaciones de red usando FoxPro LAN.
- 8.2.5 Instalar nueve terminales de red para apoyar las funciones esenciales de procesamiento de datos.
- 8.2.6 Usar tanto el sistema de red como el S/36 paralelamente durante un mes.
- 8.2.7 Descontinuar procesamiento en el S/36 principal y depender completamente de la red por microcomputadora para procedimientos esenciales.
- 8.2.8 Convertir todas las microcomputadoras que sirven como terminales centrales del S/36 a estaciones de trabajo de la red.
- 8.2.9 Vender el S/36 central.
- 8.2.10 Poner en vigor el mismo procedimiento para las PC S/36.
- 8.3 RESUMEN DE PRESUPUESTO (todas las cifras están en \$s)

8.3.1 Asignaciones Inmediatas

Personal adicional	5,000
Capacitación	700
FoxPro LAN	1,000
Disco duro de 60 MB	1,000
Moduladores y apoyo afin	650
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
TOTAL	8,350

## 8.3.2 Año Fiscal 1991-92

Equipo de red y software de sistema operativo (dos procesadores de archivos adicionales, dos impresoras *heavy duty*, diez terminales adicionales) suficiente para reemplazar los sistemas S/36.

TOTAL	50,000
-------	--------

## 8.3.3 Año Fiscal 1992-93

10 terminales adicionales de la red	20,000
5 impresoras adicionales	2,500
Capacitación para 10 personas	5,000

TOTAL	27,500
-------	--------

## 8.3.4 Año Fiscal 1993-94

10 terminales adicionales de la red	20,000
5 impresoras adicionales	2,500
Capacitación para 10 personas	5,000

TOTAL	27,500
-------	--------

## 8.3.5 Año Fiscal 1994-95

10 terminales adicionales de la red	20,000
5 impresoras adicionales	2,500
Capacitación para 10 personas	5,000

TOTAL	27,500
-------	--------

## 8.3.6 Año Fiscal 1995-96

10 terminales adicionales de la red	20,000
5 impresoras adicionales	2,500
Capacitación para 10 personas	5,000

TOTAL	27,500
-------	--------

165

## CRONOLOGIA DE ACTIVIDADES

Actividad	Trimestres	1990 - 91				1991 - 92			
		2	3	4	1	2	3	4	
8.1.1	Transferencia de información vital	X	X						
8.1.2	Diseño de programas y procedimientos de emergencia	X	XXX						
8.1.3	Transferencia de todos los datos restantes de S/36 a micro	X	XXX						
8.2.1	Evaluar y escoger al distribuidor		XX	XXX					
8.2.2	Capacitación FoxPro para el personal programador		XXX	XXX					
8.2.3	Instalación del <i>file server</i> para reemplazar el S/36				X				
8.2.4	Diseño de programas esenciales en FoxPro LAN		XXX	XXX	XXX	XXX			
8.2.5	Instalación de 9 terminales adicionales para reemplazar los S/36		XXX	XXX					
8.2.6	Pruebas de operaciones paralelas						XXX		
8.2.7	Descontinuar S/36 central							XXX	
8.2.8	Convertir micros restantes a estaciones de la red						XXX		
8.2.9	Vender S/36 principal							XXX	
8.2.10	Reemplazar PC S/36						XXX	XXX	

166

## 9. CONSIDERACIONES FUTURAS

Vienen a la mente algunas consideraciones que no están directamente relacionadas con esta consultoría pero que vale la pena anotar.

### 9.1 ANALISIS DE SISTEMAS GERENCIALES DE ARRIBA ABAJO

FEDECOOP tiene la necesidad inmediata de proteger su capacidad de procesar información operacional y de prepararse para expandir su capacidad. Este es el enfoque de esta consultoría y de este informe.

No obstante, cuando esto se haya logrado, FEDECOOP debería considerar seriamente un análisis MIS completo. En toda organización las decisiones gerenciales cambian en naturaleza y alcance. Los objetivos de la organización también cambian. La información que se genera para hacerle frente a estas decisiones y objetivos tiene que cambiar también en naturaleza y enfoque, especialmente cuando las capacidades del sistema para procesar información se tornan más poderosas y flexibles.

Es muy posible que la información que se está generando actualmente no esté apoyando las decisiones de la gerencia en el contexto actual. Los informes que genera el S/36 probablemente tengan carácter operativo en lugar de estar diseñados específicamente para permitir las decisiones gerenciales.

Un análisis MIS empezaría con un repaso de los objetivos de la organización al nivel gerencial más alto; que en este caso es la Asamblea General. Procedería luego a definir las decisiones que debe tomar este organismo. Esas decisiones tienen que estar basadas en grupos específicos de información. Con una nueva y más poderosa capacidad de generar información, se puede proporcionar esta información en un formato, contenido y plazos que no habían sido posibles antes.

El análisis procederá verticalmente a través la jerarquía administrativa de la organización hasta los niveles operativos. En cada nivel se realizaría el mismo análisis: definición de los fines y objetivos de los puestos en ese nivel, cuáles decisiones tienen que tomarse y qué información se necesita para tomarlas.

Al completarse, este tipo de análisis puede proporcionar las bases para un sistema de información nuevo, flexible y más efectivo que responda precisamente a las necesidades de la gerencia para tomar decisiones.

## 9.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON RESPECTO A OPERACIONES DE COMPUTO

Cuando en una organización se introduce la capacidad de procesar información electrónicamente, por lo general se aplica en un nivel operativo dentro del departamento de cómputo. Esta es la aplicación más urgente en la cual se puede emplear tal capacidad de procesamiento. Las funciones contables están bien definidas y son relativamente fáciles de programar como funciones de cómputo.

Le siguen inventarios y aplicaciones similares de bases de datos, y estos tienen nexos estrechos con el departamento de contabilidad.

Como resultado, el apoyo en el procesamiento de datos ocupa un lugar relativamente bajo en las operaciones dentro de muchas organizaciones. Sin embargo, el poder de procesar datos está ahora disponible a casi todos los departamentos de una organización. La capacidad de procesar datos se ha convertido en uno de los factores más importantes para determinar la capacidad que una organización tiene para competir en el mercado.

Como tal, debería asignársele un lugar más alto dentro de la jerarquía de la organización. El profesional encargado de procesar datos tiene que ser incluido en discusiones de alto nivel en lo que respecta a los planes de largo alcance de la organización. A todos los departamentos se les debe dar apoyo informativo y es necesario que ello se coordine a nivel de jefe de departamento.

Para que pueda estar en condiciones de darle apoyo al procesamiento de datos de la organización en todos sus departamentos, la unidad de procesamiento de datos debería ser un departamento independiente que informe directamente a la alta gerencia.

Este tipo de cambios en la organización son difíciles y conllevan importantes consideraciones en lo que se refiere al papel que juegan el personal, los jefes y las escalas de salarios. No se puede ni se deben poner en vigor abruptamente sin primero tomar en cuenta estas consideraciones de manera total y justa. No obstante, creo que se amerita un cambio para poder hacer uso óptimo de la poderosa tecnología disponible en el campo de procesamiento de datos.

agregaran otras aplicaciones y puestos de trabajo a este sistema, el procesamiento llegaría a niveles inaceptables de lentitud.

Cuando originalmente fue diseñado, el S/36 era considerado un sistema microordenador poderoso. A decir verdad, sí ha producido buenos resultados. Empero, hay ahora disponible microcomputadoras que fácilmente sobrepasan al S/36 en velocidad, RAM y capacidad de almacenamiento en disco.

Actualmente FEDECOOP conserva en todo momento, cerca de dos años de información contable y alrededor de 15 meses de información sobre café en sus sistemas de computación. La gerencia de FEDECOOP ha manifestado su deseo de conservar, si se pudiera, por lo menos cuatro años de información contable. Esto permitiría realizar análisis históricos en base a los cuales hacer planificaciones futuras.

En casos en que resulta práctico, se le hace frente a las nuevas necesidades de FEDECOOP por medio de microcomputadoras.

De hecho, las funciones de procesamiento de datos se están ampliando más allá de la capacidad del S/36.

### 2.2.3 Límites de Programación del S/36

Todos los programas utilizados por los S/36 están escritos en BASIC. No obstante, los programas contables medulares fueron suministrados con el sistema de computación y no tienen documentación. Por tanto, son sumamente difíciles de modificar.

El personal de FEDECOOP tiene gran destreza en programar aplicaciones adicionales en BASIC. No obstante, esta no es una situación ideal, aun contando con personal altamente calificado. Igualmente, tal como se mencionó anteriormente, las aplicaciones adicionales requerirán capacidad adicional de procesamiento de datos que no parece haber disponible para los sistemas S/36. Para resolver una necesidad, entonces, sobrecargamos un sistema que ya está operando más allá de su capacidad. Por lo menos se sabe de cuatro aplicaciones adicionales que FEDECOOP necesita en los S/36. Se necesitan en los S/36 porque dependen directamente de la información contable almacenada allí.