

P.A. - A.I.C. ID.  
ADMINISTRATIVE & FINANCIAL ANALYSIS  
of 9 Coffee Cooperatives

INFORME DE CONSULTORIA

ANALISIS  
DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA  
Y FINANCIERA  
de nueve  
COOPERATIVAS CAFETALERAS

Proyecto OPG No.515-0227

Renovación y Diversificación Cafetalera

Preparado por *By:*

Miguel A. Rivasola  
Experto en Organización y Finanzas Cooperativas

Para

Agricultural Cooperative Development International  
30 F Street, N.W., Suite 900  
Washington, D.C. 20001

Y

Federación de Cooperativas de Caficultores R.L.  
Apartado 4913-1000  
San José, Costa Rica

Junio 30, 1988

## INDICE DE CONTENIDO

	Página
I.- RESUMEN EJECUTIVO .....	1
II.- INTRODUCCION .....	8
III.- RECCNOCIMIENTOS .....	9
IV.- METODOLOGIA .....	10
V.- ANALISIS DE COOPERATIVAS	
1.- COOPEPILANGOSTA R.L. ....	12
2.- COOPECENIZOSA R.L. ....	18
3.- COOPROSAN VITO R.L. ....	24
4.- COOPESUIZA R.L. ....	30
5.- COOPELECO R.L. ....	36
6.- COOPEAGRI R.L. ....	42
7.- COOPECAFIRA R.L. ....	46
8.- COOPEATENAS R.L. ....	52
9.- COOPEJIBAYE R.L. ....	58
VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .	64
VII.- EVALUACION PROPUESTA DEL LIC. JUAN R. ARAYA .....	68
VIII.- CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y ASISTENCIA TECNICA. Bases para un Plan de Fortalecimiento Administrativo .....	70
IX.- PLAN DE SEGUIMIENTO .....	72
X.- ANEXOS .....	73
1.- Términos de Referencia .....	74
2.- Criterios de Selección .....	76

3.- Programa de Visitas .....	78
areas de Analisis .....	78
4.- Cuestionario .....	79
5.- Estados Financieros COOPEPILANGOSTA R.L. ....	91
6.- Estados Financieros COOPECENISOZA R.L. ....	94
7.- Estados Financieros COOPROSANVITO R.L. ....	97
8.- Estados Financieros COOPESUIZA R.L..	100
9.- Estados Financieros COOPELECO R.L...	103
10.- Estados Financieros COOPEAGRI R.L....	106
11.- Estados Financieros COOPECAFIRA R.L..	109
12.- Estados Financieros COOPEATENAS R.L..	112
13.- Estados Financieros COOPEJIBAYE R.L..	115
14.- Bibliografía .....	118
15.- Personas Contactadas .....	121

XI.- CUADROS

1.- Análisis Financiero COOPEPILANGOSTA R.L. ....	16
2.- Análisis Financiero COOPECENISOZA R.L. ....	22
3.- Análisis Financiero COOPROSANVITO R.L. ....	28
4.- Análisis Financiero COOPESUIZA R.L..	35
5.- Análisis Financiero COOPELECO R.L...	41
6.- Análisis Financiero COOPEAGRI R.L...	44
7.- Análisis Financiero COOPECAFIRA R.L..	50

8.-	Análisis Financiero COOPEATENAS R.L..	57
9.-	Análisis Financiero COOPEJIBAYE R.L..	62
10.-	Razones Financieras Consolidadas ..	66

## RESUMEN EJECUTIVO

El Programa de Renovación y Diversificación de Cultivos del Café, financiado por la Agencia para El Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América (USAID/Costa Rica) y canalizado a través de la Federación de Cooperativas Cafetaleras de Costa Rica (FEDECOOP R.L.), ha tenido un impacto importante en las economías de miles de agricultores. El Programa está llegando a su terminación.

Con la intención de extenderlo y ampliarlo, se hizo conveniente profundizar en algunas recomendaciones efectuadas por evaluadores del Programa. Estas recomendaciones se referían a debilidades administrativas y financieras detectadas en algunas cooperativas.

En consulta con funcionarios de FEDECOOP R.L. y de USAID/Costa Rica, la ACIDI (Agricultural Cooperative Development International) convino en efectuar un estudio de una muestra de 9 cooperativas para reunir información en un solo documento, lograr un conjunto de recomendaciones aplicables a todo el movimiento, y elaborar las bases de un programa de fortalecimiento administrativo.

El programa será presentado a FEDECOOP R.L. y a USAID/ Costa Rica para que se considere su financiamiento en oportunidad de la renegociación de los fondos para la extensión del OPG 515-0227.

## CONCLUSIONES PRINCIPALES

1.- Las cooperativas han hecho un enorme progreso y han sabido satisfacer las necesidades de sus asociados en forma relativamente satisfactoria. Sin embargo, el crecimiento económico no fue acompañado en todos los casos, por el fortalecimiento institucional, administrativo y financiero. Han crecido, pero respondiendo a las necesidades más urgentes, sin una adecuada planificación.

2.- Varias cooperativas no han incorporado aún un sistema de planificación basado en la información de las necesidades de los asociados, en las posibilidades de la cooperativa y en las potencialidades del mercado.

3.- Por lo general, el Gerente es el que fija y elabora los planes, el Consejo los aprueba y el Gerente los ejecuta. No hay una verdadera participación e integración de los cuerpos directi

vos en el proceso de planificación de las actividades de la Cooperativa. (Fijación de objetivos de largo, mediano y corto plazo, políticas, estrategias de acción etc.).

4.- Los miembros directores son en su mayoría capacitadores que están dedicando gran parte de su tiempo y esfuerzo al éxito de las cooperativas. En general, tienen poca capacitación en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades específicas, inclusive la comprensión del significado de sus propios roles como directores.

5.- No solamente el Gerente, sino el personal medio necesita ser entrenado en el cumplimiento de sus tareas. Se necesita incorporarlos al proceso de desarrollo de sus cooperativas.

6.- Las cooperativas deben asegurarse que los servicios prestados a los asociados siguen satisfaciendo necesidades sentidas por ellos mismos. Hacen falta consultas, investigaciones, sondeos de opinión y de necesidades con los propios asociados, a fin de conocer la verdadera reacción de estos.

7.- Existe una visión fragmentada e independiente del movimiento. No se encontró un plan general, una política o estrategia común para enfrentar los problemas y buscar soluciones. Ni FEDECOOP ni las cooperativas tienen una concepción de conjunto, una idea de totalidad. No miran al movimiento como un sistema integrado en el cual la Federación, las cooperativas y los asociados son parte del universo completo.

8.- Ha habido un mejoramiento notable en la estructura administrativa de las cooperativas. Cada una ha buscado su progreso en forma independiente y apartada de las demás. La administración necesita ser tecnificada en forma sistemática con los objetivos, políticas y estrategias elaboradas previamente por las autoridades de las cooperativas.

9.- El sistema de controles internos ha ido mejorando con el transcurso del tiempo y las necesidades. Sin embargo, existen mecanismos, procedimientos y políticas que deberían ser elaboradas y aprobadas por los Consejos de Administración.

10.- El movimiento ha incorporado equipos de computación a los procesos administrativos con relativo éxito. 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 computación y sistemas compatibles. Muchas cooperativas podrían beneficiarse de esta inversión del movimiento, aprendiendo de las demás. La misma Federación, orientando la adquisición de los equipos y la preparación e implementación de los sistemas, podría anticiparse a las necesidades de supervivencia del futuro.

11.- Las cooperativas han basado su crecimiento en la poli

tica del endeudamiento. Los asociados casi no han aportado directamente. El procedimiento ha sido el de cargar a gastos el pago de las deudas y la retención de excedentes. Como resultado, los asociados no sienten tener un capital de riesgo en sus cooperativas. Las cooperativas son entidades lejanas, sus asociados son clientes mas que dueños. (Cuadro No. 10).

12.- Por otro lado, en ausencia de fondos para prestamos a largo plazo, las cooperativas optaron por invertir el capital de trabajo anual en activos fijos. Esto está causando un tremendo problema de iliquidez en todo el movimiento. La situación podra continuar mientras las Cooperativas continuen obteniendo fondos nuevos de la Federacion o del sistema bancario.

13.- La mayoría de las cooperativas visitadas han tenido perdidas en 1987. Casi todas han atribuido la causa a los bajos precios del cate. Esta puede haber sido una de ellas, aunque hay otras, como el bajo rendimiento y los tremendos costos financieros que debieron pagar para hacer frente a la inversion en activos fijos.

14.- Algunas cooperativas han iniciado un proceso de capitalización y de captación de recursos de sus asociados. Las que lo han hecho han tenido una magnifica respuesta. Sin embargo, se deben buscar otras formas de capitalización para contrarrestar el desbalance entre la participación de los dueños y los activos de la cooperativa.

15.- La Federacion probablemente tiene las mismas dificultades que tienen las cooperativas. El organismo de integracion es normalmente un reflejo de lo que ocurre en las bases. No se podria mejorar las cooperativas sin afectar a la Federacion. Es necesario tambien, un trabajo de evaluacion de todos los elementos componentes. (Estructura institucional, societaria, administrativa, financiera y económica).

## RECOMENDACIONES PRINCIPALES

1.- Es necesario elaborar un diagnóstico institucional, administrativo, financiero y económico en todas las cooperativas.

2.- Es necesario desarrollar objetivos, políticas y estrategias de corto, mediano y largo plazo, basadas en el diagnóstico. En este proceso deben involucrarse a los asociados, directores y empleados de las cooperativas y de la Federación.

3.- Es necesario planificar las actividades en base a los objetivos, políticas y estrategias aprobadas por las autoridades respectivas en cada cooperativa.

4.- Es necesario apoyar técnicamente a las cooperativas para que elaboren los diagnósticos y planifiquen sus actividades.

5.- Es necesario prestar asesoría para desarrollar sistemas administrativos y para aplicarlos. (Manuales de Organización, de Procedimientos, Contables, de Control Interno, de Personal, Políticas de compras, ventas, e inventarios de insumos, de bienes del supermercado y de productos etc.)

6.- Es necesario prestar capacitación, entrenamiento y asistencia técnica especializada en el proceso de desarrollo y aplicación de los sistemas administrativos.

7.- Es necesario adiestrar a los miembros directivos, al personal superior y medio de las cooperativas en los conceptos modernos de la administración financiera. (Alternativas de inversión, formas de obtención de fondos de corto y largo plazo, formas de capitalización, márgenes y costos financieros, proyecciones, presupuestos de capital y de operaciones, etc.).

8. Es necesario incorporar a FEDECOOP R.L. a todo este proceso para lo cual deberá considerarse la instauración de un sistema integrado computacional de aquellos datos vitales para el mejor funcionamiento de la misma Federación y sus Cooperativas afiliadas.

9.- Es necesario conceptualizar al movimiento como un sistema totalmente integrado en el cual sus partes, (Asociados, Cooperativas y Federación) trabajan al unísono para solucionar los problemas comunes. No debemos olvidar que el destinatario final de todo este esfuerzo es el asociado.

En el interin:

10.- Es necesario identificar aquellas políticas financieras que están perjudicando a las cooperativas para evitarlas en el futuro. (Crecimiento en base a deudas, baja capitalización, inversión del capital de trabajo en activos fijos, etc.)

11.- Es necesario apoyar a las cooperativas a reestructurar su situación financiera. (Convertir los préstamos de corto en largo plazo, adecuar los intereses, obtener nuevos fondos de operación, etc.)

12.- Para algunas cooperativas será necesario desarrollar un plan de emergencia para mantenerlas operando mientras crece su base productiva. (Coopecenisoza, Coopepilangosta y otras)

13.- Es urgente identificar plenamente las causas de los bajos rendimientos en el proceso del beneficiado del café para evitarlas en el futuro. Esta es una acción de conjunto entre todas las cooperativas y el Instituto del Café.

## CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y ASISTENCIA TECNICA

### Bases para un Plan de Fortalecimiento Administrativo

El programa que se propone y con el que se pretende implementar las recomendaciones anteriormente señaladas, consta de tres componentes interrelacionados que satisfacen necesidades complementarias.

#### El primer componente es la capacitacion.

FEDECOOP tiene un Departamento de Educación. El Departamento desarrolla tres tipos principales de actividades: Cursos sobre Filosofía y Doctrina Cooperativa; Cursos sobre Fortalecimiento Administrativo; y Cursos sobre Relaciones Humanas y Públicas. Ocupemos del segundo grupo.

Se propone que el Departamento cambie el contenido de los Cursos que realiza y su frecuencia. Los debe hacer programados, de una menor a una mayor profundidad y ajustados en el tiempo a las necesidades específicas de las cooperativas. Para esto necesita asistencia y apoyo técnico. El Departamento podría incorporar los cursos especializados en administración de empresas ofrecidos por el INCAE u otras instituciones afines. Tanto los Gerentes, como el personal técnico de la Federación y algunos directores podrían asistir a estos cursos.

#### El segundo componente es el adiestramiento/seguimiento:

El Departamento debe estructurar y llevar adelante un programa de adiestramiento/seguimiento/entrenamiento. (On-the-job training). El programa debe incluir apoyo a las cooperativas para que efectúen los diagnósticos, formulen objetivos, políticas y estrategias, elaboren los planes de acción y les de seguimiento. Además, los técnicos deberán prestar apoyo en la aplicación de los sistemas, manuales y políticas desarrolladas bajo el programa.

El Departamento debe ser reforzado con capacitación especial, con personal técnico y recursos para trabajar en las cooperativas más o menos permanentemente. Tres técnicos en Ciencias de la Administración Cooperativa y un Contador podrían completar el trabajo.

El Departamento de Educación debe trabajar conjuntamente con el Departamento de Planificación. Este Departamento tiene tres técnicos que con capacitación adicional en Administración Financiera y con recursos, podrán trabajar permanentemente en las Cooperativas en todo lo que signifique administración de recursos financieros.

El Tercer componente es el de Asistencia Técnica Especializada:

Se propone la contratación de un experto en estructura, administración y finanzas cooperativas de largo plazo y fondos disponibles para la contratación de especialistas de corto plazo. El experto de largo plazo ayudaría a montar el programa, a seleccionar al personal a ser contratado por la Federación, a participar en su capacitación y adiestramiento, a colaborar con el adiestramiento en las cooperativas y a seleccionar y definir las tareas de los Especialistas de Corto Plazo. Estos Expertos desarrollarían tareas especiales para beneficio de todo el sistema. (Manuales, Políticas, Sistemas, etc.)

El Departamento de Educación, conjuntamente con el de Planificación deberían asignar un técnico homólogo del experto para que incorpore las técnicas y procedimientos a los programas permanentes de la Federación. FEDECOOP, con un equipo computacional integrado podrá recabar y transmitir información a las cooperativas socias y así promover el concepto de sistema aplicado a todo el movimiento.

RECOMENDACION PARA USAID/COSTA RICA

Se recomienda enfáticamente que USAID/Costa Rica proporcione los recursos financieros y técnicos para la implementación de esta propuesta. El éxito de los esfuerzos realizados por USAID/Costa Rica para lograr la renovación y la diversificación del café se verían seriamente amenazados de no mediar un programa de fortalecimiento institucional, administrativo y financiero como lo esbozado en esta propuesta.

PLAN DE SEGUIMIENTO

1.- Discutir el presente trabajo con funcionarios de FEDECOOP R.L., con sus miembros directores y con directores y personal de las cooperativas. Lograr su apoyo. Responsable ACDI.

2.- Discutir el presente trabajo con funcionarios de USAID/Costa Rica. Lograr su apoyo. Responsables FEDECOOP y ACDI.

3.- Introducir modificaciones y ampliar la propuesta con detalles técnicos de acuerdo a los intereses, necesidades y posibilidades de la Federación, de las cooperativas y de USAID/Costa Rica. Responsables FEDECOOP y ACDI.

4.- Elaborar un presupuesto detallado que contemple el financiamiento compartido y progresivo por parte de la Federación y de las Cooperativas. Responsables FEDECOOP y ACDI.

5.- Negociar el tiempo de duración del programa, ajustándolo a las posibilidades de financiamiento. Firmar el contrato respectivo. Responsables ACDI y USAID/Costa Rica.

6.- Iniciar la implementación del mismo. Responsables FEDECOOP y ACDI.

## I.- INTRODUCCION

El Programa de Renovación y Diversificación de Cultivos del Café, financiado por la Agencia para El Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de America (USAID/Costa Rica) y canalizado a través de la Federación de Cooperativas Cafetaleras de Costa Rica (FEDECOOP R.L.), ha tenido un impacto importante en las economías de miles de agricultores. El Programa está llegando a su terminación.

Con la intención de extenderlo y ampliarlo, se hizo conveniente profundizar en algunas recomendaciones efectuadas por evaluadores del Programa. Estas recomendaciones se referían a debilidades administrativas y financieras detectadas en algunas cooperativas.

En consulta con funcionarios de FEDECOOP R.L. y de USAID/Costa Rica, la ACDI (Agricultural Cooperative Development International) convino en efectuar un estudio de una muestra de cooperativas para reunir información en un solo documento y elaborar las bases de un programa de fortalecimiento administrativo.

El programa será presentado a FEDECOOP R.L. y a USAID/ Costa Rica a fin de que se considere su financiamiento en oportunidad de la renegociación de los fondos para la extensión del OPG 515-0227.

El trabajo de evaluación y análisis se efectuó durante los días 1ro. al 30 de Junio de 1988 e incluyó visitas y contactos directos con representantes de 13 cooperativas.

El Informe se presenta al representante de la ACDI en Costa Rica Ing. Cristobal F. Astacio, al Gerente General de FEDECOOP R.L. Lic. Victor J. Calderón H. y al Dr. Lee Rosner, Vice Presidente para America Latina y el Caribe de la ACDI.

## II.- RECONOCIMIENTOS

Quisiera manifestar mis expresos reconocimientos a todas aquellas personas que hicieron posible que el trabajo se desarrollara con facilidad y rapidez.

Mis especiales agradecimientos a los Ings. Rafael Alvarado Leiton, y a Roberto Esquivel Benavidez Coordinador General y Técnico respectivamente del Programa USAID/FEDECOOP R.L., y al Ing. Cristobal F. Astacio, Especialista en Crédito Agrícola de la ACDI.

Mediante las gestiones de las personas mencionadas anteriormente, las puertas de la Federación y de las Cooperativas se abrieron para brindar un caudal de información y deseos de apoyo que en mucho colaboraron para el éxito de mi trabajo.

El Lic. Giovanni Rivas merece también una especial mención, ya que con su diligente y gentil apoyo y el del personal de su Sección, los análisis financieros se vieron muy facilitados.

El Departamento de Educación ofreció sus conocimientos y experiencias a través de los Lic. Marcelo Jimenes M. y Jorge Ruiz.

Todos los gerentes y personal de las cooperativas se mostraron indiscutiblemente interesados y no solamente ofrecieron, sino que cumplieron a pesar de sus limitaciones de tiempo, la promesa de remitir los cuestionarios debidamente llenados a la Federación a tiempo. Gracias.

En general, mis agradecimientos a todo el personal que directa o indirectamente colaboró para que el trabajo llegara a feliz termino.

Mis últimas palabras para el Lic. Victor J. Calderón por haber permitido que el estudio se realizara demostrando una vez más, la confianza depositada en ACDI.

### III.-METODOLOGIA

Con el objeto de aclarar los terminos de referencia contenidos en la Carta de Asignación de fecha 25 de Mayo de 1988, se mantuvieron reuniones conjunta y separadamente con el Ing. Cristobal F. Astacio, Asesor de Crédito Cafetalero del Programa USAID/FEDECOOP R.L., Dr. Lee Rosner, Vice Presidente para América Latina y el Caribe de la ACDI, Lic. Victor J. Calderón, Gerente General de FEDECOOP R.L., Ing. Rafael A. Alvarado Leiton, Coordinador General del Programa USAID/FEDECOOP R.L. y con el Lic. Giovanni Rivas, Jefe del Departamento de Planificación y Proyectos.

Una vez acordado en detalle los terminos de referencia, especialmente por el Ing. Alvarado Leiton, se definió también la metodología y el programa del trabajo.

En primer lugar, se determinó los criterios bajo los cuales se seleccionarían las cooperativas a visitar (Anexo 2), y se procedió a seleccionarlas. Seguidamente se elaboró el programa general de trabajo incluyendo las visitas a las cooperativas seleccionadas (Anexo 3).

En relación a las visitas, se analizaron dos alternativas: a) recabar información directamente de las mismas en base a un plan determinado o, b) elaborar un cuestionario en el cual las cooperativas volcarían la información solicitada. Ambas alternativas tenían sus ventajas y desventajas.

En la primera, la principal ventaja consistía en que la información podría ser confirmada durante la visita y que por lo mismo, se aseguraría su recopilación. Por otro lado, esto demandaría por lo menos de uno a dos días en cada cooperativa, lo que limitaría el número potencial de visitas y la amplitud de la muestra.

En la segunda alternativa, se podría visitar a más cooperativas y recoger mayor información, pero se corría el riesgo de que las cooperativas no supieran llenar el cuestionario, no lo comprendieran, o no lo remitieran a San José a tiempo para su análisis.

Se seleccionó la segunda alternativa acordando que en cada visita se mantendría por lo menos una reunión con las autoridades de la cooperativa para explicar el cuestionario y conocer las instalaciones físicas. Esto a su vez permitiría un seguimiento posterior directo por parte del Consultor, en caso de que hubieran dudas respecto al cuestionario. Además, se solicitó la colaboración de los técnicos de campo de la Federación para que apoyaran a las cooperativas y se acordó que el análisis de los cuestionarios se efectuaría en forma conjunta con el Ing. Alvarado Leiton y el Lic. Rivas. Ambos proporcionarían aclaración sobre las respuestas y podrían

brindar información adicional en poder de la Federación.

Se elaboró un borrador del cuestionario y se lo sometió a consideración del Ing. Alvarado Leiton, Lic. Rivas e Ing. Astacio. Se incorporaron sus sugerencias y recomendaciones y se probó el cuestionario en las primeras dos cooperativas visitadas. Se volvió a corregir y a mejorar la redacción del cuestionario, que se aplicó a las siete cooperativas restantes. (Anexo 4).

Una vez visitadas las cooperativas, se procedió a recoger los cuestionarios y a estudiarlos. En primer lugar se analizó cooperativa por cooperativa y posteriormente se formularon conclusiones y recomendaciones generales. Estas conclusiones y recomendaciones forman los antecedentes de un programa de fortalecimiento administrativo que incluye asistencia técnica, capacitación y adiestramiento para las cooperativas. Es dable destacar en este punto, que el presente trabajo no pretendió verificar la exactitud de la información proporcionada por las cooperativas. Se tomó sus afirmaciones en la forma en que fueron presentadas. El único control efectuado fue con preguntas cruzadas, generalmente verbales, durante las entrevistas.

Por último, se esbozaron las bases para la elaboración de un Plan de Implementación de Asistencia Técnica, Capacitación y Adiestramiento. Como parte de esta etapa, se mantuvieron conversaciones con el Lic. Juan B. Araya para estudiar la posibilidad de un seguimiento por parte de la firma que representa.

Con el afán de completar las observaciones, se entrevistó y se obtuvo información de las siguientes cooperativas: COPELIBERTAD, COOPESANTAROSA, Y COOPESARAPIQUI. Aunque sus análisis no fueron hechos formalmente, la información recogida forma parte de las conclusiones y recomendaciones generales.

El resultado del trabajo sigue a continuación.

## V.- ANALISIS DE LAS COOPERATIVAS

### 1.- COOPE PILANGOSTA R.L.

#### Antecedentes

Pilangosta fue fundada en 1962 con 23 asociados y 62.000 colones en capital social. A través de los años logro ir creciendo paulatinamente en base al sacrificio de los asociados y a los préstamos externos. Se dedica principalmente al beneficiado del Cafe, tiene un almacen de Suministros, uno de Consumo y cuenta con un Servicentro. Actualmente tiene 196 asociados y está atravesando una situación difícil que espera superar con el asesoramiento tecnico de la Fundación Frederick Ebert y el apoyo financiero de FEDECOOP.

#### Administración

La cooperativa está recibiendo asesoramiento administrativo de la Consultoría Agro Económica, a su vez financiada por la Fundación Frederick Ebert. El Asesor asignado está en el proceso de elaborar un Manual de Organización el que incluirá todos los elementos necesarios para organizar la cooperativa. Posteriormente, la Fundación le prestará asesoría sobre la forma de aplicar el Manual, lo que involucra un proceso de capacitación y adiestramiento.

#### Consejo de Administración

Solamente el Presidente actual del Consejo tiene instrucción secundaria y tal vez suficiente experiencia para dirigir a la cooperativa. Los demás miembros del Consejo necesitan mucho apoyo técnico. No es probable que todos los miembros del Consejo conozcan sus responsabilidades y estén en capacidad de analizar los informes técnicos que le sean presentados por el gerente para el proceso de toma de decisiones. Las sesiones son extremadamente largas, lo que indica probablemente que se discuten asuntos que no son propios del Consejo, o que no se siguen normas parlamentarias para guiar la discusión.

Al Consejo le falta planear con anticipación las sesiones y ordenarlas. Es necesario aprender a establecer las políticas, normas y procedimientos requeridos para el buen funcionamiento de la empresa. La Cooperativa solo tiene aprobada la política de crédito.

El Consejo no participa en el proceso de planificación, siendo esto, una debilidad importante. Los planes actuales han sido elaborados por el Asesor de la Fundación Ebert.

Sin embargo, vale la pena destacar que la Asesoría que se

está recibiendo es un paso importante en la dirección correcta y es merito de esta administración el haberla obtenido y haber iniciado el proceso de ajustes.

#### Gerente

Hace tres años que el Gerente se encuentra al frente de la cooperativa. Tiene la suficiente preparación academica. Ha participado en la elaboración de los planes preparados por la Consultoria. El Gerente necesita asistencia tecnica y adiestramiento en planificación, elaboración de políticas de negocios, administración de personal, contabilidad, analisis financiero y en general en el proceso de toma de decisiones

#### Controles Internos

El manejo de fondos en la cooperativa tiene un procedimiento establecido, aunque el mismo no esta por escrito ni fue aprobado por el Consejo de Administración. Los controles necesitan ser mejorados en el Almacén y probablemente también en el Servicen-tro. La cooperativa no cuenta con un sistema de controles internos aprobado por el Consejo de Administración que abarque todas las áreas de la cooperativa.

#### Contabilidad

La cooperativa tiene un sistema contable computarizado que fue desarrollado con la asistencia de la Fundación Frederick Ebert. La computadora también fue donada por la Fundación. La contabilidad procesa información departamentalizada para identificar los centros de costos e ingresos. Aunque se encuentra actualizada, no se la está usando como instrumento de información en el proceso de toma de decisiones.

El sistema de información contable mejoraría muchísimo si los informes producidos fueran acompañados por un analisis de los mismos.

#### Comercialización

La cooperativa trabajó el año pasado con 158 asociados y con 67 no asociados. Solo 15 asociados no entregaron su producción a la cooperativa. El principal volumen de operaciones se realizó con los asociados.

La cooperativa no tiene información confiable sobre la producción a comercializar. Esto se debe a la participación de no asociados, a la producción fluctuante de los asociados, y a la competencia de otros beneficios.

Parte de las dificultades de la cooperativa es precisamente la baja producción de los asociados, en relación a los costos operativos y a la capacidad instalada del beneficio recientemente

terminado.

La cooperativa tiene implementado un sistema de capitalización basado en un porcentaje de las liquidaciones de café.

La baja producción y la dificultad de estimar la producción a comercializar son probablemente la causa más importante en la falta de planificación sistemática. Esto afecta los costos operativos y administrativos.

FEDECOOP recibe el café de la cooperativa, lo mejora y lo vende en los mercados nacionales e internacionales.

#### Suministros

El mayor volumen de operaciones lo realiza la cooperativa con no asociados y al contado, aunque también se da el caso de crédito a no asociados. El crédito es la norma en las relaciones con asociados. La cooperativa recibe los insumos a crédito de FEDECOOP. Considera que se podría mejorar este servicio participando en la elaboración de las programaciones de la Federación.

El almacén se encuentra en Hojancabo y probablemente algo lejos para que los asociados compren la totalidad de los insumos en su cooperativa.

El almacén de suministros le produce excedentes a Pilangosta. Estos excedentes, en parte logrados con no asociados, ayudan a la cooperativa a solventar sus otras operaciones no rentables, incluso el almacén de consumo.

El Almacén de Consumo le produce pérdidas a la cooperativa, razón por la cual la Consultoría le elaborará un estudio de factibilidad que ayudará a la cooperativa a decidir que hacer con este servicio. Entre las posibilidades contempladas está incluso la de cerrar el almacén.

El almacén está bastante bien ordenado. Los productos están codificados con sus precios marcados. La mercadería la obtienen de un almacén central que han organizado en conjunto con otras cooperativas de la zona y de proveedores locales. El sistema de contabilidad permite identificar los ingresos y costos. Si se decide continuar con el almacén, se incorporará el sistema de facturación en línea por computadora.

El sistema de control interno en ambos almacenes podría ser mejorado.

#### Crédito

La cooperativa recibe crédito para distribuir a sus asociados del Programa USAID/FEDECOOP R.L.. El 90% de sus asociados ha recibido crédito el año pasado por aproximadamente 11.000.000 de

colones. El crédito no es supervisado, y hasta recientemente los asociados han estado pagando solamente intereses. La cooperativa cuenta con un reglamento de préstamos y lo está aplicando.

Pilangosta necesita más capital de trabajo especialmente frente a las enormes pérdidas ocurridas en años anteriores.

#### Otros Servicios

Pilangosta presta además servicios de Asistencia Técnica, Seguros de Vida, y Transporte de Productos. Aquellos que no se autosostienen son subsidiados por los excedentes provenientes de los principales. La Cooperativa está interesada en la prestación de otros servicios de naturaleza económica o social, siempre que cuente con la capacitación y el financiamiento necesarios.

#### Asociados

La cooperativa no tiene información estadística sobre sus asociados lo que necesariamente dificulta el proceso de planificación y la prestación de servicios. Aunque los asociados participan regularmente de las actividades de la cooperativa, necesitan fortalecer la identidad con su empresa. Además, la cooperativa requiere establecer un programa de capacitación permanente de los asociados para prepararlos a asumir sus obligaciones económicas y sociales con su cooperativa.

La cooperativa es el centro de la actividad económica y social del pueblo. Es tal vez el único vehículo de mejoramiento con que cuenta la comunidad. Los asociados vienen a la cooperativa desde lugares alejados hasta 40 Kmts., lo que puede constituirse eventualmente en un factor de distanciamiento de la cooperativa.

#### Finanzas

En el Cuadro No. 1 se puede apreciar las principales razones de los estados financieros al 30 de setiembre de 1986 y 1987. (Anexo No. 5).

La cooperativa se encuentra en un estado de iliquidez importante. Esta situación fue probablemente causada por la baja producción en relación a la elevada capacidad del beneficio, el costo elevado del procesamiento y de la materia prima, la inversión de parte del capital de trabajo en activos fijos y la baja capitalización de los asociados en ejercicios pasados. El crédito de reestructuración financiera solicitado a FEDECOOP es una de sus pocas posibilidades de continuar subsistiendo.

Por otro lado, la cooperativa está altamente endeudada. Su estrategia de crecimiento estuvo basada hasta ahora, en préstamos externos y en una mínima contribución por parte de los asociados. La inversión en activos fijos se hizo en gran parte con préstamos de corto plazo.

RAZONES FINANCIERAS  
COOPERATIVA DE AGRICULTORES DE PILA ANGOSTA P.L.  
(000)

RAZONES	FORMULAS	RESULTADOS		EVALUACION
		30/09/87	30/09/86	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
1.-	Razon Corriente	Act. Corri. / Pas. Corri.	0.99	0.98 No se cuenta con fondos para pagar deudas de C.P.
2.-	Capital de Trabajo	Act. Corri. - Pas. Corri.	(\$77.00)	(\$456.00) Hay mejora entre '86 y '87 pero no es suficiente.
3.-	Prueba del Acido	Act. Corri. - Inv. / Pas. Corri.	0.69	0.77 La iliquidez es mas critica al excl. invent.
4.-	Posicion de Caja	Capa. Efect. / Pas. Corri. / 2	0.84	0.47 No se cuenta con efect. para cubrir oblig. corri.
<b>RAZONES DE SOLIDEZ</b>				
5.-	Solidez 1	Patrim. / Pasivo Total	5.45%	5.62% El patm. represent. solo el 4.45% de pasivos.
6.-	Solidez 2	Aport. / Act. Fijos Neto *	14.51%	14.70% Los part. financ. el 14.2% de Act. Fijos. Muy Bajo.
7.-	Solidez 3	Act. Fijos / Pas. L.P.	\$1.03	\$1.38 Activo comprometido. No cubre deudas L.P.
8.-	Apalancamiento	Act. Tot. / Pas. Tot.	1.05	1.06 Razon muy baja. Alto apalancamiento.
9.-	Endeudamiento	Pas. Tot. / Act. Tot.	94.83%	94.68% La coop. pertenece en un 95% a sus acreedores.
10.-	Capitalizacion	Aport. / Act. Total *	5.17%	5.02% Los asoc. solo aport. el 5% del Act.
<b>RAZONES DE EFICIENCIA</b>				
11.-	Rotacion del Activo	Utac. Neto / Act. Operat.	1.13	1.03 Ha mejorado. aun puede mejorar mas.
12.-	Efic. Aport. Invert.	Utac. Netas / Aportas. *	\$21.29	\$18.88 Cda \$1 ha producido \$21.29. Debe mejorar mas.
13.-	Efic. Patrim. Invert.	Escol. Neto / Patrimonio	(\$2.04)	40.87 El patrimonio ha disminuido por la perdida.
14.-	Efic. Costo Operativo	Cost. Unid. / Utac. Netas	84.68%	84.96% Se mantuvo al mismo nivel. Es alto.
15.-	Rot. del Invent.	Cost. Unid. / Trez. Prom.	10.17	9.12 Ha mejorado. Es un baja. Puede mejorar mas.
16.-	Rot. Ctas. x Cob.	EE. In. / EE. x Cob. / Utac. Netas	62.02	116.04 Las Ctas. se recuperan en 2 meses.

\* Se usó el total del patrimonio por la perdida que disminuye en las aportaciones.

Se usó la información del Balance General y del Estado de Resultados proporcionados por la Cooperativa.

### *Conclusion*

*La Cooperativa esta atravezando momentos muy dificiles. Tiene problemas de produccion catetalera, el beneficio construido es muy grande, ha tenido perdidas importantes y esta muy endeudada. Sin embargo, la Consultoria Agro Economica le ha elaborado algunos estudios para reestructurar esa deuda, y obtener financiamiento adicional. En este momento, ese apoyo esta en estudio en poder de FEDECOOP R.L.*

*El Consejo de Administracion y el Gerente conocen la situacion de su cooperativa y estan buscando los mecanismos para ponerla a prestar servicios pienamente a la comunidad.*

### *Recomendacion*

*Por el momento, Coope Pila Angosta no necesita asesoria tecnica adicional en el area administrativa. La Consultoria esta supliendo esta necesidad. No creo que la Cooperativa este en condiciones de absorver un mayor empuje que el que le esta dando la Consultoria.*

*Tanto los miembros del Consejo de Administracion, como los del Comité de Vigilancia, de los otros Comites de la Cooperativa y el Gerente y personal administrativo, podrian participar de cursos cortos ofrecidos eventualmente por FEDECOOP R.L.*

## 2.- COOPECENIZOSA R.L.

### Antecedentes

Coopecenizosa es una de las cooperativas mas pequeñas afiliadas a FEDECOOP. Tiene solamente 180 asociados y fue organizada para diversificar la producción de granos básicos y caña de azúcar de la zona en 1981.

### Administración

En este momento está asesorada por la Consultora Agro-Económica con financiamiento de la Fundación Frederick Ebert. De igual manera esta recibiendo asesoramiento administrativo de COOCAFE y de FEDECOOP. Un voluntario del Cuerpo de Paz le está apoyando a implementar el sistema computarizado. La cooperativa esta trabajando duro en su fortalecimiento administrativo con el apoyo de estas instituciones.

Tiene un organigrama administrativo que fue elaborado por el Gerente y aprobado por el Consejo. Sin embargo, por falta de recursos, existen varias posiciones necesarias que no han podido llenarse.

El Manual de Organización, elaborado por la Consultora Agro-Económica está en etapa de ajuste para su posterior aplicación. La Consultora asesorará a la cooperativa en la implementación del Manual.

### Consejo de Administración

El Consejo está totalmente integrado y normalmente funciona con todos sus miembros. Varios miembros del Consejo tienen formación universitaria y experiencia en el manejo administrativo de la cooperativa. No obstante, necesitan mayor apoyo para que conozcan y comprendan sus respectivas responsabilidades y obligaciones para con la cooperativa.

En este momento, la preocupación principal del Consejo es la de aumentar el volumen del beneficiado. La cooperativa compró un beneficio cuya capacidad instalada excede en mucho el volumen de producción de la cooperativa. Esto les ocasiona un costo de operación elevado y por consecuencia no pueden hacer frente a la competencia.

Debido a las pérdidas y al bajo volumen de operaciones, la cooperativa necesita financiamiento externo.

Las sesiones del Consejo son relativamente ordenadas, pero los consejeros necesitan conocer con anticipación lo que se tratara en las sesiones. De igual manera, ayudaría a la administración tener un sistema de seguimiento de los acuerdos del Consejo.

## Gerente

El Gerente tiene formación universitaria y experiencia en administración de empresas. Él ha sido el que se ha preocupado en introducir las herramientas de administración.

Sin embargo, los esfuerzos del Gerente en esta área están comprometidos por la falta de producción de café en la zona, y el financiamiento. La inversión en el beneficio ha sido un problema desde el punto de vista de los recursos disponibles para la cooperativa.

Tal vez, la decisión de construir o ampliar el beneficio de la cooperativa, se hizo sin pensar en las consecuencias financieras y económicas de tal inversión.

## Controles Internos

La cooperativa tiene en vigencia controles internos que parecen adecuados para el volumen y complejidad de sus operaciones. Se podrían mejorar algunas áreas con el establecimiento de políticas y reglamentos que aseguraran que el inventario del almacén, así como los bienes, equipos y herramientas de la cooperativa hayan sido comprados y retirados de acuerdo a normas sanas de administración, que estén legalmente a nombre de la cooperativa y bien custodiados.

La cooperativa dejó entrever que los precios de venta del café establecidos por la Federación, podrían necesitar un sistema de verificación por parte de la cooperativa.

La Cooperativa tiene una auditoría externa anual. Podría ser aconsejable no contratar a la misma firma todos los años así como efectuar alguna competencia de precios, alcance y calidad de los trabajos a efectuar.

## Contabilidad

La cooperativa tiene un sistema contable que permite identificar costos por departamentos. La contabilidad está siendo procesada en una computadora donada por la Fundación Ebert, por un voluntario del Cuerpo de Paz. El sistema se encuentra actualizado. El Contador es nuevo y tiene poca experiencia en café.

Cenizosa no tiene Manual de Contabilidad.

## Comercialización

Solo 83 asociados utilizaron los servicios de beneficiado y comercialización. Los demás no lo hicieron por haber contraído deudas con otros beneficios y terceras personas.

Por otro lado, el mayor volumen de operaciones (60%) lo realizó la cooperativa con no asociados. (Probablemente no tenían obligaciones que descontar). Aun así, la cantidad física de café beneficiado fue mínima en relación a la capacidad del beneficio y a las necesidades de procesamiento para lograr el punto de equilibrio.

La cooperativa tuvo problemas con el transporte del café a San José. Además, se reunió con otras cooperativas de la zona para analizar el margen de utilidad asignado por el ICAFE a los beneficios. Se estima que este margen era bajo y se acordó gestionar su revisión.

FEDECOOP está prestando el servicio de preparación del café para su venta y otorga el financiamiento para levantar la cosecha.

La cooperativa no estableció un sistema de capitalización consistente en el 10% sobre la producción de café entregada.

El 60% de los asociados compraron en el almacén el año pasado. El 30% de los mismos realizó sus compras a crédito. Es probable que de contar la cooperativa con mayor financiamiento, también hubiera podido vender a crédito un volumen mayor.

La cooperativa no tiene un sistema de capitalización basado en esta actividad.

Denisoza considera que se podrían mejorar los servicios de la Federación, si se permitiera emitir recomendaciones en los distintos campos.

La cooperativa todavía no alcanzó el punto de equilibrio.

#### Credito

El 75% de los asociados recibió crédito el año pasado, principalmente con fondos facilitados por FEDECOOP, para levantar la cosecha de café. La recuperación de estos créditos, así como los otorgados en insumos, se efectúan con la recepción y venta del café.

La cooperativa no tiene un sistema de capitalización basado en los créditos.

Cuenta también con financiamiento del Programa USAID/FEDECOOP para la renovación y diversificación del café. El principal está venciendo y la cooperativa se encuentra en una campaña de recuperación. Hay asociados que están atrasados y la misma cooperativa utilizó parte de estos fondos para financiar otras actividades.

## Otros Servicios

La cooperativa presta asistencia técnica agropecuaria a sus asociados. Ha logrado coordinar y orientar un programa inter-institucional en el que participan el INA, MAG y el Programa USAID/FENECCOOP.

Está también orientando un programa de largo aliento para introducir la práctica del cooperativismo en las escuelas.

Lastimosamente, estas notables iniciativas deben ser financiadas parcialmente con excedentes, lo que en este momento está fuera del alcance de la cooperativa.

## Asociados

Los asociados parecen apreciar la cooperativa. La misma es un elemento social y económico importante en Santa Cruz. La poca participación en la comercialización del café se debe a que con la aparición de la roya, muchos asociados quedaron sin cafetales. El programa de renovación está recién comenzando a entrar en su etapa de producción.

## Finanzas

La cooperativa está pasando un período de iliquidez importante. Su endeudamiento es elevado y su capitalización baja. Ha tenido pérdidas por el bajo volumen comercializado, los elevados costos de procesamiento y financieros. (Cuadro No. 2 y Anexo No. 6).

Al financiar la ampliación del beneficio con capital de trabajo caro, el costo de producción se hizo casi insostenible.

Como el problema de la cooperativa es un problema de fondo, es muy difícil que solo con una inyección de capital se logre aliviar la situación. Tal vez, la única alternativa sería la de recibir una donación para sostener a la planta administrativa mientras que los asociados alcancen un nivel de producción adecuado.

RAZONES FINANCIERAS  
COOPERATIVA DE CAFICULTORES COOPECENZOSA R.L.  
(000)

RAZONES	FORMULAS	RETRADOSOS		EVALUACION
		30/09/87	30/09/86	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
1.- Razon Corriente	Act. Corr./Pas. Corr.	0.97	1.02	No se cuenta con fondos para pagar deudas de C.P.
2.- Capital de Trabajo	Act. Corr. - Pas. Corr.	(61,204)	4103	La liquidez se agravo significativamente.
3.- Prueba del Acido	Act. Corr. - Inv./Pas. Corr.	0.72	0.67	Aunque mejoro, la iliq. es mas critica sin invent
4.- Posicion de Caja	Caja/Fonds/Pas. Corr./12	0.13	0.97	No se cuenta con efect. para cubrir oblig. corr.
<b>RAZONES DE SOLIDEZ</b>				
5.- Solidez 1	Patrim./Pasivo Total	5.34%	14.54%	El patrim. represent. solo el 5,34% de pasivos.
6.- Solidez 2	Aport./Act. Fijo Neto *	29.32%	106.11%	Los aport. Financ. el 30% de Act. Fijos. Bajo.
7.- Solidez 3	Act. Fijo/Pas. L.P.L.	\$1.29	\$1.57	Tiene capacidad de endeud. Hay art. libres.
8.- Apalancamiento	Act. Tot. /Pasv. Tot.	1.05	1.15	Razon muy baja. Alto apalancamiento.
9.- Endeudamiento	Pas. Tot. /Act. Tot.	94.93%	87.31%	La coop. pertenece en un 95% a sus acreedores.
10.- Capitalizacion	Aport./Acti. Total *	5.07%	12.69%	Los asoc. solo aport. el 5% del Act.
<b>RAZONES DE EFICIENCIA</b>				
11.- Rotacion del Activo	Utas. Net./Act. Operat.	0.85	1.00	La rot. ha desmejorado en el ultimo ano.
12.- Efic. Aport. Invert.	Utas. Netas/Aportac. *	\$16.63	\$7.91	Cad. \$1 ha producido \$16.63. Esta muy bajo.
13.- Efic. Patrim. Invert.	Exced. Net./Patrimonio	(40.97)	(40.21)	El patrimonio ha disminuido por la perdida.
14.- Efic. Costo Operativo	Cost. Unitas./Utas. Netas	79.96%	81.71%	Mejoro en 18%. Esto al nivel del sector.
15.- Pot. del Invent.	Cost. Unitas./Inv. Prom.	6.92	5.69	Ha mejorado. Es aun baja. Puede mejorar mas.
16.- Pot. Ctas. x Cob.	Utas. Cob. x 360/Utas. Netas.	167.75	143.47	Las Utas. se recuperan en 5.5 meses.

Notas: \* Se usó el total del patrimonio por las perdidas que disminuyeron las aportaciones.  
Se usó la información del Balance y P. de Resultados de Buenformosa Cooperativa.

### *Conclusion*

*La cooperativa esta recibiendo de la Consultora Agro-Economica, de COOCAFE y de FEDECOOP todo el asesoramiento administrativo que CENISOZA puede absorber.*

*El problema central de la cooperativa se originó en la baja producción de café y en la inversión de capital de trabajo de corto plazo en activos fijos. (Beneficio).*

### *Recomendacion*

*La Consultora Agro-Económica y FEDECOOP, conjuntamente con la cooperativa, deberian elaborar un plan de "supervivencia". No es aconsejable invertir mas recursos en la cooperativa mientras no se tenga producción que procesar.*

*El asesoramiento administrativo que la cooperativa está recibiendo es suficiente por el momento.*

### 3.- COOPROSANVITO R.L.

#### Antecedentes

La Cooperativa de Productores de Cafe de San Vito R.L. tiene su domicilio en San Vito de Java, Coto Brus, Puntarenas. Fue originalmente organizada en 1965 con 48 asociados y actualmente cuenta con 3.800. Su actividad principal es el procesamiento y comercialización del Cafe, pero tiene además un Almacén de Suministros, un Servicentro, y el Programa de renovación y Diversificación de Cafetales.

#### Administración

La Cooperativa está en proceso de implantar un Manual de Organización que ha sido elaborado por el Auditor de la misma. El Auditor es también el asesor administrativo y contable de la cooperativa. Probablemente necesitaran apoyo técnico para la aplicación del Manual, el adiestramiento al personal y su evaluación constante.

#### Consejo de Administración

El Consejo sesiona la mayoría de las veces con quorum completo. Sus miembros son agricultores, aunque han tenido alguna experiencia en administración cooperativa, principalmente a través de la práctica directa. Las sesiones son generalmente largas, lo que es una indicación de que les hace falta apoyo en procedimientos parlamentarios y en la planificación de las sesiones.

Aunque el Consejo aprueba los planes de trabajo elaborados por el Gerente, no está directamente involucrado en la elaboración de los mismos. Una mínima participación se podría sugerir en la fijación de objetivos, políticas y estrategias. El Gerente ha manifestado que eventualmente, los consejeros incursionan en el ámbito puramente administrativo.

#### Gerente

El Gerente tiene una larga y fructífera trayectoria cooperativa. Ha sido primero director propietario y posteriormente nombrado Gerente. Tiene cinco años en el cargo. Es además, director de FEDECOOP R.L., a la que a su vez representa en diversos organismos relacionados con la Federación. A todas luces, el Gerente es el que está dirigiendo la cooperativa.

La cooperativa paga a su personal el salario mínimo establecido por ley. Además de esto, no cuenta con una política propia, en la cual se contemple categorías de empleados, promociones, contrataciones, escalas de salarios, etc. Los incentivos son solo monetarios.

Para el proceso de toma de decisiones y planificación, la cooperativa no utiliza las herramientas financieras mas comunes, como son los presupuestos, flujos de caja y fondos, etc. Tampoco el personal de la cooperativa participa en la planificación de sus actividades.

El sistema de fijacion de precios de insumos es casi automatico y la politica es la de vender a un menor precio para ayudar al asociado. Hace tiempo que no se efectua una evaluacion de la implicancia de estas politicas.

En el caso del café, se sigue estrictamente lo establecido por el ICAFE. La cooperativa toma sus propias decisiones sobre los adelantos y para cerrar contratos de venta en coordinacion con FEDECOOP. El precio de recepcion tiene mucha relacion con los rendimientos promedio de los últimos años, situacion que obliga a la cooperativa a pagar multas.

El Gerente necesita apoyo tecnico en planificación, administracion financiera, y en el establecimiento de un proceso sistematico de evaluacion y cuestionamiento de las politicas y procedimientos de la cooperativa.

#### Controles Internos

De acuerdo con la informacion obtenida, la cooperativa está practicando los controles básicos necesarios. Con una visita a la cooperativa se podria ampliar este aspecto. Tiene una Auditoria Externa Anual, cuyo contador es al mismo tiempo el asesor y está elaborando los Manuales de Organizacion y Procedimientos Administrativos. Además, ya ha elaborado el Manual de Contabilidad.

#### Contabilidad

La Cooperativa ha adquirido un sistema Bourroughs que le permite llevar los sistemas básicos de control e informacion en forma actualizada.

Tiene un contador incorporado al Colegio de Contadores y un Auxiliar.

El sistema contable permite identificar los costos incurridos en los diferentes departamentos o secciones. No le permite obtener informacion sobre costos de procesamiento.

#### Comercializacion

La cooperativa comercializó el año pasado 80,250 Fanegas de Café. El 95% de los asociados entregó su produccion. El resto no lo hizo por la dificultad que presentan los malos caminos, o por haber adquirido compromisos financieros en otros lugares. La cooperativa tiene la politica de recibir productos

solamente de asociados, por lo que la influencia de terceros es mínima.

El principal problema ocurrió cuando la capacidad instalada del beneficio fue coimada por la producción. El 95% de la recepción estimada se realizó.

Los gerentes de las cooperativas de la zona participan y discuten problemas comunes para buscarles solución. El año pasado se reunieron en cuatro oportunidades habiéndose llegado a acuerdos satisfactorios.

FEDECOOP le proporciona a la Cooperativa los servicios de procesamiento y venta del Café. Le otorga financiamiento para levantar la cosecha, así como asesoría técnica en la producción y beneficiado del café.

La cooperativa ha establecido un sistema de capitalización en los últimos ejercicios sobre la liquidación del café. Espera ir aumentando el porcentaje paulatinamente. Actualmente se encuentra en un 3%.

#### Suministros

El 95% de los asociados compraron en el Almacén de Suministros en 1987. Muy pocos no asociados lo hicieron. Esto obedece a que los insumos son otorgados a crédito a los asociados. La cooperativa estima los insumos a vender por la experiencia en años anteriores.

La política establecida por la cooperativa para obtener los mejores productos a los mejores precios, es la de obtener descuentos en base a volumen y regateando precios. Una buena parte de los insumos los recibe de FEDECOOP, también a crédito.

La Cooperativa no tiene un sistema de capitalización ligado a la provisión de éste servicio.

#### Crédito

Cooprosanvito está operando con tres líneas básicas de crédito para sus asociados: los adelantos de café, los créditos en insumos y los créditos para renovación y diversificación del café. Toda la recuperación está basada en la comercialización de este producto.

La mayor parte del financiamiento lo recibe la cooperativa de FEDECOOP aunque un último financiamiento de algo más que 80 millones de colones, lo recibió de la banca. La cooperativa está operando con tasas subsidiadas, lo que dificulta en alguna medida que pueda iniciar un programa de captación de fondos entre sus asociados. La Cooperativa no tiene un sistema de capitalización basado en este servicio.

Existe algun problema en la recuperaci3n de los creditos y cuentas por cobrar. Hasta anora, esto se control3 con una reserva que se hace anualmente. La cooperativa no supervisa los creditos otorgados y existe alguna evidencia que parte de los mismos han sido utilizados en proposito diferentes a los indicados en la solicitud.

#### Otros Servicios

Adem3s de los tres servicios mencionados, la cooperativa est3 prestando asistencia tecnica agropecuaria en cafe bajo el programa USAID/FEDECOOP, Seguros de Vida, Becas de Estudio y Transporte de Productos. Como estos servicios no producen ingresos, se los financian con la reserva de bienestar social.

#### Asociados

La cooperativa tiene 3,875 asociados activos. Cooprosanvito tiene informaci3n estadistica de sus asociados incorporados a una base de datos. Sin embargo, no est3 claro que utilice esta informaci3n para establecer los servicios que necesitan los asociados.

No obstante lo anterior, la Cooperativa se ha constituido en el negocio principal de la comunidad. Alrededor de ella, gira la mayor parte de la actividad econ3mica y social de San Vito.

#### Finanzas

La cooperativa ha crecido en base al endeudamiento externo. Est3 confrontando en este momento una extrema iliquidez agravada por la p3rdida sufrida el a3o pasado, por la utilizaci3n de prestamos de corto plazo en inversiones en activos fijos y por los intereses que debe pagar. Ante esta situaci3n apremiante, el Consejo de Administraci3n inici3 recientemente una campaa de capitalizaci3n mas agresiva.

Es probable mejorar la eficiencia en el manejo financiero con una planificaci3n que se ajuste a las necesidades y posibilidades de la cooperativa.

La situaci3n econ3mica podria progresar al mejorar los rendimientos obtenidos del cafe beneficiado por la cooperativa. Antes que precios bajos o altos, la mayor influencia en el resultado econ3mico es la eficiencia en el procesado. (Anexo No. 7 y Cuadro No. 3).

#### Conclusi3n

La cooperativa recibe apoyo t3cnico de su Auditor y de la Federaci3n. Est3 adoptando los pasos necesarios para mejorar el proceso administrativo. Cuenta ya con algunos manuales y la

1987

**RAZONES FINANCIERAS**  
**COOPERATIVA DE CAFICULTORES COOPRO SAN VITO S.L.**  
**(000)**

RAZONES	FORMULAS	RESULTADOS		EVALUACION
		30/09/87	30/09/86	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
1.- Razon Corriente	Act. Corriente / Pas. Corriente	0.89	0.99	No se cuenta con fondos para pagar deudas de C.P.
2.- Capital de Trabajo	Act. Corriente - Pas. Corriente	(\$11,615)	(\$4,352)	La liquidez se agravo significativamente.
3.- Prueba del Acido	Act. Corriente - Inve. / Pas. Corriente	0.84	0.95	Aunque mejoro, la liq. es mas critica sin invent.
4.- Posicion de Caja	Caja y Efect. / Pas. Corriente	0.17	0.07	No se cuenta con efect. para cubrir oblig. corr.
<b>RAZONES DE SOLIDEZ</b>				
5.- Solidez 1	Patrimonio / Pasivo Total	17.10%	16.24%	El patrim. representa el 17.10% de pasivos.
6.- Solidez 2	Aport. / Act. Fijo Neto	58.31%	48.76%	Los aport. financ. el 58% de Act. Fijos.
7.- Solidez 3	Act. Fijo / Pasivo P.L.	\$2.55	\$2.95	Tiene Act. Libres para garant. mayor endeud.
8.- Apalancamiento	Act. Tot. / Pasivo Tot.	1.20	1.16	Razon algo baja debido al elevado apalanc.
9.- Endeudamiento	Pas. Tot. / Act. Tot.	85.40%	86.03%	La deuda pertenece en un 85% a sus acreedores.
10.- Capitalizacion	Aport. / Act. Total	9.91%	8.24%	Los asoc. aport. el 10% del Act.
<b>RAZONES DE EFICIENCIA</b>				
11.- Rotacion del Activo	Util. Neto / Act. Operat.	2.95	6.27	La rot. ha desmejorado en el ultimo ano.
12.- Efic. Aport. Invert.	Util. Neto / Aport. Fin.	\$9.47	\$11.55	Cad. \$1 ha producido \$9.47. Bajo.
13.- Efic. Patrim. Invert.	Eficiencia / Patrimonio	\$0.01	\$0.05	El patrim. disminuido, menor eficiencia.
14.- Efic. Costo Operativo	Costo Unitario / Util. Neto	80.00%	80.67%	Mejoro en 187. Esta al nivel del sector.
15.- Pot. del Invent.	Costo Unitario / Inve. Prom.	23.15	30.79	Disminu. rot. inv.
16.- Pot. Clas. x Cob.	Clas. Cob. 300 / Util. Neto	182.16	196.46	Mejoro. Se recuperan en 6 meses.

Notas: 1.- Se usó el total del patrimonio por las pérdidas que disminuyeron las aportaciones.  
2.- Se utilizó en el año del Balance el dato de la Tabla 1. Hechos y efectos por COOPRO.

contabilidad esta computarizada. La cooperativa ha adoptado algunas medidas que van a ayudarla a solucionar el problema de liquidez. Recientemente, ha logrado reestructurar su deuda.

#### *Recomendación*

La cooperativa no debe continuar invirtiendo en activos fijos con recursos de corto plazo. Debe encontrar mecanismos para aumentar la participación de los asociados en la cooperativa, así como lograr que el valor de los activos fijos adquiridos y pagados sea acreditado a la cuenta de aportaciones de los asociados.

Coprosanvito haría bien en incorporar al proceso de planificación a los directores de la cooperativa y al personal de la misma.

Por razones de control interno y de mejor servicio, es prudente que el Auditor Externo y el Asesor en Administración sean personas diferentes.

Parte importante en la solución de los problemas de iliquidez provendrá de una adecuada administración de los recursos financieros de la cooperativa. Esto implica el análisis de alternativas, la planificación de inversiones y la obtención de recursos a largo plazo para financiar activos fijos, inclusive una mayor capitalización por parte de los asociados.

#### 4.- COOPESUIZA R.L.

##### Antecedentes

Coopesuiza fue organizada hace 30 años por un grupo de caficultores descontentos con la comercialización del Café. Se inició con 137 asociados y actualmente tiene más de 1,700. Tiene un beneficio, un Supermercado y Almacén de Suministros, y una Sección de Ahorro y Crédito. Además, está ejecutando un proyecto de vivienda, el proyecto de renovación y diversificación de cultivos y presta servicios de asistencia técnica agropecuaria a sus asociados.

Coopesuiza fue la primera cooperativa de caficultores del país.

##### Administración

El Gerente actual tiene escasamente un año en sus funciones. Reemplazó al anterior que también estuvo un año, el que a su vez reemplazó al Gerente que más tiempo estuvo ocupando el cargo: 11 años.

El Gerente está elaborando procedimientos administrativos y ha incorporado al proceso de toma de decisiones algunas herramientas financieras que anteriormente no se usaban. Tiene muy buena voluntad y trabaja constantemente, sin embargo es muy joven y no tiene casi experiencia en administración cooperativa.

El Gerente elaboró un Organigrama y el que está aprobado por el Consejo. El Manual de Organización está en proceso de preparación. Para ambos casos necesita apoyo técnico.

Las cooperativas de la zona han organizado una Unión Regional de Cooperativas (URCOPA R.L.) que les está prestando algún apoyo técnico administrativo. Esta organización puede mejorar y ampliar sus servicios. URCOPA no cuenta con financiamiento externo, está sostenida por los aportes de las cooperativas que la organizaron.

La cooperativa tiene tres sucursales del Almacén de Suministros y el Supermercado.

##### Consejo de Administración

El Consejo está bastante bien integrado y sesiona normalmente con la totalidad de sus miembros. El nivel de preparación es excelente y la experiencia es satisfactoria. No obstante lo anterior, los miembros necesitan apoyo técnico para que puedan conocer, comprender y llevar a cabo las funciones específicas para las que fueron nombrados.

El Consejo necesita conocer con anticipación el orden del día de las sesiones, necesita implantar un sistema de evaluación de sus miembros y uno para que le de seguimiento a sus acuerdos. Tal vez una de sus funciones más importantes: la planificación de actividades, es ajena al Consejo. Necesita mayor participación en la elaboración y estudio de políticas operativas y administrativas.

#### Gerente

El Gerente, como se dijo anteriormente, está capacitado en las técnicas de administración, pero tiene poca experiencia práctica. Es muy inquieto y emprendedor. Ha comenzado a organizar al personal, regulando los niveles de salarios, evaluando sus actividades y estableciendo políticas para su contratación, promoción o despido.

El estilo de administración es participativo y delega responsabilidad y autoridad a los mandos medios. Este personal participa en la elaboración de los planes y paulatinamente está asumiendo mayor control e iniciativa. Sin embargo, necesita más capacitación para que puedan asumir plenamente sus funciones.

El gerente ha incorporado para su manejo, algunas herramientas financieras. Aparentemente, conoce la situación de la cooperativa y está trabajando en la estrategia para solucionar sus problemas. Está elaborando un diagnóstico integral de la cooperativa para planificar su desarrollo.

#### Controles Internos

El sistema de controles internos ha mejorado durante el último año. Existen algunas áreas que necesitan fortalecimiento, como el manejo y control de equipos, muebles y maquinaria en la cooperativa y en el almacén.

Tiene una auditoría externa anual. Sería prudente establecer una política para su contratación, así como para el establecimiento del alcance de su trabajo y el seguimiento de sus recomendaciones.

#### Contabilidad

La cooperativa tiene un sistema contable que le permite identificar sus costos por secciones o departamentos. No tiene contabilidad de costos. Tiene un contador a tiempo completo con experiencia, que está apoyando al gerente en el procesamiento de datos para convertirlos en información útil para la toma de decisiones.

La contabilidad está siendo procesada por computadora. No tienen un Manual de Contabilidad y de Procedimientos Conta-

bles.

### Comercialización

Casi todos los socios comercializaron su producción a través de la cooperativa. Los que vendieron a la competencia, lo hicieron porque los adelantos eran mayores y la cooperativa no obtuvo financiamiento suficiente.

La cooperativa comercializó 40.000 Fanegas, o el 63% de la capacidad del beneficio. Aun así, tuvo excedentes. Los rendimientos fueron superiores a la competencia de la zona.

El Gerente efectuó todo el proceso solo. No se reunió con los otros gerentes de la zona para analizar el progreso de la comercialización y para buscar soluciones conjuntas a problemas comunes.

FEDECOOP es el agente comercializador y a su vez le proporciona financiamiento para la cosecha.

La cooperativa ha instituido en su última Asamblea un sistema de capitalización consistente en el 3% del valor comercializado por los asociados. Este porcentaje irá aumentando paulatinamente cada año hasta alcanzar el 5%.

### Suministros

La cooperativa no posee información en cuanto al tipo de personas que compran en el almacén. Está abierto a toda la comunidad. El almacén y supermercado en Suiza arrojaron excedentes. No así ninguna de las sucursales. Estas pérdidas fueron subsidiadas principalmente por los excedentes producidos por el beneficiado del café.

Las pérdidas ocurridas en las sucursales fueron debidas principalmente, al bajo volumen de operaciones. Opera a crédito con los asociados con garantía de la cosecha. FEDECOOP le proporciona financiamiento en insumos.

La Cooperativa no tiene un sistema de capitalización basado en la compra de insumos.

Es probable que se necesite algún sistema de compras conjunto con las otras cooperativas de la zona, para abaratar los costos de los insumos, así como los del supermercado.

### Crédito

La cooperativa presta para la cosecha del café en efectivo y en insumos a alrededor del 50% de sus asociados. También, ha prestado bajo el programa de renovación y diversificación de cultivos USAID/FEDECOOP R.L..

Tiene reglamento de credito y las solicitudes se procesan relativamente rápido. Los intereses se fijan en base a los costos del credito y mas 3% de margen.

Tiene problemas de recuperacion. El gerente esta empeñado en montar un programa agresivo para hacerlo.

#### Otros Servicios

La cooperativa tiene una Sección de Ahorro y Credito que es causante parcial de la iliquidez actual. Debido a la quiebra de algunas financieras y a la contracción del medio circulante, los asociados empezaron a retirar sus ahorros. Esta situación se ha nivelado actualmente y tiende a mejorar.

Coopesuiza presta asistencia técnica agropecuaria, tiene un programa de seguros de vida, becas de estudios, transporte de productos, un proyecto de vivienda, y esta ejecutando el programa de renovación y diversificación de cultivos de USAID/FEDECOOP R.L.

Salvo los programas de vivienda y renovación, los otros están subsidiados. A la cooperativa le falta la infraestructura técnica y organizativa para proporcionar un mejor servicio a los asociados y a la comunidad.

#### Asociados

La cooperativa tiene alrededor de 1700 asociados. No dispone de datos de cuantos asociados son inactivos, aunque generalmente son los que pertenecen a la Sección de Ahorro y Credito por morosidad.

El gerente acaba de administrar una encuesta de opinión a una muestra de asociados. Lastimosamente, el cuestionario no incluye datos económicos y sociales. Esta información podría constituirse en una excelente base de planificación.

Los asociados no participan satisfactoriamente en las actividades de la cooperativa. El motivo aludido es la falta de educación. Puede que la encuesta de opinión revele otras razones.

Los cursos proporcionados por la cooperativa se refieren principalmente a filosofía cooperativa y a aspectos técnicos agrícolas.

#### Finanzas

La cooperativa está altamente endeudada y está afrontando una situación de iliquidez. Ha financiado como otras cooperativas, activos fijos con capital de trabajo de corto plazo y a intereses elevados. Está muy poco capitalizada.

*Es proposito del gerente reestructurar su posicion de iliquidez mediante la recuperacion de las cuentas atrasadas, una mayor capitalizacion, y la obtencion de plazos largos e intereses mas bajos para la porcion invertida en activos fijos. (Anexo 6 y Cuadro 4).*

#### *Conclusion*

*La situacion financiera es delicada. Se deben tomar decisiones sobre la rentabilidad de las sucursales. El Gerente necesita apoyo tecnico para que pueda elaborar e implementar los mecanismos de administracion que tiene planeado.*

*Tanto los directores, como empleados y asociados necesitan capacitacion y adiestramiento.*

#### *Recomendacion*

*La cooperativa debe seguir el plan de recuperacion ya trazado. El credito solicitado a FEDECOOP R.L. es indispensable para lograr la misma. Sin embargo, debe evitar cometer los mismos errores de inversion.*

*Se le debe proporcionar apoyo tecnico, pero al mismo tiempo el Gerente debe buscarlo por su cuenta. Es extremadamente dificil elaborar politicas, reglamentos y procedimientos y al mismo tiempo operar la cooperativa todos los dias.*

*El nivel de recepcion de productos es critico. Se deberia analizar la rentabilidad de las sucursales.*

RAZONES FINANCIERAS  
COOPERATIVA DE CAFICULTORES SUIZA R.L.  
(000)

RAZONES	FORMULAS	RESULTADOS		EVALUACION
		30/09/87	30/09/86	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
1.- Razon Corriente	Act. Corr. / Pas. Corr.	0.90	0.90	Los Act. Corr. no cubren las deudas de C.P.
2.- Capital de Trabajo	Act. Corr. - Pas. Corr.	(\$16,122)	(\$17,053)	No cuenta con Capital de Trabajo para sus operaciones.
3.- Prueba del Acido	Act. Corr. - Inv. / Pas. Corr.	0.83	0.83	La liquidez es mas critica sin inventarios.
4.- Posicion de Caja	Caja Efect. / Pas. Corr. / 12	0.30	0.53	No se cuenta con Efect. para cubrir oblig. corr.
<b>RAZONES DE SOLIDEZ</b>				
5.- Solidez 1	Patrim. / Pasivo Total	5.84%	6.51%	El patrim. representa el 5,84% de la contrib. de la area
6.- Solidez 2	Aport. / Act. Fijo Neto *	41.63%	62.63%	Los aport. financ. el 41,64% de Act. Fijos.
7.- Solidez 3	Act. Fijo / Pas. L.P.	\$0.81	\$0.19	Tiene capacidad de endeud. Muy act. Libres.
8.- Apalancamiento	Act. Tot. / Pas. Tot.	1.06	1.07	Razon muy baja. Bto. apalancamiento.
9.- Endeudamiento	Pas. Tot. / Act. Tot.	94.49%	93.89%	La coop. pertenece en un 95% a sus acreedores.
10.- Capitalizacion	Aport. / Act. Total *	5.51%	6.11%	Los asoci. aport. el 5,51% del Act. Muy bajo.
<b>RAZONES DE EFICIENCIA</b>				
11.- Rotacion del Activo	Utas. Net. / Act. Operat.	1.63	1.56	La rot. ha mejorado ligeramente.
12.- Efic. Aport. Invent.	Utas. Netas / Aport. Inv. *	\$28.75	\$24.37	Cada \$1 ha producido \$28,75.
13.- Efic. Patrim. Invent.	Exced. Net. / Patrimonio	\$0.04	(\$0.25)	El patrimonio ha disminuido por la perdida.
14.- Efic. Costo Operativo	Cost. Unidas. / Unidas. Netas	79.37%	80.56%	Mejoro en 18%. Esta mejor que otras coops.
15.- Pot. del Invent.	Cost. Unidas. / Inv. Prom.	23.54	21.39	Ha mejorado. Es aun baja. Puede mejorar mas.
16.- Pot. Ctas. x Cob.	Ctas. Cob. y Ind. / Utas. Netas	18.50	27.12	Mejoro pero la rot. con act. muy baja.

\* Se usó el total del patrimonio por la perdida que disminuyo con las aperturas de las unidades con datos del Balance y la de Resultados de Ejercicio a la Coop.

## 5.- COOPELECO R.L.

### Antecedentes

Coopeleco se organizo en 1979 en San Pablo de Leon Cortez con 111 asociados. Actualmente tiene 3.300 asociados. Su actividad principal es la comercializacion del cafe. Posee ademas un edificio en San Pablo en donde funciona un Centro de Compras (Supermercaoo, Venta de Insumos y Productos Veterinarios, Agroquímicos, Tiendas, Farmacia, Servicio Medico, Restaurant, Expendio de Carnicos, etc.) y una Estacion de Combustibles y Lubricantes. Esta tambien ofreciendo a sus asociados, un Servicio de Ahorro y Crédito.

### Administración

La Cooperativa ha estado asesorada por el Lic. Esquivel Solis, quien es su Auditor Externo. El Gerente manifiesta que el organigrama es adecuado y que no necesita cambio alguno. No tienen un Manual de Organización. La administracion de esta cooperativa es bien compleja por las diversas y variadas actividades que realiza. Actualmente, UNIBANK ha firmado un contrato de Asesoría Administrativa con la firma del Lic. Juan Rafael Araya para que le preste asesoría por un periodo de 6 meses. La asesoría incluye un diagnostico integral, un seminario de planificacion colectiva, la elaboracion de los diferentes manuales e instrumentos de administracion y asesoría para la implementacion de los mismos.

### Consejo de Administración

El Consejo de administración funciona normalmente con 6 miembros. La mayoría son agricultores con preparación en la escuela primaria. Cuatro tienen mas de 8 años de experiencia en administración de cooperativas y dos tienen 4 años de experiencia.

Aparentemente, conocen sus funciones respectivas dentro de la Cooperativa, pero no participan en la elaboración de los planes. Tampoco tienen algún sistema de evaluación propia o de capacitación interna para mantenerse actualizados en los negocios de la cooperativa. El Gerente les presenta generalmente, un informe verbal de sus actividades.

### Gerente

El Gerente es un agricultor destacado. Fue nombrado hace 8 años y ha dado un impulso variado a la cooperativa.

La cooperativa tiene una política de salarios consistente en pagar el mínimo legal y en apoyar a la Asociación Solidarista. No tiene evaluaciones periódicos del personal ni tampoco tiene establecido la forma de premiarlos, promoverlos o removerlos.

El gerente manifiesta tener un estilo de administración participativo con los empleados a quienes recurre en busca de consejo para tomar las decisiones más importantes. Tiene reuniones periódicas con los mismos, quienes a su vez se reúnen entre sí para analizar la situación de la empresa.

La contabilidad le proporciona al gerente los instrumentos financieros básicos para el proceso de toma de decisiones. El Gerente manifiesta que necesita mayor capacitación en esta área para cumplir mejor con sus funciones.

### Controles Internos

Aparentemente, el sistema de control interno es adecuado. Existen algunas áreas que se podrían reforzar: todo el campo de elaboración de políticas, procedimientos y regulaciones para la compra, venta y mantenimiento de insumos, artículos del supermercado y de las otras actividades comerciales, y del café recibido de los asociados. También se podría reforzar el sistema de préstamos a los asociados, empleados y directores.

La firma que realiza las auditorías externas es la que está asesorando actualmente en el área administrativa. El Consejo no ha establecido una política para la contratación de auditorías externas. Sería prudente hacerlo, estableciendo al alcance de sus trabajos en detalle, así como la contratación de diferentes firmas cada cierto tiempo. La asesoría que brinde el auditor debe ser proporcionada durante el periodo de ejecución de sus trabajos. No es conveniente que lo haga en forma permanente ya que el tiene que dictaminar en el caso de una auditoría operativa, si los procedimientos son adecuados y si se los están cumpliendo.

### Contabilidad

La contabilidad está siendo procesada por un equipo de cómputo en la cooperativa. El contador tiene experiencia suficiente. Tienen un técnico programador que está elaborando y adaptando los sistemas.

El sistema está al día y le permite separar los gastos e ingresos por departamentos, pero no tienen una contabilidad de costos. Esto sería deseable para todo lo que implique procesamiento y transformación de productos.

Como en otras cooperativas, Coopeleco está tratando

sola de solucionar su problema contable. No existe casi para nada, la integracion horizontal, ni el intercambio de ideas y experiencias.

### Comercializacion

La cooperativa solo comercializo la produccion de cafe de 1.800 asociados (55%) y compro la produccion de alrededor de 1.000 no asociados. En total comercializo en 1987 43.800 fanegas. El principal obstaculo para que los asociados entregaran mas cafe es la baja mancha y los mayores costos del beneficiado. Sin embargo, la interrogante que se plantea es el porque tantos no asociados entregaron a la cooperativa su produccion?. El Gerente manifesto durante la entrevista que muchos socios desviaron su produccion para no pagar los prestamos.

Por esta situacion, la cooperativa no estimo la cantidad de cafe de los asociados a ser recibida. Se vio obligada en consecuencia, a promover la recepcion de otro producto para lograr el punto de equilibrio del beneficio.

Como se manifesto anteriormente, el Gerente afronto solo esta situacion en la cooperativa. No se reunió con los funcionarios y/o directores de otras cooperativas de la zona para analizar el problema y buscar una solucion conjunta.

FEDECOOP le proporciona el servicio de venta del cafe y le da fondos para llevar la cosecha. Tambien le proporciona parte de los insumos a credito.

COOPELECO no tiene establecido un sistema de capitalizacion basado en el valor de la produccion comercializada. Capitaliza 50 colones por fanega.

Esta actividad le produjo perdidas a la cooperativa por segundo año consecutivo.

### Suministros

La cooperative mantiene el servicio de venta de insumos y de otros productos, abierto a la comunidad. La estimacion de los productos a mantener en inventario se hace en consecuencia en funcion de la demanda pasada.

El sistema seguido por la cooperativa para lograr precios competitivos es el de negociar con su volumen de operaciones. La cooperativa opera con sus asociados al contado solamente. FEDECOOP le provee de algunos insumos a credito.

COOPELECO capitaliza un porcentaje de las utilidades netas semanales.

Esta actividad le produjo excedentes el año pasado, con el cual subsidio parcialmente las perdidas ocurridas en el beneficio.

#### Credito

La cooperativa tiene basicamente dos sistemas de credito. El primero consiste en los adelantos de cosecha al productor y el segundo consiste en los creditos otorgados bajo el Programa USAID/FEDECOOP para la renovacion y diversificacion del café. Además, tambien financia bajo el servicio de ahorro y credito.

El 90% de sus asociados recibieron uno u otro tipo de financiamiento el año pasado.

La Cooperativa no tiene un sistema de seguimiento de la inversion realizada por los asociados. Todos los préstamos tienen vencimiento y se pagan con la cosecha de café. No tiene un sistema de seguimiento y recuperacion de los préstamos atrasados.

Los intereses cargados a los préstamos alcanzan hasta el 27% anual y el margen se estima en lo suficiente para que no ocasione perdidas. La contabilidad no proporciona datos sobre el resultado del servicio de ahorro y préstamos.

COOPELECO tiene un programa de movilización de ahorros de los asociados a través del servicio de ahorro. El retiro de estos ahorros el año pasado por cierre de algunas financieras, ocasiono tambien el retiro de gran parte de estos fondos lo que a su vez aumento la iliquidez de la cooperativa.

Ha obtenido recientemente un crédito de INFOCOOP para encaje y para pagar algunas cuentas.

#### Otros Servicios

La Cooperativa proporciona servicios de asistencia técnica agropecuaria, seguros de vida, y el transporte y almacenaje de productos. Estos servicios se pagan con las reservas, por lo que en el caso de perdidas, lo que hacen es aumentarlas.

La cooperativa mantiene estos servicios con la política de lograr el bienestar integral del asociado para que se identifique mejor con la cooperativa.

#### Asociados

Las relaciones entre la cooperativa y la masa societaria tienen que mejorar. Existe un grupo grande que no opera con

la misma por diferentes causas. Aparentemente, no tienen interés ni conocimiento sobre la cooperativa. Las campañas de educación no han dado los resultados esperados. En las mismas se han analizado temas cooperativos, técnicos y de avance de los negocios.

La cooperativa no tiene información estadística sobre el perfil económico y social de sus asociados, lo que dificulta el proceso de planificación. Esto puede llevar a que la cooperativa este prestando servicios no demandados por los asociados o que no preste los que en realidad se necesitan.

#### Finanzas

La cooperativa está atravesando por una situación de iliquidez. El patrimonio ha crecido últimamente por revaluación de activos ya que la capitalización es muy baja. El endeudamiento es elevado. El endeudamiento alcanza el 89% de su activo. El último periodo la cooperativa utilizó parte de los ahorros captados de los socios en activos fijos, aumentando la escasez de capital de trabajo. (Anexo No. 9 y Cuadro No. 5).

Durante el ejercicio pasado, la cooperativa utilizó parte de la revaluación de activos para disminuir en libros la carga financiera. Esta práctica contable no es recomendable ya que lo que está haciendo es ocultar déficit operativos.

#### Conclusión

La Cooperativa está atravesando un periodo de iliquidez importante. Sus decisiones de inversión no están amparadas aparentemente en estudios financieros y económicos sólidos. Su capitalización es baja y el endeudamiento alto.

La Cooperativa necesita información de sus asociados para incorporarlos a su planificación. Necesita redefinir sus objetivos, establecer políticas y estrategias de acción de corto, mediano y largo plazo. La cooperativa necesita tecnificar su administración.

#### Recomendación

Como la cooperativa está recibiendo asesoramiento administrativo contratado por UNIBANK, lo apropiado en este caso sería coordinarla con la que podría prestar FEDECOOP en el futuro y en su caso, darle seguimiento.

-----

**RAZONES FINANCIERAS**  
**COOPERATIVA DE CAFICULTORES COOPE LECO R.L.**  
 (100)

RAZONES	FORMULAS	RESULTADOS		EVALUACION
		30/09/87	30/09/86	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
1.- Razon Corriente	Act. Corr. / Pas. Corr.	1.00	1.25	Desmejora. Alun hace frente a sus deudas de C.P.
2.- Capital de Trabajo	Act. Corr. - Pas. Corr.	(\$375)	\$41,100	La liquidez se redujo significativamente.
3.- Prueba del Acido	Act. Corr. - Inv. / Pas. Corr.	0.64	1.05	Sin invent. no se cuenta con fondos suficientes.
4.- Posicion de Caja	Caja/Banc./Pas. Corr. /12	-0.02	0.24	No se cuenta con efect. para cubrir oblig. corr.
<b>RAZONES DE SOLIDEZ</b>				
5.- Solidez 1	Patrim. / Pasivo Total	12.32%	18.57%	El patrim. represent. el 14.34% de las deudas.
6.- Solidez 2	Aport. / Act. Fijo Neto *	20.44%	39.60%	Los aport. financ. el 28.45% de Act. Fijos.
7.- Solidez 3	Act. Fijos / Pas. L.P.L.	\$1.19	\$1.09	Tiene capacidad de endeud. Hay act. libres.
8.- Apalancamiento	Act. Tot. / Pasv. Tot.	1.12	1.19	Razon muy baja. Alto apalancamiento.
9.- Endeudamiento	Pas. Tot. / Act. Tot.	89.07%	84.34%	La coop. pertenece en un 87.46% a sus acreedores.
10.- Capitalizacion	Aport. / Acti. Total *	10.97%	15.66%	Los asoci. aportan el 12.54% del Activo.
<b>RAZONES DE EFICIENCIA</b>				
11.- Rotacion del Activo	Ut. as. Net. / Act. Operat.	1.28	1.34	La rot. mejoro pero es baja.
12.- Efic. Aport. Invent.	Ut. as. Netas / Aport. as. *	\$11.23	\$8.42	Cada \$1 ha producido \$11.19. Esta muy baja.
13.- Efic. Patrim. Invent.	Exced. Net. / Patrimonio	\$1.00	\$1.00	El patrimonio aumento ligeramente.
14.- Efic. Costo Operativo	Cost. Unas. / Unid. Netas	81.26%	82.11%	Desmejora en 1977. Alun esta al nivel del sector.
15.- Pot. del Invent.	Cost. Unas. / Inz. Prom.	9.43	14.75	Ha mejorado. Es aun baja. Puede mejorar mas.
16.- Pot. Ctas. x Cob.	Ut. as. x Cob. / 360 Ut. as. Netas	20.71	15.42	Desmejora significat. Se recupera en 2.1 meses.

\* Ut. as. x Cob. calculacion en cifras del patrimonio total.

Se calcula en el libro del Balance y C. de Resultados de Actividades de La Cooperativa

## *o.- COOPEAGRI R.L.*

### *Antecedentes*

*COOPEAGRI R.L. fue organizada en 1962 en San Isidro del General para responder a las necesidades de comercializar el café de sus asociados. Poco a poco fue creciendo hasta convertirse en una cooperativa grande de Servicios Múltiples. Actualmente, esta ejecutando diversas actividades entre las que se cuentan: un Ingenio Azucarero, un Almacén de Suministros, un Super-Mercado, un Servicio Móvil de Ventas, un Beneficio para el café, una Sección de Transportes, el Proyecto de Diversificación, un Proyecto Cañero y una Sección Látea. La Cooperativa ha enfrentado dificultades parecidas a otras pertenecientes al Sistema FEDECOOP y las ha ido solucionando también de manera parecida.*

*La Cooperativa no devolvió el cuestionario, por lo que a continuación se expone el resultado de la entrevista mantenida en la cooperativa con la Contadora y con el Responsable del Proyecto USAID/FEDECOOP R.L. de la Cooperativa.*

### *Administración*

*Desde el punto de vista administrativo, la cooperativa tiene una compleja y exigente demanda de servicios. La diversidad de sus actividades ha causado impactos en la forma en que la cooperativa ha organizado su planta administrativa. El último informe del Consejo de Administración y del Gerente a la Asamblea expone la necesidad de elaborar manuales, políticas y estrategias de desarrollo. Expone la necesidad de avanzar porque estancarse significaría retroceder.*

*La Cooperativa ha incorporado equipos de computación y está en el proceso de terminar la implementación de sistemas para controlar toda la cooperativa.*

*La Contabilidad está departamentalizada. No tienen un Sistema de Contabilidad de Costos. El sistema permite producir información actualizada.*

*Está recibiendo apoyo técnico de Swiss Contact y de FEDECOOP. De la federación recibe además, financiamiento para la cosecha del café. Obtuvo asesoría y financiamiento para la compra de su equipo computacional de una financiera que actualmente está quebrada.*

### *Servicios*

*El Año anterior habían comercializado 58.000 fanegas y el último año casi alcanzaron las 80.000 fanegas. Se proponen comercializar 100.000 el año siguiente. Este crecimiento extraordinario obligo a la cooperativa a invertir fuertemente en el*

beneficio, y la obligara a continuar haciendo en el futuro. El beneficio tuvo una fuerte perdida el año pasado. Las causas identificadas son el bajo precio del café, los elevados costos financieros, y la reduccion de los rendimientos.

El ingenio azucarero ha producido ganancias, despues de haber estado casi en quiebra hace algun tiempo.

El Proyecto lacteo ha sufrido una fuerte perdida. Lo mismo paso con la seccion transporte. Las Secciones de Suministros y el Supermercado han tenido perdidas.

En general, la cooperativa tiene una perdida que representa el 12% de su capital.

### Finanzas

Desde el punto de vista financiero, la cooperativa esta confrontando un serio problema de illiquidez. No tiene capital de trabajo ni tampoco fondos en efectivo para cubrir sus obligaciones corrientes.

Esta altamente endeudada y poco capitalizada en relacion con el volumen de sus operaciones y las proyecciones de crecimiento. Sin embargo, probablemente como consecuencia del crecimiento basado en deudas de corto plazo y a la revaluación de sus activos, todavía tiene activos fijos para garantizar mayores prestamos. (Anexo No. 10 y Cuadro No. 6).

### Conclusión

Es una cooperativa grande que crecio al impulso de sus líderes y asociados pero probablemente, sin planificar este crecimiento. Esta muy diversificada lo que complica enormemente su administracion.

Está haciendo enormes esfuerzos para dominar esta situación. Las pérdidas ocasionadas en varias de sus actividades deberan ser controladas rápidamente mediante el analisis pormenorizado y sereno de las ventajas y desventajas de mantener cada servicio.

Es una de las cooperativas que podrian beneficiarse con un programa de fortalecimiento administrativo.

### Recomendacion

La Cooperativa necesita hacer un alto en el camino para pensar en el futuro. Necesita determinar objetivos de largo, mediano y corto plazo. Necesita elaborar planes concretos de

RAZONES FINANCIERAS  
COOPERATIVA DE CAFICULTORES COPEAGRI S.L.  
(000)

RAZONES	FORMULAS	RESULTADOS		EVALUACION
		30/09/87	30/09/86	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
1.- Razon Corriente	Act. Corr. / Pas. Corr.	0.87	0.95	Desmejora. No puede cubrir oblig. corr.
2.- Capital de Trabajo	Act. Corr. - Pas. Corr.	(113,915)	(112,556)	Aumento. Es aun baja.
3.- Prueba del Acido	Act. Corr. - Inve. / Pas. Corr.	0.36	0.46	La situac. empeora sin inventarios.
4.- Posicion de Caja	Caja + Div. / Pas. Corr. / 12	0.16	0.63	No se cuenta con efect. para cubrir oblig. corr.
<b>RAZONES DE SOLIDEZ</b>				
5.- Solidez 1	Patria. / Pasivo Total	19.85%	20.61%	El patri. es el 19.85% de las deudas. Es bajo.
6.- Solidez 2	Aport. / Act. Fijo Neto *	33.53%	41.63%	Los aport. financ. el 33.50% de A.F. Algo baja.
7.- Solidez 3	Act. Fijos / Pas. L.P.L.	\$1.95	\$1.98	Tiene act. libres para garantizar prest. ade.
8.- Apalancamiento	Act. Tot. / Pasiv. Tot.	1.20	1.21	Razon muy baja. Alto apalancamiento.
9.- Endeudamiento	Pas. Tot. / Act. Tot.	63.44%	62.91%	La coop. pertenece en un 63.44% a sus acreed.
10.- Capitalizacion	Aport. / Activ. Total *	16.56%	17.09%	Los asoc. aportan el 16.56% del act.
<b>RAZONES DE EFICIENCIA</b>				
11.- Rotacion del Activo	Vtas. Net. / Act. Operat.	1.70	1.84	La rot. desmejora. aun es adecuada.
12.- Efic. Aport. Invert.	Vtas. Netas / Aport. Inv. *	\$9.90	\$10.46	Cada \$1 ha producido \$9.90 en ventas. Baja.
13.- Efic. Patria. Invert.	Ered. Net. / Patrimonio	(10.13)	(10.08)	La perdida afecto considerable el indice.
14.- Efic. Costo Operativo	Cost. Unitas. / Vtas. Netas	92.47%	93.26%	Mejora en 100. Esta alto para el sector.
15.- Rot. del Invent.	Cost. Unitas. / Inv. Prom.	5.17	10.84	Desmejora. esta baja.
16.- Rot. Ctas. x Cob.	Ctas. x Cob. / 90 / Vtas. Netas	10.12	10.68	Desmejora. Se recupera en 11.4 meses.

\* Se calcula con cifras del Patrimonio Total.

\* Se calcula con datos del Balance y C. de Resultados de Resultados de la Cooperativa.

accion. Necesita implementarlos y evaluarlos.

Los objetivos, politicas y estrategias determinarán el grado de perfeccionamiento administrativo que la cooperativa debera lograr para cumplir con los objetivos trazados.

Para lograr lo anterior, la cooperativa necesita asesoramiento tecnico en planificacion, administracion general y específicamente en administracion financiera. Además, necesita asesoramiento tecnico para manejar eficientemente sus diversos programas en beneficio de los asociados.

## 7.- COOPECAFIRA R.L.

### Antecedentes

COOPECAFIRA fue organizada en 1968 en Alajuela. Su principal actividad es el beneficiado del café. Tiene también un almacén de insumos, y un supermercado. Está participando en el programa de renovación y diversificación del café. Tiene una finca. Mantiene buenas relaciones con otras cooperativas y con FEDECOOP y está considerada una cooperativa sólida. Actualmente tiene 2.850 asociados.

### Administración

La Cooperativa está aparentemente bien administrada. El Auditor Externo hace las veces además, de asesor. El les ha elaborado el Manual de Organización que contiene el organigrama funcional, la distribución de responsabilidades y autoridad, etc. Estos instrumentos básicos de administración han sido aprobados por el Consejo y se los está aplicando bajo la supervisión del Auditor/Asesor.

No es prudente que el Auditor sea al mismo tiempo asesor de la Cooperativa.

### Consejo de Administración

El Consejo sesiona con la totalidad de sus miembros. Asisten también a las sesiones con voz, los miembros del Comité de Vigilancia. De esta manera se da participación a más directores de la cooperativa en el proceso de conocimiento y toma de decisiones.

La composición del Consejo es variada. Hay profesionales contables y agricultores. Todos tienen bastante experiencia en la administración de la cooperativa.

Todas las sesiones del Consejo tienen un punto en el cual se escucha a los asociados. Los directores conocen los objetivos de la cooperativa y sus propias responsabilidades.

Las sesiones están bastante ordenadas, aunque hay veces en que toman mucho tiempo. Normalmente se cumplen sus acuerdos, aunque la cooperativa no tiene un sistema para darles seguimiento.

Por el tipo de acuerdos del Consejo, se infiere que está cumpliendo con su labor específica incluyendo su participación en la elaboración de los planes de la cooperativa.

## Gerencia

El gerente conoce aparentemente sus responsabilidades y administra la cooperativa con un estilo participativo y democrático. Mantiene un dialogo constante con su personal.

Tiene preparacion universitaria y adiestramiento en administracion de empresas. Hace 18 años que trabaja en el sector cooperativo cafetalero.

El personal parece estar satisfecho con la politica de la cooperativa de apoyo a la asociacion solidarista y con el regimen de evaluaciones anuales e incentivos personales. El personal participa en el proceso de planificaci3n de la cooperativa.

El gerente utiliza las principales herramientas de administraci3n financiera menos el presupuesto y los flujos de fondos. Todos estos informes son producidos por la contabilidad.

Aparte del Auditor, el gerente busca asesoria en materia administrativa, industrial y productiva, en la Federacion.

## Controles Internos

El sistema de control interno aparenta adecuado. Faltan algunas politicas en materia de compras y venta de productos del almacen y en materia de recepci3n y fijaci3n de precios de los productos de los asociados.

El Consejo podria estudiar la posibilidad de que se contrate a otro auditor externo eventualmente y que no se fusionen en la misma persona las dos responsabilidades: Auditor y Asesor.

## Contabilidad

El sistema de contabilidad está totalmente computarizado. Tienen todas las funciones en línea y al día.

La contabilidad identifica los costos y gastos por departamentos. No tienen contabilidad de costos.

## Comercialización

La cooperativa comercializó la producción de 2.450 asociados, o un 86% del total. No se tiene información del porque esos asociados no entregaron su producción a la cooperativa.

Se comercializó 90.000 fanegas de un total estimado de 100.000. El principal problema ocurrido durante 1987 fue la

ampliación y remodelación del beneficio.

El gerente mantiene contacto con otras cooperativas y con la Federación para discutir el sistema de ventas. Se llegaron a varios acuerdos que fueron fructíferos para la cooperativa.

La Federación le adelanta financiamiento para la cosecha y comercializa el café. La cooperativa estima que se puede mejorar el sistema de venta vendiendo el café torrefactado u obteniendo algún otro sub-producto, ya sea para el mercado nacional o el internacional.

COOPECAFIRA tiene un sistema de capitalización basado en la comercialización. Los asociados capitalizan el 0.75% por comisión de ventas.

#### Suministros

La cooperativa no tiene información sobre el impacto de este servicio en la comunidad, ya que no posee información sobre la cantidad de no-asociados que compran en el almacén.

Los principales problemas para lograr que todos los asociados compren son: mejorar los precios y la calidad de los productos que se tienen para la venta. La Cooperativa investiga el mercado a nivel nacional y local para la fijación de precios de venta al público.

La venta se efectúa a crédito o contra la entrega del café de los asociados. Con las otras personas se opera al contado.

Como política, la cooperativa capitaliza los excedentes producidos por la provisión de este servicio.

#### Crédito

La cooperativa procesa los créditos normalmente en 8 días. Cobra el 26% anual, estimando el margen suficiente para cubrir costos y producir excedentes.

Los fondos los obtiene de FEDECDOOP, aunque una gran parte provienen de un exitoso programa de movilización de ahorros a la vista y a plazo que asciende aproximadamente al 50% del total de activos de la cooperativa.

Los créditos son destinados principalmente para el cultivo del café, para su renovación y diversificación y para un programa de vivienda.

Los créditos son recuperados normalmente con la cosecha

de café.

#### Otros Servicios

La cooperativa provee asistencia técnica agropecuaria, asistencia médica y odontológica, becas de estudio, transporte de productos e información de precios sobre el café. Los costos de estos servicios son cubiertos con las reservas generadas por las otras actividades.

#### Asociados

Del total de asociados (2.850), aproximadamente 100 se encuentran inactivos por haber vendido sus cafetales.

COOPECAFIRA no dispone de datos estadísticos sobre los asociados. Aparentemente, las relaciones son buenas habiendo participación en las asambleas, reuniones sociales y eventos educativos.

La cooperativa mantiene un programa de educación para los asociados con buen resultado. En ellos se discuten aspectos generales de la cooperativa.

#### Finanzas

La Cooperativa está confrontando un problema de iliquidez. Tiene capital de trabajo adecuado, pero no el suficiente para cubrir deudas de corto plazo sin que afecte la provisión de servicios. Su posición de caja es comprometedoras.

Está altamente endeudada, aunque es necesario destacar que el endeudamiento proviene principalmente del programa de movilización de ahorros con sus asociados. La capitalización, vía aportaciones ha sido relativamente baja.

El costo de ventas asciende al 84% de las mismas, que es el más alto después de PILANGOSTA.

El año pasado la cooperativa tuvo una pérdida en operaciones, la que fue subsanada con el remanente producido por ingresos no operativos. (Anexo No. 11 y Cuadro No. 7).

#### Conclusión

La cooperativa está bastante bien administrada. Está endeudada, pero con sus propios asociados con el programa de captación de ahorros. Tal vez tendría que tener cuidado en la inversión de recursos de corto plazo en activos fijos. Esto

RAZONES FINANCIERAS  
COOPERATIVA DE CAFICULTORES Y S.M. RAMONENSES R.L.  
(000)

RAZONES	FORMULAS	RESULTADOS		EVALUACION
		30/09/87	30/09/86	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
1.- Razon Corriente	Act. Corr. / Pas. Corr.	1.16	1.34	Desmejoro. Hun hace frente a sus deudas de C.P.
2.- Capital de Trabajo	Act. Corr. - Pas. Corr.	\$36,915	\$70,762	La liquidez se redujo significativamente.
3.- Prueba del Acido	Act. Corr. - Inv. / Pas. Corr.	0.98	0.99	Sin event. no se cuenta con fondos suficientes.
4.- Posicion de Caja	Caja + Bancos / Pas. Corr. / 12	0.27	0.02	No se cuenta con efect. para cubrir oblig. corr.
<b>RAZONES DE SOLIDEZ</b>				
5.- Solidez 1	Patrimonio / Pasivo Total	14.34%	12.06%	El patri. representa el 14.34% de las deudas.
6.- Solidez 2	Aport. / Act. Fijo Neto *	28.45%	42.86%	Los aport. financ. el 28.45% de Act. Fijos.
7.- Solidez 3	Act. Fijos / Pas. L.P.L.	\$1.12	\$0.75	Tiene capacidad de endeud. Hay act. libres.
8.- Apalancamiento	Act. Tot. / Pasv. Tot.	1.14	1.12	Razon muy baja. Alto apalancamiento.
9.- Endeudamiento	Pas. Tot. / Act. Tot.	87.46%	89.24%	La coop. pertenece en un 87.46% a sus acreedores.
10.- Capitalizacion	Aport. / Acti. Total *	12.54%	10.76%	Los asoci. aportan el 12.54% del Activo.
<b>RAZONES DE EFICIENCIA</b>				
11.- Rotacion del Activo	Vtas. Net. / Act. Operat.	1.42	1.24	La rot. mejoro pero es baja.
12.- Efic. Aport. Invent.	Vtas. Netas / Aport. *	\$11.19	\$11.30	Cada \$1 ha producido \$11.19. Esta muy baja.
13.- Efic. Patrim. Invent.	Exced. Net. / Patrimonio	\$0.18	\$0.12	El patrimonio aumento ligeramente.
14.- Efic. Costo Operativo	Cost. Vntas. / Vntas. Netas	84.12%	78.47%	Desmejoro en 13%. Hun esta al nivel del sector.
15.- Pot. del Invent.	Cost. Vntas. / Inv. Prom.	10.42	10.09	Ha mejorado. Es aun baja. Puede mejorar mas.
16.- Pot. Ctas. x Cob.	Ctas. x Cob. / 360 Vtas. Netas	65.14	127.14	Desmejoro significat. Se recupera en 2.1 meses.

Nota: \* Se utilizaron cifras del patrimonio total.

Se utilizaron datos del Balance y C. de Resultados de Auditoria de la Cooperativa.

resulta en la iliquidez por la que está atravesando la cooperativa.

El sistema de computación que ha desarrollado es impresionante. Podría servir como uno de los modelos para el resto de las cooperativas.

#### *Recomendaciones*

La cooperativa podría mejorar su sistema de planificación recopilando información estadística de sus asociados.

Esta cooperativa podría servir como un caso de estudio para las otras cooperativas que se encuentran buscando aisladamente, la solución a sus problemas administrativos y financieros.

COOPECAFIRA podría contratar a otro auditor o a otro asesor administrativo, si así lo prefiere.

## B.- COOPEATENAS R.L.

### Antecedentes

La Cooperativa fue fundada en 1969 para ayudar a los asociados a solucionar el problema del café. Posteriormente, se convirtió en Industrial y de Servicios Múltiples. Tiene, además del beneficio, un Supermercado, un Almacén de Insumos, una Tienda y una Estación de Servicios. Está ejecutando el Programa USAID/ FEDECOOP de renovación y diversificación del Café. Recientemente ha impulsado un programa de vivienda. Está integrada a la comunidad y coopera con otras cooperativas de la zona. Tiene relaciones con varios organismos cooperativos de segundo grado y con bancos.

### Administración

La cooperativa está administrada tradicionalmente. Todo su sistema es manual y no tiene todavía un Manual de Organización. El Consejo depende y confía enteramente en el Gerente en la toma de decisiones.

La cooperativa necesita apoyo técnico para modernizar su sistema administrativo.

### Consejo de Administración

El Consejo sesiona generalmente con sus 7 miembros. En general, tienen educación primaria pero algunos también han llegado a la secundaria. Casi todos tienen varios años de trabajar para la cooperativa.

Por más que el Gerente manifiesta que los miembros conocen sus respectivas responsabilidades y funciones, por los acuerdos adoptados en el último semestre, el Consejo está decidiendo en algunos campos que son totalmente administrativos, y, por otro lado, está delegando en el Gerente algunas funciones de representación que corresponden al Consejo.

El Consejo participa en algunos ejercicios de planificación de actividades. Parece que de alguna forma está involucrado en la fijación de objetivos, determinación de políticas y estrategias.

El Consejo ha constituido recientemente un Consejo Consultivo Asesor de la Cooperativa. Está formado por ex miembros del Consejo y por el personal superior para tratar asuntos de interés general. El Gerente elaborará un reglamento de operaciones.

## *Gerencia*

*El Gerente tiene formacion universitaria: es Abogado. Hace 20 años que ocupa el cargo. El estilo de su administracion es participativa. Delega todas las funciones que son delegables. Hace participar al personal en el proceso de planificacion.*

*Recientemente, por autorizacion del Consejo se establecio un escalafon de salarios. Es probable que aún falte otros complementos como un reglamento interno de trabajo, formas de contratacion, promocion, despido, etc.*

*El Gerente manifiesta que le falta informacion contable agil y oportuna para administrar mejor la cooperativa. En busca de apoyo e informacion confiable, acude a sus colaboradores inmediatos, a otras cooperativas y a la Federacion. No tiene otro tipo de Asesoría.*

## *Controles Internos*

*El sistema de controles internos vigente obedece más que nada a la practica cotidiana y probablemente, a recomendaciones emanadas de la Auditoria. La Cooperativa no tiene establecida una politica para el manejo de fondos, y existen oportunidades en que los cheques quedan firmados en blanco. El Contador de la cooperativa tiene la firma registrada y de hecho es una de las personas que más firma los cheques, siempre conjuntamente con otra persona.*

*No es prudente que la misma persona responsable de los registros contables sea una de las encargadas de girar los cheques.*

*A COOPEATENAS le falta un reglamento o politica para la compra, mejora o retiro de muebles e insumos, de otros productos del almacen, del supermercado o de la produccion de los asociados. Los inventarios que se practican son anuales. Se lleva un inventario permanente por medio de tarjetas Kardex.*

*La Cooperativa tiene una auditoria externa anual solamente en el área contable. Es prudente que el Consejo delimite el alcance del Trabajo de las Auditorias así como la contratacion eventual de firmas o personas diferentes para mejorar el sistema de control.*

*El mismo Contador Público Autorizado que realiza trabajos en COOPELECO Y COOPECAFIRA, es la persona que efectúa los trabajos en COOPEATENAS. Es dable suponer que su trabajo de auditoría y asesoramiento es satisfactorio.*

## Contabilidad

La Cooperativa tiene un sistema manual para procesar la contabilidad, la que esta atrasada. Los informes son anuales, salvo aquellos especificos que se elaboran a solicitud.

COOPEATENAS tiene un buen contador de planta con 7 años de experiencia en la cooperativa. Necesitara apoyo para transferir la contabilidad y los otros sistemas, a un equipo computarizado.

Seria recomendable que las autoridades de la Cooperativa visiten otras cooperativas que cuentan ya con sistemas computarizados antes de decidir que equipo comprar. Un vendedor les está haciendo el estudio para determinar la configuración y el tamaño. También le asesorara posteriormente en el diseño de los programas y en la implementación.

## Comercialización

La cooperativa tiene la política de operar solo con asociados. El 95% entrego su producción a la cooperativa el año pasado. El restante no entrego por "falta de lealtad y de educación cooperativa". La cooperativa comercializo alrededor de un 7% menos café que el año pasado. Las causas obedecen a una reducción en la producción y a la baja del precio en el mercado internacional.

El Gerente tiene como política, visitar a otras cooperativas con miembros del Consejo de Administración para discutir problemas comunes. Varios viajes se efectuaron el año pasado. Esta es una buena política que fomentará el sentido de integración horizontal en el movimiento.

FEDECOOP vende el café de la cooperativa. Para el efecto le proporciona información de precios y consulta con la misma en oportunidad de cada venta. Además, le adelanta fondos para la primera y segunda etapas del café y le provee de insumos a crédito.

La Cooperativa está capitalizando un 5% sobre toda preliquidación y liquidación final.

COOPEATENAS tuvo un excedente en las operaciones directas del beneficio. Sin embargo, cuando se le agrega los gastos financieros, que en su mayoría son para el café, el resultado es un déficit.

La cooperativa continúa invirtiendo en el beneficio y en centros de recibo. Al efecto han obtenido un préstamo del INFOCOOP de 2.000.000.

### Suministros

Es la segunda actividad en orden de importancia. Operó el año pasado con el 90% de sus asociados, principalmente a crédito. Las operaciones con no asociados se efectúa al contado.

La cooperativa tiene mucha competencia por parte de otros proveedores. Mantiene los precios al nivel de los mismos para lo cual efectúa investigaciones periódicamente. Trata de mantener los costos bajos mediante la obtención de diferentes cotizaciones antes de efectuar ninguna compra.

La estimación del volumen de compras anuales las efectúa en base a la experiencia de años anteriores.

La cooperativa no está capitalizando en base a este servicio.

### Credito

La cooperativa operó a crédito con el 75% de sus asociados el año pasado. No tiene un reglamento de crédito como tal, pero la política la define el Consejo de Administración y queda en actas.

Los créditos fueron otorgados principalmente para la primera y segunda etapas del café y para el programa de renovación y diversificación. La tasa del 21% de intereses sobre saldo se determina por el costo del dinero y más las tasas de intereses del mercado.

El programa de renovación produjo algún excedente, no así el programa de almácigos.

La cooperativa no supervisa la utilización de los créditos y el control de la recuperación lo efectúa una vez al año en ocasión de la cosecha. El Consejo ha solicitado últimamente un análisis de las cuentas por cobrar a socios con más de 3 a 4 años de antigüedad, lo que es evidencia de que existe morosidad.

Los fondos derivan de FEDECOOP y del programa de movilización de fondos. No tienen un sistema de capitalización basado en los créditos otorgados.

### Otros Servicios

La cooperativa proporciona asistencia técnica agropecuaria, asistencia médica, seguros de vida, transporte de productos e información sobre precios de venta del café. Además, apoyo a la comunidad ayudando a estudiantes, contribuyendo para caminos y centros de salud.

El costo de estos servicios se financia con las reservas de educacion y salud. Una perdida en el ejercicio significa mayores costos de operacion.

#### Asociados

La Cooperativa tiene 1.034 asociados, de los cuales 34 son inactivos. Las principales causas son el "desconocimiento de lo que es la cooperativa, el espiritu mercantil y la falta de informacion".

Existe buena relacion con los asociados. Participan en las Asambleas y en las reuniones educativas y sociales que se realizan. La experiencia ha sido positiva.

En los cursos se analizan "la fidelidad, el buen uso del crédito, la entrega de buena calidad del cafe, y prácticas agronomicas avanzadas".

La cooperativa estima que para mejorar la prestacion de los servicios a los asociados, necesitan establecer un programa de reforestacion, continuar con la diversificacion del cafe sin abandonarlo, un equipo de computacion y exoneraciones impositivas para insumos agricolas y herramientas, vehiculos y tractores.

#### Finanzas

La Cooperativa ha mejorado en el último ejercicio reestructurando algunas de sus deudas. Sin embargo, descontado el inventario del activo circulante, se nota que el problema de iliquidez todavia está subsistente.

La cooperativa es quizas la menos endeudada entre las que fueron visitadas. Sin embargo, aún asi, tiene mucha deuda acumulada. La política de capitalizacion recientemente implementada le va a ayudar positivamente.

La perdida del ultimo ejercicio deterioro significativamente la posicion financiera y economica. (Anexo No.12 y Cuadro No. 4).

#### Recomendaciones

La cooperativa necesita tecnificar su administracion. Está muy debil en este aspecto. El Gerente tiene buenas ideas y es receptivo.

Deberia participar en cualquier programa de asesoria administrativa y contable que la Federacion pueda organizar.

Se deberia reforzar el proceso de planificacion y de administracion de los recursos.

RAZONES FINANCIERAS  
COOPERATIVA DE CAFICULTORES COOPEATENAS S.R.L.  
(000)

RAZONES	FORMULAS	RESULTADOS		EVALUACION
		30/09/87	30/09/86	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
1.- Razon Corriente	Act. Corr. / Pas. Corr.	1.49	1.23	Mejoro. Ideal 2 x 1
2.- Capital de Trabajo	Act. Corr. - Pas. Corr.	\$49,246	\$23,777	Mejoro substancialmente.
3.- Prueba del Acido	Act. Corr. - Inve. / Pas. Corr.	0.65	0.44	Mejoro pero sin invent. no tiene liquidez.
4.- Posicion de Caja	Caja + Bcos / Pas. Corr. / 12	0.51	0.66	No se cuenta con efect. para cubrir oblig. corr.
<b>RAZONES DE SOLIDEZ</b>				
5.- Solidez 1	Patrim. / Pasivo Total	25.99%	25.65%	El patrim. es el 25.99% de las deudas. Algo bajo
6.- Solidez 2	Aport. / Act. Fijo Neto *	54.83%	50.72%	Los aport. pueden finan. el 54.83% de A.F. Adec.
7.- Solidez 3	Act. Fijo / Pas. L.P.L.	\$0.96	\$1.25	La coop. no tiene A.F. libres.
8.- Apalancamiento	Act. Tot. / Pasv. Tot.	1.26	1.26	Razon muy baja. Alto apalancamiento.
9.- Endeudamiento	Pas. Tot. / Act. Tot.	79.37%	79.59%	La coope. pertenece en un 79.37% a sus acred.
10.- Capitalizacion	Aport. / Act. Total *	20.63%	20.41%	Los asoc. aport. el 20.63% del Act. Total.
<b>RAZONES DE EFICIENCIA</b>				
11.- Rotacion del Activo	Vent. Net. / Act. Operat.	1.78	1.45	Mejoro. Esta al nivel de las otras.
12.- Efic. Aport. Invert.	Vent. Netas / Aportac. *	\$8.19	\$6.77	Cada \$1 ha producido \$8.19 en ventas. Es baja.
13.- Efic. Patrim. Invert.	Ecred. Net. / Patrimonio	(\$0.13)	\$0.11	La perdida afecta considerab. el indice.
14.- Efic. Costo Operativo	83.11%	81.00%	Desmejoro en '87. Hoy esta al nivel del sector.	
15.- Rot. del Invent.	Cost. Ventas. / Inv. Prom.	21.70	15.90	Mejoro pero aun esta baja.
16.- Rot. Ctas. x Cob.	Ctas. x Cob. / 360 / Vent. Netas	71.72	105.28	Cada 71.22 dias se recuperan las ctas. x cobrar.

Nota: \* Se utilizaron cifras del patrimonio total.

\* Se utilizaron datos del Balance y C. de Resultados de Auditoria de la Cooperativa.

## 9.- COOPEJIBAYE R.L.

### Antecedentes

La Cooperativa fue organizada en Junio de 1965 y está afiliada a FEDECOOP desde Octubre de ese mismo año. Está ubicada en la provincia de Cartago y sus socios son todos pequeños productores cafetaleros. Se dedica principalmente a la comercialización del café, tiene una finca, un Super Mercado, un Almacén de Suministros y está ejecutando el proyecto de Renovación y Diversificación de cultivos. Desde hace algunos meses, ha instituido un programa de captación de ahorros de sus asociados.

### Administración

La Cooperativa ha tenido poca asesoría externa. Technoserve la ha estado apoyando últimamente. Con el apoyo de esta consultora se han hecho progresos en el ámbito de la administración. Tienen un Manual de Organización el que contiene un Organigrama Estructural. Las Funciones y responsabilidades están especificadas. Sin embargo, podría ser conveniente revisar tanto el Manual como el Organigrama ya que su estructura es horizontal. Muchas personas se reportan directamente al Gerente.

### Consejo de Administración

El Consejo sesiona con todos sus miembros. La mayoría son agricultores con preparación primaria. Sin embargo, el Presidente y Secretarios actuales, tienen 10 y 8 años respectivamente de experiencia en la cooperativa. Los demás tienen mucho menos.

Por el estilo de asesoramiento de Technoserve, es probable que todos los miembros directivos hayan revisado el Manual de Organización y que hayan sido expuestos en detalle, a las funciones y responsabilidades de cada uno en particular.

No obstante, es posible que se necesite definir mejor que tipos de asuntos discutir en las sesiones. Por lo general, la aprobación de créditos toma mucho tiempo. El Consejo prepara un orden del día, pero solo lo discuten en oportunidad de cada sesión. El Gerente informa al Consejo en cada sesión y por escrito.

El Consejo participa con el Gerente en la formulación de los Planes de Trabajo, no así los demás empleados de la Cooperativa.

### Gerencia

El Gerente actual tiene 4 meses en la cooperativa y es

tecnico en computacion. Tiene preparaci3n universitaria y hace 15 a1os que trabaja con cooperativas, principalmente como asesor.

Las relaciones entre la cooperativa y sus empleados no esta regulada por el Consejo. No tienen reglamentos de trabajos, politicas de salarios, sistemas de evaluacion, etc.

El Gerente cuenta con los instrumentos basicos de administracion financiera. Los mismos son preparados por el Dpto. de Contabilidad. El Gerente es partidario de la administracion por objetivos. Necesita mayor capacitacion y apoyo tecnico para modernizar la administraci3n de la cooperativa. Necesita tambien apoyo en la elaboracion de estudios y proyectos especiales para impulsar a la cooperativa al logro de sus objetivos iniciales.

#### Controles Internos

Aparentemente, el sistema de controles internos esta operando. Sin embargo, no existe nada regulado y aprobado por el Consejo de Administracion. No tienen politicas, reglamentos o instructivos que fijen los puntos y las formas de control en el proceso de compra, venta y mantenimiento de inventarios del almacen, del super mercado, de productos de los asociados, ni de los bienes equipos y maquinarias de la cooperativa.

La cooperativa no tiene una auditoria externa. Aparentemente, hace tiempo que no la tiene.

#### Contabilidad

La contabilidad se est1 procesando por computadora y el sistema est1 produciendo los informes contables y financieros basicos. Sin embargo, la estructura de los mismos es diferente a la utilizada por las otras cooperativas. No le permite identificar claramente la asignaci3n de costos y gastos a cada departamento en la cooperativa. Tampoco tiene contabilidad de costos.

Durante la entrevista, el Gerente manifesto que necesita apoyo para mejorar el sistema, elaborar manuales y capacitar al personal responsable.

#### Comercializaci3n

De los 300 asociados, 250 comercializaron a traves de la cooperativa el a1o pasado. Aproximadamente, el 10% vendi3 su producci3n a la competencia, principalmente porque el adelanto inicial fue mas alto.

Por otro lado, 300 no asociados entregaron su producci3n a la cooperativa. Estos caficultores debieron hacerlo en

pequeñas cantidades porque solo entregaron 3.757 fanegas en contraposición a 8.000 fanegas entregadas por los asociados. La capacidad del beneficio permite procesar 20.000 fanegas, lo que significa que el beneficio operó al 60% de capacidad. Sin embargo, el costo de operación del beneficio está relativamente bajo.

La cooperativa no participó en ninguna reunión en la que se discutieron problemas comunes de la zona. No obstante, las otras cooperativas mencionaron que se celebraron algunas reuniones.

La cooperativa está recibiendo financiamiento de la Federación, la que luego vende el café en el mercado interno e internacional. La cooperativa sugiere que "se programen los reajustes a los productores y que se agilicen las ventas."

La cooperativa está capitalizando el 5% de las liquidaciones de café.

#### Suministros

La provisión de insumos es vista por la cooperativa como un servicio a los asociados, no como un negocio. El 55% de las ventas fue hecha a asociados y de estas, una mitad a crédito. Los no asociados compran al contado. La cooperativa estima que no puede vender más porque no tiene suficientes recursos para ampliar sus ventas a crédito.

COOPEJIBAYE no tiene un sistema de capitalización basado en la provisión de este servicio.

#### Crédito

La cooperativa brindó el servicio de crédito al 75% de sus asociados y por un monto de Cls.550.000 el año pasado. No tiene un reglamento de crédito y la recuperación está ligada a la comercialización del café. No tiene un sistema de control de la morosidad.

Los fondos los recibe FEDECOOP y cobra el 20% por los sub-préstamos a los asociados.

No se capitaliza en la cooperativa como consecuencia de este servicio.

#### Otros Servicios

La Cooperativa presta asesoría técnica agropecuaria bajo el programa de renovación y diversificación del café, tiene

un programa de seguros de vida, transporta los productos de los asociados hasta el beneficio, los almacena y proporciona información sobre precios de venta del café.

Todas estas actividades están subsidiadas por la actividad principal de la cooperativa que es la comercialización del café.

#### Asociados

Aparentemente, la relación de la cooperativa con los asociados es buena. Sin embargo, la cooperativa, con todos los años de trabajo, solamente ha atraído a 300 asociados. Las otras cooperativas que operan en la zona han asociado a muchos más. Esto puede deberse a varias causas, siendo una de ellas la que la cooperativa no está satisfaciendo las necesidades y las expectativas de los cultivos de la zona.

#### Finanzas

La cooperativa necesita fondos internos y externos. No está confrontando problemas de liquidez como varias de las otras evaluadas porque no ha realizado grandes inversiones en activos fijos. El beneficio necesita mejorarse y ampliarse.

La cooperativa está muy poco capitalizada y está también altamente endeudada. No tiene activos para garantizar endeudamiento adicional. (Anexo No. 13 y Cuadro No. 9).

#### Conclusiones

Es una cooperativa pequeña. Ha hecho esfuerzos para modernizar su administración. Necesita más apoyo para continuar esta acción.

La Cooperativa no ha crecido como debiera, tal vez porque los asociados no perciben a la cooperativa como la solución de sus problemas.

COOPEJIBAYE está endeudada y muy poco capitalizada.

#### Recomendaciones

La cooperativa debería participar de un programa integral de fortalecimiento institucional, administrativo y financiero.

Debe reestructurar su deuda, lograr fuentes adicionales de financiamiento (externas e internas), y mejorar el beneficiado

RAZONES FINANCIERAS  
COOPERATIVA DE CAFICULTORES COPEJIBAYE P.L.  
(000)

RAZONES	FORMULAS	RESULTADOS		EVALUACION
		30/09/87	30/09/86	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
1.- Razon Corriente	Act. Corr. / Pas. Corr.	1.55	0.00	La posicion es relativamente buena.
2.- Capital de Trabajo	Act. Corr. - Pas. Corr.	\$13,835	\$0	Es adecuada para la cooperativa.
3.- Prueba del Acido	Act. Corr. - Inv. / Pas. Corr.	1.28	0.00	La situacion es relativamente buena.
4.- Posicion de Caja	Caja + Bancos / Pas. Corr. / 2	0.61	0.00	No se cuenta con efect. para cubrir oblig. corr.
<b>RAZONES DE SOLIDEZ</b>				
5.- Solidez 1	Patrim. / Pasivo Total	10.92%	0.00%	El patrim. es el 10.92% de las deudas. Baja.
6.- Solidez 2	Aport. / Act. Fijo Neto	8.52%	0.00%	Los aportes pueden financ. el 8.52% de A.F.
7.- Solidez 3	Act. Fijo / Pas. L.P.L.	\$0.98	\$0.00	No tiene activos fijos para garanti. prest. adic.
8.- Apalancamiento	Act. Tot. / Pasiv. Tot.	1.11	0.00	Razon muy baja. Alto apalancamiento.
9.- Endeudamiento	Pas. Tot. / Act. Tot.	90.15%	0.00%	La coop. pertenece en un 90.15% a sus acrod.
10.- Capitalizacion	Aport. / Act. Total	5.86%	0.00%	Los asoc. aportan el 5.86% del activo.
<b>RAZONES DE EFICIENCIA</b>				
11.- Rotacion del Activo	Vtas. Net. / Act. Operat.	0.51	0.00	El activo casi no tiene rotacion.
12.- Efic. Aport. Invert.	Vtas. Netas / Aportacion.	\$8.68	\$0.00	Cada \$1 inv. producido \$8.68 en ventas. Baja.
13.- Efic. Patrim. Invert.	Exced. Net. / Patrimonio	\$0.06	\$0.00	Extremadamente bajo.
14.- Efic. Costo Operativo	Cost. Ventas. / Ventas. Netas	78.16%	0.00%	Esta mejor que las otras cooperativas.
15.- Pot. del Invent.	Cost. Ventas. / Inve. Prom.	14.64	0.00	Esta dentro del rango entre las coops.
16.- Pot. Ctas. x Cob.	Ctas. x Cob. / 360 / Vtas. Netas	12.22	0.00	Potan muy rapido. Influencia del Super.

*del café. El departamento de Suministros y el Supermercado deben ser manejados con criterio empresarial. Deben competir y lograr ventas en base a precios, calidad y buen servicio.*

## VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 1.- CONCLUSIONES

Las 9 Cooperativas analizadas conjuntamente con las otras 3 con las que se mantuvieron conversaciones, constituyen una muestra adecuada de la situación en la que se encuentra el movimiento cooperativo afiliado a FEDECOOP R.L. A la Federación están actualmente afiliadas 33 cooperativas cafetaleras.

Dentro del grupo se analizaron cooperativas pequeñas, medianas y grandes de varias regiones del país; con o sin dificultades administrativas, económicas o financieras.

En general, se puede concluir lo siguiente:

1.- Las cooperativas han hecho un enorme progreso y han sabido satisfacer las necesidades de sus asociados en forma relativamente satisfactoria. Sin embargo, el crecimiento económico no fue acompañado en todos los casos, por el fortalecimiento institucional, administrativo y financiero. Han crecido, pero respondiendo a las necesidades más urgentes, sin una adecuada planificación.

2.- Varias cooperativas no han incorporado aún un sistema de planificación basado en la información de las necesidades de los asociados, en las posibilidades de la cooperativa y en las potencialidades del mercado.

3.- Por lo general, el Gerente es el que fija y elabora los planes, el Consejo los aprueba y el Gerente los ejecuta. No hay una verdadera participación e integración de los cuerpos directivos en el proceso de planificación de las actividades de la Cooperativa. (Fijación de objetivos de largo, mediano y corto plazo, políticas, estrategias de acción etc.).

4.- Los miembros directores son en su mayoría cultores que están dedicando gran parte de su tiempo y esfuerzo al éxito de las cooperativas. En general, tienen poca capacitación técnica en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades específicas, inclusive la comprensión del significado de sus propios roles como directores.

5.- No solamente los Gerentes, sino que principalmente el personal medio necesita ser entrenado en el cumplimiento de sus tareas. Se necesita incorporarlos al proceso de desarrollo de sus cooperativas.

6.- Las cooperativas deben asegurarse que los servicios prestados a los asociados siguen satisfaciendo necesidades sentidas por ellos mismos. Hacen falta consultas, investigaciones, sondeos de opinión y de necesidades con los propios asociados, a

tin de conocer la verdadera reaccion de estos.

7.- Existe una vision fragmentada e independiente del movimiento. No se encontro un plan general, una politica o estrategia comun para enfrentar los problemas y buscar soluciones. Ni FEDECOOP ni las cooperativas tienen una concepcion de conjunto, una idea de totalidad. No miran al movimiento como un sistema integrado en el cual la Federacion, las cooperativas y los asociados son parte del universo completo.

8.- Ha habido un mejoramiento notable en la estructura administrativa de las cooperativas. Cada una ha buscado progresar en forma independiente y apartada de las demas. La administracion necesita ser tecnificada en forma sistemática con los objetivos, politicas y estrategias elaboradas previamente por las autoridades de las cooperativas.

9.- El sistema de controles internos ha ido mejorando con el transcurso del tiempo y las necesidades. Sin embargo, existen mecanismos, procedimientos y politicas que deberian ser elaboradas y posteriormente aprobadas por los Consejos de Administracion.

10.- El movimiento ha incorporado equipos de computacion a los procesos administrativos con relativo éxito. Sin embargo, cada cooperativa ha comprado el equipo y los sistemas que supuestamente más le convenia, sin considerar los múltiples beneficios que se derivan en una organizacion que cuenta con equipos de computación y sistemas compatibles. Muchas cooperativas podrian beneficiarse de esta inversion del movimiento, aprendiendo de las demas. La misma Federacion, orientando la adquisicion de los equipos y la preparacion e implementación de los sistemas, podria anticiparse a las necesidades de supervivencia del futuro.

11.- Las cooperativas han basado su crecimiento en la politica del endeudamiento. Los asociados casi no han aportado directamente. El procedimiento ha sido el de cargar a gastos el pago de las deudas y la retencion de excedentes. Como resultado, los asociados no sienten tener un capital de riesgo en sus cooperativas. Las cooperativas son entidades lejanas, sus asociados son clientes mas que dueños. (Cuadro No. 10).

12.- Por otro lado, en ausencia de fondos para prestamos a largo plazo, las cooperativas optaron por invertir el capital de trabajo anual en activos fijos. Esto está causando un tremendo problema de iliquidez en todo el movimiento. La situacion podra continuar mientras las Cooperativas sigan obteniendo fondos nuevos de la Federacion o del sistema bancario.

13.- Casi todas las cooperativas visitadas han tenido per

RAZONES FINANCIERAS  
CONSOLIDACION  
(000)  
30/09/87

RAZONES	PILANGOSTA	CENIZOSA	SAN VITO	SUIZA	LECO	AGRI	S. RAMON	ATENAS	JIBAYE
RAZONES DE LIQUIDEZ									
1.- Razon Corriente	0.99	0.87	0.89	0.90	1.00	0.87	1.16	1.49	1.55
2.- Capital de Trabajo	(\$77)	(\$1,204)	(\$13,615)	(\$16,122)	(\$375)	(\$33,315)	\$36,915	\$43,246	\$13,835
3.- Prueba del Acido	0.68	0.72	0.84	0.83	0.69	0.36	0.98	0.65	1.28
4.- Posicion de Caja	0.84	0.13	0.17	0.30	-0.02	0.16	0.27	0.51	0.61
RAZONES DE SOLIDEZ									
5.- Solidez 1 Patrim./Pasivo Total	5.45%	5.34%	17.10%	5.84%	12.32%	19.85%	14.34%	25.99%	10.92%
6.- Solidez 2 Aport./Act.Fijo Neto	14.54%	29.82%	58.31%	41.63%	20.44%	33.53%	28.45%	54.83%	8.52%
7.- Solidez 3 Act.Fijo/Pas.L.Pl.	\$1.03	\$1.29	\$2.55	\$0.81	\$1.19	\$1.95	\$1.12	\$0.96	\$0.98
8.- Apalancamiento	1.05	1.05	1.20	1.06	1.12	1.20	1.14	1.26	1.11
9.- Endeudamiento	94.83%	94.93%	85.40%	94.49%	89.03%	83.44%	87.46%	79.37%	90.15%
10.- Capitalizacion	5.17%	5.07%	9.91%	5.51%	10.97%	16.56%	12.54%	20.63%	5.86%
RAZONES DE EFICIENCIA									
11.- Rotacion del Activo	1.13	0.85	2.95	1.63	1.28	1.70	1.42	1.78	0.51
12.- Efic.Aport. Invert.	\$21.28	\$16.63	\$9.47	\$28.75	\$11.23	\$9.90	\$11.19	\$8.19	\$8.68
13.- Efic.Patrim. Invert.	(\$2.04)	(\$0.97)	\$0.01	\$0.04	\$1.00	(\$0.13)	\$0.18	(\$0.13)	\$0.06
14.- Efic.Costo Operativo	84.68%	79.86%	80.02%	78.37%	81.26%	92.47%	84.12%	83.11%	78.16%
15.- Rot. del Invent.	10.17	6.92	23.15	23.54	3.43	5.37	10.42	21.20	14.64
16.- Rot.Ctas. x Cob.	62.02	167.75	182.16	18.50	20.79	10.12	65.14	71.22	12.22

Nota: Los datos provienen de los cuadros en los que se efectuaron los analisis.

cidas en 1987. Casi todas han atribuido la causa a los bajos precios del café. Esta puede haber sido una de ellas, aunque hay otras, como el bajo rendimiento y los tremendos costos financieros que debieron pagar para hacer frente a la inversión en activos fijos.

14.- Algunas cooperativas han iniciado un proceso de capitalización y de captación de recursos de sus asociados. Las que lo han hecho han tenido una magnífica respuesta. Sin embargo, se deben buscar otras formas de capitalización para contrarrestar el desbalance entre la participación de los dueños y los activos de la cooperativa.

15.- La Federación probablemente tiene las mismas dificultades que tienen las cooperativas. El organismo de integración es normalmente un reflejo de lo que ocurre en las bases. No se podría mejorar las cooperativas sin afectar a la Federación. Es necesario también, un trabajo de evaluación de todos los elementos componentes. (Estructura institucional, societaria, administrativa, financiera y económica).

## 2.- RECOMENDACIONES

1).- Es necesario elaborar un diagnóstico institucional, administrativo, financiero y económico en todas las cooperativas.

2).- Es necesario desarrollar objetivos, políticas y estrategias de corto, mediano y largo plazo, basadas en el diagnóstico. En este proceso deben involucrarse a los asociados, directores y empleados de las cooperativas y de la Federación.

3).- Es necesario planificar las actividades en base a los objetivos, políticas y estrategias aprobadas por las autoridades respectivas en cada cooperativa.

4).- Es necesario apoyar técnicamente a las cooperativas para que elaboren los diagnósticos y planifiquen sus actividades.

5).- Es necesario prestar asesoría para desarrollar sistemas administrativos y para aplicarlos. (Manuales de Organización, de Procedimientos, Contables, de Control Interno, de Personal, Políticas de compras, ventas, e inventarios de insumos, de bienes del supermercado y de productos, etc.)

6).- Es necesario prestar capacitación, entrenamiento y asistencia técnica especializada en el proceso de desarrollo y aplicación de los sistemas administrativos.

7).- Es necesario adiestrar a los miembros directivos, al personal superior y medio de las cooperativas en los conceptos modernos de la administración financiera. (Alternativas de inversión, formas de obtención de fondos de corto y largo plazo,

formas de capitalización, márgenes y costos financieros, proyecciones, presupuestos de capital y de operaciones, etc.)

8). Es necesario incorporar a FEDECOOP R.L. a todo este proceso para lo cual deberá considerarse la instauración de un sistema integrado computacional de aquellos datos vitales para el mejor funcionamiento de la misma Federación y sus Cooperativas afiliadas.

9).- Es necesario conceptualizar al movimiento como un sistema totalmente integrado en el cual sus partes, (Asociados, Cooperativas y Federación) trabajan al unísono para solucionar sus problemas comunes. No debemos olvidar que el destinatario final de todo este esfuerzo es el asociado.

En el interim:

10).- Es necesario identificar aquellas políticas financieras que están perjudicando a las cooperativas para evitarlas en el futuro. (Crecimiento en base a deudas, baja capitalización, inversión del capital de trabajo en activos fijos, etc.)

11).- Es necesario apoyar a las cooperativas a reestructurar su situación financiera. (Convertir los préstamos de corto en largo plazo, adecuar los intereses, obtener nuevos fondos de operación, etc.)

12).- Para algunas cooperativas será necesario desarrollar un plan de emergencia para mantenerlas operando mientras crece su base productiva. (Coopecenisoza, Coopepilangosta y otras)

13).- Es urgente identificar plenamente las causas de los bajos rendimientos en el proceso del beneficiado del café para evitarlas en el futuro. Esta es una acción de conjunto entre todas las cooperativas y el Instituto del Café.

## VII.- EVALUACION DE LA PROPUESTA DEL LIC. JUAN R. ARAYA

El Lic. Juan R. Araya, ha hecho una propuesta a FEDECOOP R.L. para elaborar un diagnóstico integral de la Federación y desarrollar políticas, manuales de organización y de procedimientos administrativos. Ha hecho además, otra propuesta para efectuar el mismo trabajo en 9 cooperativas.

El Lic. Ayala está trabajando bajo contrato con la Consultoría Agro Económica financiada por la Fundación Frederick Ebert. La fundación está apoyando en forma prioritaria a un conjunto de 6 cooperativas de la zona de Guanacaste y Montes de Oro en las áreas de administración y contabilidad. Ha ayudado a organizar

COOCAFE R.L. en la búsqueda de Educación Técnica y Administrativa, nueva infraestructura vial para transporte, servicio de electricidad, fortalecimiento del crédito etc. COOCAFE tiene su sede en Canas.

De igual manera, el Lic. Araya ha sido contratado por UNIBANK, el brazo educativo del Banco Cooperativo (BANCCOOP), para asesorar a 5 cooperativas adicionales bajo un plan llamado Piloto. El Plan consiste en elaborar un diagnóstico, el que será discutido en un seminario de planificación colectiva entre las 5 cooperativas. Luego se desarrollarán planes operativos, se elaborarán los instrumentos de administración y se ayudará a las cooperativas en su implementación. El Plan ya ha comenzado y terminará el 15 de diciembre.

Una propuesta similar ha hecho el Lic. Araya a FEDECOOP para mejorar otras 9 cooperativas afiliadas a la Federación. Esta última propuesta no tiene financiamiento.

Las estructuras de los trabajos propuestos son aceptables aunque es difícil precisar si serían suficientes. En el primer caso, la asesoría de la Consultora Agro-Económica es indefinida, pero en el segundo caso tiene una duración de solo 6 meses. Existen todavía 13 cooperativas (contando el plan propuesto a FEDECOOP) y la Federación, que quedarían al margen de los esfuerzos de fortalecimiento administrativo y gerencial.

Cualquier trabajo de mejoramiento y fortalecimiento administrativo debe ser integral, lo que implica necesariamente mayores conocimientos de la realidad y técnicos, acompañados de un cambio de actitud y de mentalidad. Esto conlleva mucho tiempo, si se pretende que la nueva tecnología sea incorporada permanentemente. La mayoría de las cooperativas no han llegado aún al estado en que solo es suficiente un trabajo técnico de corto plazo. Es necesario un esfuerzo mucho mayor de asistencia técnica permanente, y directa. (On-the-job-training).

En cualquiera de los casos, sería deseable que FEDECOOP asumiera la iniciativa (La Federación está directamente interesada por formar parte del Sistema FEDECOOP) y coordinara los esfuerzos que están haciendo las cooperativas, la Fundación Ebert y UNIBANK para fortalecer a las cooperativas. Esto conlleva el apoyo técnico y financiero a la Federación para que monte un Programa de Fortalecimiento Administrativo. Este Programa deberá coordinar en primer lugar, la asistencia que se está prestando y en segundo lugar, deberá llevarla directamente a las cooperativas que han quedado al margen de los programas ya vigentes. (Incluyendo a la misma Federación)

El programa de asistencia técnica y financiera no deberá ser menor que tres años y deberá contemplar la forma de co-financiar la asesoría técnica. Incluso la forma en que tal asesoría se podrá integrar en forma permanente a los procesos de extensión,

capacitación y asistencia técnica de la Federación.  
El financiamiento deberá contemplar las dos propuestas ya presentadas por el Lic. Araya: la efectuada para mejorar la Federación y la efectuada para mejorar a 9 cooperativas.

El programa muy bien pudiera complementar los trabajos que esta desarrollando el Lic. Araya.

### VIII.- CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y ASISTENCIA TECNICA

#### Bases para un Plan de Fortalecimiento Administrativo

El programa que se propone en esta ocasión consta de tres componentes interrelacionados que satisfacen necesidades complementarias.

El primer componente es la capacitación.

FEDECDOOP tiene un Departamento de Educación. El Departamento desarrolla tres tipos principales de actividades: Cursos sobre Filosofía y Doctrina Cooperativa; Cursos sobre Fortalecimiento Administrativo; y Cursos sobre Relaciones Humanas y Públicas. Ocupémonos del segundo grupo.

Se propone que el Departamento cambie el contenido de los cursos sobre fortalecimiento administrativo se refieren principalmente a Normas Parlamentarias, Administración Básica de Cooperativas, Contabilidad y Análisis Financiero Básico. Los Cursos duran 4 días cada uno, 4-hrs. por día. Los instructores son técnicos del Departamento de Educación. Asisten a los cursos, los miembros del Consejo de Administración, de los Comites y Empleados de las cooperativas. El Departamento no hace seguimiento.

Se propone que el Departamento cambie el contenido de los Cursos que realiza y su frecuencia. Los debe hacer programados, de una menor a una mayor profundidad y ajustados en el tiempo a las necesidades específicas de las cooperativas. Para esto necesita asistencia y apoyo técnico. El Departamento podría incorporar los cursos especializados en administración de empresas ofrecidos por el INCAE u otras instituciones afines. Tanto los Gerentes, como el personal técnicos de la Federación y algunos directores podrían asistir a estos cursos.

El segundo componente es el adiestramiento/seguimiento:

El Departamento debe estructurar y llevar adelante un programa de adiestramiento/seguimiento/entrenamiento. (On-the-job training). El programa debe incluir apoyo a las cooperativas para que efectúen los diagnósticos, formulen objetivos, políticas y estrategias, elaboren los planes de acción y les de seguimiento.

Ademas, los tecnicos deberan prestar apoyo en la aplicacion de los sistemas, manuales y politicas desarrolladas bajo el programa.

El Departamento debe ser reforzado con capacitacion especial, con personal tecnico y recursos para trabajar en las cooperativas mas o menos permanentemente. Tres tecnicos en Ciencias de la Administracion Cooperativa y un Contador podrian completar el trabajo.

El Departamento de Educacion debe trabajar conjuntamente con el Departamento de Pianificacion. Este Departamento tiene tres tecnicos que con capacitacion adicional en Administracion Financiera y con recursos, podran trabajar permanentemente en las Cooperativas en todo lo que signifique administracion de recursos financieros.

El Tercer componente es el de Asistencia Tecnica Especializada:

Se propone la contratacion de un experto en estructura, administracion y finanzas cooperativas de largo plazo y fondos disponibles para la contratacion de especialistas de corto plazo. El experto de largo plazo ayudara a montar el programa, a seleccionar al personal a ser contratado por la Federacion, a participar en su capacitacion y adiestramiento, a colaborar con el adiestramiento en las cooperativas y a seleccionar y definir las tareas de los Especialistas de corto plazo. Estos Expertos desarrollaran tareas especiales para beneficio de todo el sistema.

El Departamento de Educacion, conjuntamente con el de Pianificacion deberan asignar un tecnico homologo del experto para que incorpore las tecnicas y procedimientos a los programas permanentes de la Federacion. FEDECOOP R.L., con un equipo computacional integrado podra recabar y transmitir informacion a las cooperativas socias y asi promover el concepto de sistema aplicado a todo el movimiento.

#### RECOMENDACION PARA USAID/COSTA RICA

Se recomienda enfaticamente que USAID/Costa Rica proporcione los recursos financieros y tecnicos para la implementacion de esta propuesta. El exito de los esfuerzos realizados por USAID/Costa Rica para lograr la renovacion y la diversificacion del cafe se verian seriamente amenazados de no mediar un programa de fortalecimiento institucional, administrativo y financiero como el esbozado en esta propuesta.

## *IX.- PLAN DE SEGUIMIENTO*

- 1.- Discutir el presente trabajo con funcionarios de FEDECOOP R.L., con sus miembros directores y con directores y personal de las cooperativas. Lograr su apoyo. Responsable ACDI.*
- 2.- Discutir el presente trabajo con funcionarios de USAID/Costa Rica. Lograr su apoyo. Responsables FEDECOOP y ACDI.*
- 3.- Introducir modificaciones y ampliar la propuesta con detalles técnicos de acuerdo a los intereses, necesidades y posibilidades de la Federación, de las cooperativas y de USAID/Costa Rica. Responsables FEDECOOP y ACDI.*
- 4.- Elaborar un presupuesto detallado que contemple el financiamiento compartido y progresivo por parte de la Federación y de las Cooperativas. Responsables FEDECOOP y ACDI.*
- 5.- Negociar el tiempo de duración del programa, ajustándolo a las posibilidades de financiamiento. Firmar el contrato respectivo. Responsables ACDI y USAID/Costa Rica.*
- 6.- Iniciar la implementación del mismo. Responsables FEDECOOP y ACDI.*

X.- A N E X O S

Anexo No. 1.-

6 de Junio de 1988.

#### TERMINOS DE REFERENCIA

El propósito general de la Consultoría es el de obtener suficiente información de una muestra de cooperativas afiliadas a FEDECOOP, que sirva de base para la elaboración de un Plan de Fortalecimiento Cooperativo Administrativo y Organizativo a ser implementado por el Proyecto FEDECOOP/AID una vez el mismo sea extendido y ampliado.

El Consultor trabajará en estrecha colaboración con el personal de la Federación que sea asignado por el Gerente, así como con el Asesor de Crédito de la ACDI.

Específicamente el Consultor deberá:

- 1.- Elaborar conjuntamente con funcionarios de la Federación, criterios de selección de las cooperativas que participarán en el estudio.

Los criterios de selección podrían ser la ubicación geográfica, el tamaño en cuanto a números de socios, el volumen de operaciones y la diversidad de servicios ofrecidos a sus asociados entre otros.

- 2.- Proponer a la consideración de FEDECOOP un cuestionario que contendrá las áreas así como los puntos específicos a ser analizados en las cooperativas.
- 3.- Visitar las cooperativas seleccionadas para explicar los objetivos del estudio así como el cuestionario a ser llenado en las cooperativas.
- 4.- Analizar cada una de las cooperativas seleccionadas en base a la información obtenida.
- 5.- Efectuar recomendaciones sobre la forma y el modo de fortalecer la administración de las cooperativas.
- 6.- Identificar las necesidades de capacitación, adiestramiento y asistencia técnica en las cooperativas y proponer la forma de satisfacerlas.
- 7.- Evaluar la propuesta de Juan R. Araya con el fin de determinar la forma en que pudiera constituirse en el

*mecanismo de seguimiento e implementación de sus recomendaciones.*

- 8.- Elaborar un Plan de Seguimiento de sus recomendaciones, así como sentar las bases de un Plan para el fortalecimiento administrativo de las cooperativas que pueda ser implementado por el Proyecto FEDECOOP/AID.*
- 9.- Presentar a la consideración del Asesor de Crédito de la ACDI y a FEDECOOP un plan de implementación de la Consultoría y un esquema del contenido del informe técnico final.*
- 10.- Presentar a la ACDI y a FEDECOOP un informe en borrador detallando sus actividades, trabajos y recomendaciones antes de salir del país.*
- 11.- Desarrollar otras actividades asignadas por el Sr. Cristobal Astacio, Asesor de Crédito de la ACDI, que tengan relación con su trabajo y se puedan realizar sin perjuicio de las tareas principales identificadas en estos terminos de referencia.*

Anexo No. 2.-

### CRITERIOS DE SELECCION

- 1.- Zona Geográfica: Su busca obtener una representación geográfica de las cooperativas.
- 2.- Tamaño en número de asociados: Se seleccionarios tres criterios: Pequeña, hasta 1.000 asociados; mediana, hasta 2.000 asociados y grande, hasta 4.000 asociados. Existe una relación directamente proporcional entre el número de asociados y el volumen de operaciones.
- 3.- Situación Financiera/Económica: Se busca separar a aquellas cooperativas que tengan dificultades de las que no las tengan.

### SELECCION

- 1.- ZONAS:        Sur: Coopesan Vito  
                      Coopeagua Buena  
                      Coopesabalito (Alternativa)  
  
                  Los Santos: Coopeleco  
                                  Coopetarrazú (Alternativa)  
  
                  Guanacaste: Coopepila Angosta  
                                  Coopecenizosa  
  
                  Central A: Coopesan Ramon  
                                  Coopeagri  
  
                  Central B: Coopeaatenas  
  
                  Atlantica: Coopejiballe  
                                  Coopesuiza (Alternativa)
- 2.- TAMANO- ASD -  
      CIADOS ;  
  
          Hasta 1.000 : Coopepila Angosta  
                          Coopejiballe  
                          Coopeagua Buena  
                          Coopecenizosa  
  
          Hasta 2.000 : Coopeleco  
                          Coopeatenas  
                          CoopeSuiza

Hasta 4.000 : Coopesan Vito  
Coopesan Ramon  
Coopeagri

3.- SITUACION FI-  
NANCIERA/ECON:

Con Dificult.: Coopeleco  
Coopepila Angosta  
Coopejiballe  
Coopeagua Buena  
Coopecenizosa  
Coopeagri

Sin Dificult.: Coopesan Vito  
Coopesan Ramon  
CoopeAtenas  
CoopeTarrazú

Anexo No. 3.-

PROGRAMA DE VISITAS

Jueves 9 y Viernes 10 de Junio : Coopepilangosta  
Coopecenizosa

Lunes 13, Martes 14 y Miercoles 15  
de Junio: : Coopeleco  
Coopesan Vito  
Coopeagua Buena  
Coopesabalito (Alternativa)  
Coopeagri  
CoopeTarrazú

Jueves 16 de Junio: : CoopeAtenas  
Coopesan Ramon

Viernes 17 de Junio: : Coopejibaye  
Coopesuiza (Alternativa)

AREAS DE ANALISIS

- A.- Financiera
- B.- Contable
- C.- Administrativa
  - 1.- Gerencial/RRHH/Politica salarial
  - 2.- Estructura Organizativa
  - 3.- Consejo de Administración/ Roles
  - 4.- Controles Internos
  - 5.- Planes de Trabajo - Presupuestos
- D.- Servicios
  - 1.- Comercialización
  - 2.- Credito
  - 3.- Suministros
  - 4.- Asistencia Técnica
  - 5.- Otros
- E.- Asociados

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE COOPERATIVAS

FEDECOOP, R.L.

Fecha:....de Junio de 1988.-

COOPERATIVA.....

LOCALIZACION.....

PERSONAS (Y SUS CARGOS) QUE CONTESTARON EL CUESTIONARIO:.....

I.- ADMINISTRACION

A.- Estructura organizativa

- 1.- Tiene un organigrama administrativo? Si...No...  
Si lo tiene, adjunte una copia.
- 2.- Quien lo elaboró? .....
- 3.- Está aprobado por el Consejo de Administración?  
Si.....No.....
- 4.- Se lo aplica? Si....No....
- 5.- Si no se lo aplica, porque?.....  
.....
- 6.- Que cambios se tendrían que introducir?.....  
.....
- 7.- Tiene un Manual de Organización? Si....No.....
- 8.- Está aprobado por el Consejo de Administración?  
Si.....No.....
- 9.- Se lo aplica? Si....No....
- 10.- Si no se lo aplica, porque?.....  
.....
- 11.- Estan claramente definidas en el organigrama y/o  
en el Manual, las funciones, las responsabilidades,  
la autoridad, el control, la comunicación, etc?  
Si.....No.....

- 12.- Tanto el Gerente, como empleados claves y los miembros directivos saben que posición ocupan en el organigrama y lo que eso significa?.....  
 .....  
 .....
- 13.- Necesita apoyo tecnico para elaborar, implantar o modificar el organigrama administrativo y/o el Manual de Organización? Si.....No.....

**B.- CONSEJO DE ADMINISTRACION**

1.- Con cuantos miembros sesiona el Consejo de Administración la mayoría de las veces?.....  
 Quienes son?.....  
 .....

2.- Que nivel de educación y experiencia tienen los miembros del Consejo de Administración?

	Educación	Experiencia
Presidente	.....	.....
Vice-Presidente	.....	.....
Tesorero	.....	.....
Secretario	.....	.....
Miembro	.....	.....
Miembro	.....	.....
Miembro	.....	.....

3.- Conocen los miembros del Consejo, los objetivos de la cooperativa? Si...No...

4.- Conoce cada miembro sus respectivas funciones y responsabilidades? Si.....No.....

5.- Que clase de asuntos se discuten en las sesiones? Proporcione ejemplos.....  
 .....  
 .....

6.- Se prepara orden del día para cada sesión? Si.....No.....La conocen sus miembros con anticipación? Si.....No....

7.- El Gerente informa en detalle y por escrito en cada sesión, sobre la marcha de la cooperativa? Si.....No.....

8.- Tiene el Consejo un sistema de evaluación de sus miembros componentes Si..... No.....  
 Lo Aplica? Si..... No.....

- 9.- Se cumplen sus resoluciones? Si...No.... Existe algún procedimiento para dar seguimiento a las mismas? Si....No....
- 10.- Enumere las políticas que hayan sido aprobadas por el Consejo. ....
- 11.- Participa el Consejo en la elaboración de los planes de trabajo? Si...No...En que tipo de ejercicios de planificación participan los miembros? .....
- 12.- Quien selecciona y contrata al Gerente?.....
- 13.- Quien selecciona, contrata y fija salarios al personal de la cooperativa? .....

C.- GERENTE

- 1.- Brevemente explique en qué consiste su trabajo en relación con los objetivos de la cooperativa. ....
- 2.- Qué nivel de educación y experiencia tiene?  

Educacion	Experiencia
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
- 3.- Tiene la cooperativa alguna política definida en materia de salarios y otros beneficios para el personal? Si.... No.... Brevemente, cual es?.....
- 4.- Cual es el estilo de administración del Gerente? .....

- 5.- Son satisfactorias las relaciones humanas entre el personal? Si.....No.....
- 6.- Sostiene el personal reuniones periodicas entre si y con el Gerente para coordinar sus actividades? Si..... No.....
- 7.- Realiza la Cooperativa por lo menos una vez al año, evaluacion de desempeño de su personal? Si... No...
- 8.- Que acciones toma la cooperativa como resultado de estas evaluaciones? (Correctivos o incentivos?)  
.....  
.....
- 9.- Con que herramientas de administración cuenta el Gerente para cumplir con su labor? Planes.....  
Presupuestos..... Flujos de Caja .....Flujos de Fondos..... Sistema de Información.....  
Balances periodicos..... Otros .....  
.....
- 10.- Participa el personal de la cooperativa en la elaboración de los planes de corto y largo plazo para la cooperativa? .....  
.....
- 11.- Cuales son las principales fortalezas y debilidades de la cooperativa? .....  
.....  
.....
- 12.- Que necesitaria el Gerente para administrar mejor a la cooperativa? .....  
.....  
.....
- 13.- A quien recurre el Gerente en busca de asistencia y apoyo? .....  
.....  
.....
- 14.- Que factores se consideran en el proceso de fijación de los precios de venta de insumos?...  
.....  
.....  
.....

- 11.- Existen documentos en poder de la cooperativa que garanticen la recuperación de los prestamos? Si....No.... Donde se los guarda?.....
- 12.- Existe algun procedimiento o politica escrita y aprobada por el Consejo de Administracion para la compra, mejora o retiro de muebles, equipos y maquinarias? Si.... No..... Se la aplica? Si.... No....
- 13.- Estan todos los bienes de la cooperativa legalmente a nombre de la misma? Si.... No....
- 14.- Existe algún procedimiento, reglamento o politica escrita aprobada por el Consejo de Administracion para la compra, venta y mantenimiento de inventario de insumos y otros productos del Almacen? Si.... No.... Se lo aplica? Si.... No.....
- 15.- Se efectúan inventarios fisicos periodicos de los artículos del almacen? Si.... No....
- 16.- Existe alguna politica, procedimiento o reglamento escrito y aprobado por el Consejo de Administracion para entregar a crédito, artículos del almacen? Si.... No....
- 17.- Existe algún mecanismo interno de la cooperativa, que regule el procedimiento de compra, procesado, almacenamiento y venta de los productos de los asociados? Si.... No.....
- 18.- Como se controlan las mermas del café, desde el momento en que la cooperativa lo recibe, hasta el momento de su venta final?.....  
.....  
.....  
.....
- 19.- Existe algun procedimiento establecido para verificar los precios de venta del café? Si..... No.... Se lo aplica? Si.... No.... Es suficiente? Si.... No....
- 20.- Tiene la cooperativa por lo menos, una auditoria externa anual? Si.... No.... Se revisan sus recomendaciones? Si.... No.... Una vez aprobadas, se las implementa? Si.... No....

21.- Existe algún procedimiento aprobado por el Consejo de Administración para seleccionar y contratar a la firma o contadores autorizados para efectuar Auditorias? Si.... No.... Se lo cumple? Si..... No.....

22.- Abarca la auditoria todas las areas operativas, contables y administrativas? Si.... No.....

## II.- CONTABILIDAD

1.- Aplica la cooperativa un sistema contable que le permita obtener información ágil, confiable y oportuna? Si.... No.....

2.- La contabilidad esta diseñada para obtener información sobre costos de las diferentes actividades y procesos comerciales de la cooperativa? Si.... No.....

3.- Está la contabilidad al día? Si.... No.....

4.- Tiene la cooperativa contadores de planta (empleados a tiempo completo) o contrata el servicio externamente?.....

5.- Se elaboran periodicamente estados financieros de situación y de resultado? Si.... No.....

6.- Se efectúan analisis financieros de los informes contables? Si.... No.....

7.- Se efectuan conciliaciones de los registros principales con los auxiliares? Si..... No.....

8.- Cuenta la Cooperativa con un Manual de Procedimientos Contables? Si.... No..... Se lo aplica? Si.... No.....

9.- Que educación y experiencia tiene el contador para llevar adelante los trabajos de contabilidad de la cooperativa?.....

10.- Está el contador preparado para apoyar al gerente en la elaboración y control presupuestario y en la preparación de proyecciones financieras? Si.... No.....

11.- Procesa la cooperativa la contabilidad a mano o mecanicamente (por computadora)?.....

12.- Que necesitaría para mejorar el procesamiento?.....

III.-SERVICIOS

A.- COMERCIALIZACION

- 1.- Cuantos asociados comercializaron su producción a través de la cooperativa el año pasado?.....
- 2.- Cuantos asociados vendieron a la competencia?.....Porque?.....
- 3.- Que porcentaje representan sobre el total de asociados?.....
- 4.- Cuantos productores no asociados entregaron su producción a la Cooperativa?.....
- 5.- Que volumen (Fanegas) de operaciones realizo la cooperativas el año pasado?  

Con Asociados	Con No Asociados
.....	.....
- 6.- Cite los principales problemas que tuvo el proceso de comercialización el año pasado:  
.....  
.....  
.....
- 7.- Previo al periodo de cosecha del año pasado, pudo la cooperativa estimar la cantidad de cafe que sería entregada por los asociados? Si..... No..... En qué porcentaje se cumplió la estimación?.....Porque?.....
- 8.- Cuantas veces se reunió el gerente y/o directores con otras cooperativas el año pasado para discutir problemas referentes a las actividades de mercadeo? Que temas discutieron? Se llegó a algún acuerdo?.....  
.....  
.....
- 9.- Que servicios recibe la Cooperativa de FEDECOOP para el proceso de comercialización?.....  
.....  
.....

- 10.- Que podria hacer la cooperativa para mejorarlos?  
 .....  
 .....  
 .....
- 11.- Tiene la cooperativa algún sistema de capitalizacion basado en la cantidad física comercializada o en el valor de la misma?.....  
 .....

**B.- SUMINISTROS**

- 1.- Cuantos asociados compraron en el Almacén durante el año pasado? (En porcentajes).  
 Asociados..... Contado..... Credito.....  
 No-Asocia..... Contado..... Credito.....
- 2.- Cuales son los principales problemas para lograr que todos los asociados se provean de los insumos en su cooperativa?.....  
 .....  
 .....
- 3.- Como estimó la cooperativa los insumos a adquirir para abastecer a los productores el año pasado?  
 .....  
 .....
- 4.- Que procedimiento sigue la cooperativa para obtener los mejores precios de los insumos que compra para sus asociados?.....  
 .....  
 .....
- 5.- Que política sigue la cooperativa para que los precios de los productos que vende a sus asociados sean competitivos?.....  
 .....  
 .....
- 6.- Que clase de arreglos hace la cooperativa con los productores para venderles los insumos agropecuarios? (Credito, contado, contra entrega de productos, etc.). .....  
 .....  
 .....

- 7.- Que servicios recibe la Cooperativa de FEDECOOP?..  
.....  
.....
- 8.- Que podria hacer la cooperativa para mejorar la  
calidad de los servicios que ofrece FEDECOOP?.....  
.....  
.....
- 9.- Tiene la cooperativa algún sistema de  
capitalizacion basado en las operaciones de venta  
de insumos y otros articulos del almacen? Si...  
No... Cual es? .....  
.....

C.- CREDITO

- 1.- Dispone la cooperativa de un reglamento de  
préstamos? Si...No...
- 2.- En cuanto tiempo son procesadas y despachadas las  
solicitudes de crédito?.....
- 3.- Se da seguimiento a los préstamos para verificar  
si los fondos han sido invertidos en lo  
establecido en la solicitud? Si.... No....
- 4.- Que porcentaje de los asociados recibió créditos  
el año pasado?.....Por qué monto?.....
- 5.- Tiene la Cooperativa algún sistema de  
capitalización basado en los préstamos  
otorgados? Si....No.... Cual es? .....  
.....
- 6.- Tiene la cooperativa algún procedimiento,  
política o mecanismo para controlar la recupera-  
ción de los préstamos? Si.... No.... Como fun-  
ciona? .....  
.....  
.....
- 7.- Que tasas de interes cobra la cooperativa  
a sus asociados?.....Como determina el  
márgen entre las tasas pasivas y activas?  
.....  
.....
- 8.- De qué fuentes obtiene la cooperativa fondos para  
prestar a sus asociados? .....  
.....

- 9.- Son los desembolsos oportunos? Si... No.... Cuanto tiempo demora normalmente la tramitacion?.....  
 Como se la podria mejorar?.....  
 .....  
 .....
- 10.- Tiene la cooperativa algun programa de mobilizacion de fondos entre sus asociados? Si.... No.....

**D.- OTROS SERVICIOS**

- 1.- Qué otros servicios provee la cooperativa a sus asociados?
- Procesamiento de productos .....  
 Asistencia Técnica Agropecuaria.....  
 Asistencia Médica y Odontológica.....  
 Seguros de Vida.....  
 Becas de Estudio.....  
 Transporte de productos.....  
 Almacenaje de productos.....  
 Información de Mercados y de Precios.....  
 Otros.....  
 .....
- 2.- Como se financian los servicios que no producen ingresos suficientes?.....  
 .....  
 .....
- 3.- Que apoyo necesitaria para mejorar la prestacion de los mismos?.....  
 .....  
 .....
- 4.- Que importancia tiene la prestación de los mismos para la cooperativa, desde el punto de vista economico y social?.....  
 .....  
 .....

**IV.- ASOCIADOS**

- 1.- Cuantos asociados tiene la cooperativa? .....  
 Activos.....Inactivos.....
- 2.- Cuales son las razones principales de la inactividad de los asociados?.....  
 .....  
 .....

- 3.- Tiene la cooperativa información estadística sobre los asociados? (Cuántos son potencialmente, cultivos, tamaño de sus fincas, distancia a la cooperativa, situación familiar, situación económica, etc.) Si.... No....
- 4.- Participan los asociados satisfactoriamente en las actividades de la cooperativa? (Asambleas Generales, Reuniones Educativas, Reuniones Sociales, etc.?) Si.... No.... Por qué? .....
- 5.- En que medida se estima que los asociados se sienten dueños de su cooperativa?.....
- 6.- Como se estima que son las relaciones de los asociados con el Gerente, empleados y directivos? .....
- 7.- Ha realizado la cooperativa campañas de educación de Asociados? Si.... No...  
Con qué resultado?.....
- 8.- Que temas se estudian típicamente durante los cursos o reuniones a las que se invitan a asociados? .....

V.- FINANZAS

Para completar esta sección, adjunte los Balances de Situación y los Estados de Resultados de los dos últimos ejercicios económicos. Agregue cualquier comentario que quisiera efectuar. Si tiene algún análisis financiero hecho por la cooperativa o por alguna firma auditora y la última Memoria Anual del Consejo de Administración a la Asamblea General, agreguelos también.

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFICULTORES R.L.  
 COOPEPICA ANGOSTA R.L.

ANÁLISIS COMPARATIVO  
 AL 30 DE SETIEMBRE

NOMBRE	1987	VARIACION		1986
	Miles Cis	ABSOLUTA	%	Miles Cis
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
CAJA Y BANCOS	1,063	285	36.61%	778
CUENTAS A COBRAR	7,138	(5,203)	-36.28%	14,341
INVENTARIOS	4,770	710	17.48%	4,060
GASTOS DIFERIDOS	83	(255)	-75.51%	338
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>15,054</b>	<b>(4,463)</b>	<b>-22.87%</b>	<b>19,517</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
OBRAS EN PROCESO	257	(9,437)	-97.35%	9,694
TERRENO (INCLUYE REVALUACION)	1,494	838	127.49%	657
PROPIEDAD, PLANTA Y EQ.-NETO.	15,383	9,335	154.36%	6,048
<b>TOTAL</b>	<b>17,134</b>	<b>736</b>	<b>4.49%</b>	<b>16,398</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
EFFECTOS POR COBRAR USAID	14,887	7,757	108.80%	7,130
INVERSIONES PERMANENTES	1,092	50	4.81%	1,042
INTANGIBLES	25	25	0.00%	0
<b>TOTAL</b>	<b>16,004</b>	<b>7,832</b>	<b>95.85%</b>	<b>8,172</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>48,192</b>	<b>4,105</b>	<b>9.31%</b>	<b>44,087</b>

91

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFICULTORES R.L.  
 COOPE F I L A A N G O S T A R. L.

ANÁLISIS COMPARATIVO  
 AL 30 DE SETIEMBRE

NOMBRE	1987	VARIACION		1986
	Miles Cis	ABSOLUTA	%	Miles Cis
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
CUENTAS POR PAGAR FEDECOOP	7,584	212	2.68%	7,371
CUENTAS Y DOCTOS A PAGAR	5,452	(5,869)	-51.84%	11,321
AHORROS A LA VISTA	19	15	405.26%	4
RETENC. Y GASTOS ACUM	2,076	799	62.61%	1,277
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>15,131</b>	<b>(4,842)</b>	<b>-24.24%</b>	<b>17,973</b>
<b>PASIVO L. PLAZO</b>				
HIPOT. Y DOCTOS A PAGAR	5,737	0	0.00%	5,737
DOCUMENTOS POR PAGAR BANCOS	10,973	4,800	77.76%	6,173
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>16,710</b>	<b>4,800</b>	<b>40.30%</b>	<b>11,910</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>				
PROYECTO A.I.D.	13,848	4,148	42.76%	9,700
CREDITOS DIFERIDOS	12	(147)	-92.76%	159
<b>TOTAL OTROS</b>	<b>13,859</b>	<b>4,000</b>	<b>40.57%</b>	<b>9,859</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>45,700</b>	<b>3,959</b>	<b>9.48%</b>	<b>41,742</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL COOP.	3,174	(1,473)	-31.70%	4,647
RESERVAS PATRIMONIALES	136	(52)	-27.63%	188
EXCEDENTES ACUMULADOS	14	1,331	-101.06%	(1,317)
EXCEDENTES PERIODO	(5,078)	(3,046)	149.92%	(2,032)
DONACIONES	3,047	2,750	924.68%	297
REVALUACIONES	1,199	636	113.10%	563
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2,492</b>	<b>146</b>	<b>6.24%</b>	<b>2,345</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>48,192</b>	<b>4,105</b>	<b>9.31%</b>	<b>44,087</b>

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAFICULTORES R.L.  
ANALISIS DE LA SITUACION ECONOMICA FINANCIERA  
COOPE PILANGOSTA R.L.

CONSOLIDADO	P E R I O D O S			
	87	%	86	%
ESTADO DE RESULTADOS				
VENTAS NETAS	53,038.90	100.00%	44,267.00	100.00%
COSTO DE VENTAS	44,712.70	84.58%	37,603.20	84.96%
EXCEDENTE BRUTO	8,126.20	15.32%	6,658.80	15.04%
GASTOS DE OPERACION	10,229.40	19.29%	7,064.00	15.96%
GASTOS DE VENTAS	2,452.40	4.62%	1,729.50	3.91%
GASTOS X DEPARTAMENTO	3,348.20	6.31%	1,702.00	3.85%
GASTOS DE BENEFICIO	2,822.60	5.32%	2,089.80	4.72%
GASTOS ADM. Y GRALES	1,606.20	3.03%	1,542.70	3.49%
EXCEDENTE DE OPERACION	(2,103.20)	-3.97%	(405.20)	-0.92%
OTROS INGRESOS-NETOS	143.10	0.27%	85.00	0.19%
PRODUCTOS FINANCIEROS	1,067.50	1.96%	1,890.30	4.27%
GASTOS FINANCIEROS	4,125.20	7.78%	3,002.00	6.79%
EXCEDENTE NETO	(5,077.80)	-9.57%	(2,051.90)	-4.59%
=====				
DETALLE # 2				
DATOS INDEPENDIENTES				
EFFECTIVO	1,063		778	
CUENTAS POR COBRAR	9,138		14,341	
INVENTARIO FINAL	4,770		4,060	
INVENTARIO PROMEDIO	4,415		4,125	
=====				

ANÁLISIS COMPARATIVO  
 DE DEPENDENCIAS  
 (000)

NOMBRE	1987		1986	
	Miles Cls	ABSOLUTA	%	Miles Cls
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
EFFECTIVO	104,037	(314,922)	-75.17%	418,959
INVERSIONES TRANSITORIAS	0	0	0.00%	0
DOCUMENTOS A COBRAR	68,921	30,962	61.57%	37,959
CUENTAS POR COBRAR NETAS	6,566,116	3,138,673	92.70%	3,407,443
INVENTARIOS	1,367,158	(646,135)	-32.16%	2,015,293
GASTOS PREPAGADOS	0	0	0.00%	0
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>6,106,232</b>	<b>2,226,578</b>	<b>37.87%</b>	<b>5,879,654</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
DOCUMENTOS A COBRAR	6,232,291	4,602,591	282.42%	1,629,700
INVERSIONES PERMANENTES	48,922	3,537	7.79%	45,385
INMUEBLES, MAQ. Y EQ. NETO	2,953,992	1,922,523	186.39%	1,031,469
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>9,235,205</b>	<b>6,528,651</b>	<b>241.22%</b>	<b>2,706,554</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
DEPOSITOS EN GARANTIA	32,200	0	0.00%	32,200
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>32,200</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>32,200</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>17,373,637</b>	<b>8,755,229</b>	<b>101.59%</b>	<b>8,618,408</b>

ANÁLISIS COMPARATIVO  
COOPERATIVISTA  
(000)

NOMBRE	1987		1986	
	Miles Cts	ABSOLUTA	%	Miles Cts
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
DOCUMENTOS A PAGAR	711,000	700,000	98.60%	11,000
CUENTAS A PAGAR	8,599,217	2,833,760	49.15%	5,765,459
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>9,310,219</b>	<b>3,533,760</b>	<b>61.18%</b>	<b>5,776,459</b>
<b>PASIVO L PLAZO</b>				
DOCUMENTOS A PAGAR	0	(11,000)	-100.00%	11,000
CUENTAS A PAGAR	7,181,868	5,445,337	75.82%	1,736,531
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>7,181,868</b>	<b>5,434,337</b>	<b>310.97%</b>	<b>1,747,531</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>16,492,087</b>	<b>8,968,097</b>	<b>119.19%</b>	<b>7,523,990</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL COOPERATIVO	1,021,606	149,469	17.13%	872,137
SUPERAVIT POR DONACION	930,205	(.500,000)	116.22%	430,205
RESERVAS	30,017	(11,328)	-27.40%	41,345
EXC.(DEFICIT) OPERACION	(1,100,478)	(851,009)	77.33%	(249,469)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>881,350</b>	<b>(212,868)</b>	<b>-19.45%</b>	<b>1,094,218</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>17,373,437</b>	<b>8,755,229</b>	<b>101.59%</b>	<b>8,618,208</b>

ANEXO NO. 0.-

ANÁLISIS COMPARATIVO SITUACION ECONOMICA  
C O D E F A C E N I Z O S A R. L.

CONSOLIDADO	P E R I O D O S		
	87	%	86
ESTADO DE RESULTADOS			
VENTAS NETAS	14,630	100.00%	1,549
COSTO DE VENTAS	11,698	79.85%	3,986
EXCEDENTE BRUTO	2,932	20.15%	1,564
GASTOS DE OPERACION	4,016	27.41%	1,732
GASTOS DE VENTAS	1,645	11.23%	617
GASTOS DE ADMINISTRACION	1,884	12.86%	733
GASTOS DE BENEFICIO	429	2.93%	175
GASTOS DE VEHICULOS	0	0.00%	0
OTROS GASTOS	59	0.40%	7
EXCEDENTE DE OPERACION	(1,064)	-7.26%	(169)
PRODUCTOS FINANCIEROS	395	2.69%	23
GASTOS FINANCIEROS	185	1.26%	110
EXC A. OTROS PROD Y RES	(854)	-5.83%	(256)
OTROS PRODUCTOS	0	0.00%	0
RESERVAS	0	0.00%	0
EXCEDENTE NETO	(654)	-5.83%	(256)

DETALLE # 2  
DATOS INDEPENDIENTES

EFFECTIVO	104	419
CUENTAS POR COBRAR	6,566	3,407
INVENTARIO FINAL	1,367	2,015
INVENTARIO PROMEDIO	1,091	1,226

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE AGRICULTORES S.L.  
 COOP SAN VITO S.L.  
 ANALISIS COMPARATIVO  
 AL 30/SET.

NOMBRE	1967	VARIACION			1966
	Miles Cis	ABSOLUTA	%	Miles Cis	
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>					
CAJA Y BANCOS	5,824	3,146	117.64%	2,676	
HIPOTECAS POR COBRAR	492	492	0.00%	0	
DOCUMENTOS POR COBRAR	343	(379)	-52.49%	722	
CUENTAS POR COBRAR NETAS	272,922	(94,119)	-25.64%	367,041	
INVENTARIOS	20,849	3,664	22.75%	16,985	
ADELANTOS SOBRE CONTRATOS	3,365	2,360	234.83%	1,005	
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	52,603	9,197	21.19%	43,406	
ANTICIPO PARA GASTOS	147	54	58.06%	93	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>356,545</b>	<b>(75,383)</b>	<b>-17.45%</b>	<b>431,928</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>					
SUSCRITORES POR COBRAR L.P.	31,382	14,067	81.24%	17,315	
CUENTAS POR COBRAR L.P.	3,985	362	9.99%	3,623	
HIPOTECAS POR COBRAR L.P.	8,500	0	0.00%	8,500	
DOCUMENTOS POR COBRAR L.P.	73,902	73,902	100.00%	0	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO NET	99,125	3,355	3.50%	95,770	
INVERSIONES EN ACCIONES	8,758	271	3.19%	8,487	
GASTOS DIFERIDOS	0	(356)	-100.00%	356	
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>225,652</b>	<b>91,601</b>	<b>68.33%</b>	<b>134,051</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
OTROS ACTIVOS	1,049	31	3.05%	1,018	
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>1,049</b>	<b>31</b>	<b>3.05%</b>	<b>1,018</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>583,246</b>	<b>16,249</b>	<b>2.87%</b>	<b>566,997</b>	

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE AGRICULTORES S.R.L.  
 C O O P R O S A N V I T O S R.L.  
 ANALISIS COMPARATIVO  
 AL 30/3ET.

NOMBRE	1967		1966	
	VARIACION			
	Miles Cis	ABSOLUTA	%	Miles Cis
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
HIPOTECAS POR PAGAR C.P.	8,567	1,394	19.38%	7,173
DOCUMENTOS A PAGAR C.P.	15,206	11,700	334.40%	3,500
CUENTAS A PAGAR	300,009	(34,470)	-8.72%	355,159
PROVISIONES	2,315	040	38.71%	1,009
GASTOS ACUMULADOS	13,272	(15,333)	-53.60%	28,005
RETENCIONES POR PAGAR	0	(4)	-100.00%	4
IMPUESTO SOBRE VENTAS	111	(59)	-34.71%	170
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>400,160</b>	<b>(30,120)</b>	<b>-8.26%</b>	<b>436,280</b>
<b>PASIVO L. PLAZO</b>				
DOCUMENTOS E HIPOTECAS	88,210	67,831	332.75%	20,385
PROVISION PRESTACIONES LEGALES	388	2	0.52%	386
RETENCIONES POR PAGAR L.P.	0	(7,243)	-100.00%	7,243
FONDO ESTABILIZACION ECONOMICA	0	(17,425)	-100.00%	17,425
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>88,604</b>	<b>43,165</b>	<b>95.00%</b>	<b>45,439</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>				
PRODUCTOS DIFERIDOS	9,332	3,258	53.64%	6,074
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>9,332</b>	<b>3,258</b>	<b>53.64%</b>	<b>6,074</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>498,096</b>	<b>10,303</b>	<b>2.11%</b>	<b>487,793</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL COOP.	57,802	11,105	23.78%	46,697
RESERVAS	855	(2,263)	-72.58%	3,118
EXCED. O PERDIDA DEL PERIODO	1,065	(2,890)	-73.11%	3,961
SUPERAVIT REVALUACION	25,428	0	0.00%	25,428
EXCED. PERDIDA ACUMULADA	0	0	0.00%	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>85,150</b>	<b>5,946</b>	<b>7.51%</b>	<b>79,204</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>583,246</b>	<b>16,249</b>	<b>2.87%</b>	<b>566,997</b>

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE AGRICULTORES A.L.  
 ANALISIS DE LA SITUACION ECONOMICA FINANCIERA  
 COOPRO SAN VITO A. L.

CONSOLIDADO	P E R I O D O S			
	87	%	88	%
ESTADO DE RESULTADOS				
VENTAS NETAS	547,238.23	100.00%	679,225.70	100.00%
COSTO DE VENTAS	437,714.30	80.02%	547,945.44	80.67%
EXCEDENTE BRUTO	109,321.93	19.98%	131,280.26	19.33%
GASTOS DE OPERACION	102,650.85	18.76%	122,088.80	17.97%
GASTOS DE VENTAS	31,738.38	9.45%	62,460.47	9.20%
GASTOS DE ADMINISTRACION	8,221.70	1.50%	18,195.19	2.68%
GASTOS DE BENEFICIO	34,263.48	6.26%	41,133.93	6.06%
OTROS GASTOS	6,427.28	1.54%	299.20	0.04%
EXCEDENTE DE OPERACION	6,671.08	1.22%	9,191.40	1.35%
PRODUCTOS FINANCIEROS	24,704.87	4.55%	10,052.44	1.48%
GASTOS FINANCIEROS	58,741.42	10.73%	36,098.40	5.31%
EXC A. OTROS PROD Y RES	(27,165.47)	-4.96%	(10,854.50)	-1.60%
OTROS PRODUCTOS	26,595.08	5.23%	16,170.82	2.38%
RESERVAS	364.55	0.07%	1,355.05	0.20%
EXCEDENTE NETO	1,065.06	0.19%	3,760.62	0.56%

DETALLE # 2  
 DATOS INDEPENDIENTES

EFFECTIVO	5,824	6,981
CUENTAS POR COBRAR	273,026	367,115
INVENTARIO FINAL	20,848	10,980
INVENTARIO PROMEDIO	18,917	10,214

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE AGRICULTORES R.L.  
COOPE SUIZA R.L.

ANÁLISIS COMPARATIVO  
AL 31 DE DICIEMBRE

NOMBRE	1987		1986	
	VARIACION			
	Miles Cis	ABSOLUTA	%	Miles Cis
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
CAJA Y BANCOS	4,073	(3,540)	-46.50%	7,613
INVERSIONES TRANSITORIAS	0,000	5,900	5900.00%	100
CUENTAS A COBRAR	17,711	(5,999)	-25.30%	23,710
DOCTOS A COBRAR - C. F.	1,125	87	8.35%	1,038
FINANCIACION	92,560	(6,837)	-6.86%	99,403
INVENTARIOS	11,150	(625)	-5.51%	11,783
MERC. EN TRANSITO	268	268	0.00%	0
GASTOS DIFERIDOS	14,007	2,531	22.95%	11,476
ANTICIPOS PROVEED.	575	575	0.00%	0
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>147,462</b>	<b>(7,641)</b>	<b>-4.93%</b>	<b>155,123</b>
INVERSIONES PERMANENTES	5,214	181	3.60%	5,033
DOCUMENTOS A COBRAR - L. P.	752	752	0.00%	0
PROPIEDAD, PLANTA Y EQ.-NETO.	28,035	2,378	9.27%	25,657
<b>TOTAL</b>	<b>34,001</b>	<b>3,311</b>	<b>10.79%</b>	<b>30,690</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
DOCTOS A COBRAR - PROYECTOS	35,126	15,966	66.16%	21,140
ALMACIGALES	0	0	0.00%	0
ACTIVO INTANGIBLE	280	183	168.14%	97
CUENTAS EN LITIGIO	478	(3,921)	-89.14%	4,399
<b>TOTAL</b>	<b>35,883</b>	<b>10,247</b>	<b>39.97%</b>	<b>25,636</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>217,365</b>	<b>5,917</b>	<b>2.80%</b>	<b>211,449</b>

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE AGRICULTORES S.R.L.  
 C O O P E R A T I V A S R. L.  
 A N A L I S I S C O M P A R A T I V O  
 AL 31 DE DICIEMBRE

NOMBRE	1987	VARIACION		1986
	Miles Cis	ABSOLUTA	%	Miles Cis
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
CUENTAS Y DOCTOS X PAGAR	59,557	(21,849)	-26.84%	81,406
ANCRAS A LA VISTA	15,322	(6,309)	-29.17%	21,631
RETENC. E IMP. X PAGAR	7,733	6,277	431.30%	1,456
GASTOS ACUMULADOS	1,321	1,321	0.00%	0
ANTICIPOS Y OTROS	786	786	0.00%	0
PRODUCTOS DIFERIDOS	78,880	11,197	16.54%	67,683
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>163,604</b>	<b>(8,577)</b>	<b>-4.98%</b>	<b>172,181</b>
<b>PASIVO L. PLAZO</b>				
IMPOT. Y DOCTOS X PAGAR	4,659	(1,463)	-23.89%	6,121
DEPOSITOS A PLAZO	286	265	126.40%	21
PRESTAC. LEGALES	362	(885)	-100.32%	1,468
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>5,327</b>	<b>(2,063)</b>	<b>-27.37%</b>	<b>7,610</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>				
PROYECTO A.I.D.	29,727	10,984	58.81%	18,743
PROYECTO VIVIENDA	6,523	6,523	0.00%	0
<b>TOTAL OTROS</b>	<b>36,250</b>	<b>17,507</b>	<b>93.41%</b>	<b>18,743</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>205,381</b>	<b>6,847</b>	<b>3.45%</b>	<b>198,534</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL COOP.	9,291	1,361	17.16%	7,930
APORTES Y CUOTAS	2,008	595	40.36%	1,413
RESERVAS DE LEY	3,743	(2,972)	-44.26%	6,715
EXCED. O PERDIDAS ACUMUL.	(3,117)	86	-2.75%	(3,203)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>11,984</b>	<b>(931)</b>	<b>-7.21%</b>	<b>12,915</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>217,365</b>	<b>5,916</b>	<b>2.80%</b>	<b>211,449</b>

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE CAPICULTORES S.R.L.  
ANALISIS DE LA SITUACION ECONOMICA FINANCIERA  
C O O P E S U I Z A S R.L.

CONSOLIDADO	P E R I O D O S		
	87	%	86
ESTADO DE RESULTADOS			
VENTAS NETAS	344,562.70	100.00%	314,724.30
COSTO DE VENTAS	270,048.90	78.37%	262,781.60
EXCEDENTE BRUTO	74,513.80	21.63%	51,742.70
GASTOS DE OPERACION	67,067.20	20.05%	49,866.10
GASTOS DE VENTAS	22,100.40	6.41%	22,213.60
GASTOS A DEPARTAMENTO	22,865.50	6.64%	9,590.20
GASTOS DE BENEFICIO	18,237.50	5.29%	14,445.50
GASTOS ADM. Y GRALES	5,865.80	1.70%	3,636.80
EXCEDENTE DE OPERACION	5,444.60	1.58%	1,856.60
PRODUCTOS FINANCIEROS	4,878.20	1.42%	2,917.10
GASTOS FINANCIEROS	12,383.60	3.59%	13,370.60
OTROS PRODUCTOS	2,577.60	0.75%	5,392.20
OTROS GASTOS	0.00	0.00%	0.00
EXCEDENTE NETO	517.00	0.15%	(3,204.70)

DETALLE # 2  
DATOS INDEPENDIENTES

EFFECTIVO	4,073	7,613
CUENTAS POR COBRAR	17,332	19,349
INVENTARIO FINAL	11,158	11,783
INVENTARIO PROMEDIO	11,471	11,746

ANÁLISIS COMPARATIVO  
COOPE LECO R. L.  
(000)

NOMBRE	1987		1986	
	Miles Cts	ABSOLUTA	%	Miles Cts
ACTIVO				
ACTIVO CIRCULANTE				
EFFECTIVO	(213)	(3,538)	-106.41%	3,325
INVERSIONES TRANSITORIAS	32	0	0.00%	32
DOCT. A COB. Y GAS. PREPAG.	24,377	(76,054)	-75.73%	100,431
CUENTAS POR COBRAR NETAS	25,287	5,087	29.02%	19,600
INVENTARIOS	41,987	8,523	25.47%	33,464
PRODUCTOS POR COBRAR	6,572	6,200	100.67%	372
PRESTAMOS ASOCIADOS	57,218	5,480	10.57%	51,738
		0	0.00%	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	155,260	(53,702)	-25.70%	208,962
ACTIVO FIJO				
DOCUMENTOS A COBRAR	2,787	1,509	118.08%	1,278
INVERSIONES PERMANENTES	4,913	708	16.84%	4,205
INMUEBLES, MAQ. Y EQ. NETO	134,583	37,069	38.01%	97,514
HIPOTECA POR COBRAR	1,500	(429)	-22.24%	1,929
CUENTAS POR COBRAR LL.P.	47,016	14,066	45.34%	32,948
ACTIVO FIJO	190,799	53,525	38.99%	137,274
OTROS ACTIVOS				
OTROS ACTIVOS	871	245	39.14%	626
GASTOS DIFERIDOS	8,569	8,402	3146.82%	267
TOTAL OTROS ACTIVOS	9,540	8,647	906.31%	893
TOTAL ACTIVOS	355,599	8,470	2.44%	347,129

ANÁLISIS COMPARATIVO  
COOPELECO S. L.  
(000)

NOMBRE	1967		1966	
	VARIACION			
	miles Cls	ABSOLUTA	%	miles Cls
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
DOCUMENTOS A PAGAR	11,796	9,359	384.04%	2,437
CUENTAS POR PAGAR OPERATIVA	137,362	(23,143)	-14.42%	160,525
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	5,987	2,233	59.48%	3,754
DEPOSITOS A LA VISTA	470	132	39.65%	338
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>155,635</b>	<b>(11,419)</b>	<b>-6.84%</b>	<b>167,054</b>
<b>PASIVO L. PLAZO</b>				
DOCUMENTOS A PAGAR	30,805	9,728	46.15%	21,077
FINANCIAMIENTO AID	45,929	11,755	34.34%	34,234
DEPOSITOS PLAZO FIJO	61,348	14,947	22.51%	66,401
PRODUCTOS DIFERIDOS	2,823	(1,176)	-29.44%	4,001
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>160,965</b>	<b>35,252</b>	<b>28.04%</b>	<b>125,713</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>316,600</b>	<b>23,833</b>	<b>8.14%</b>	<b>292,767</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL COOPERATIVO	23,077	(12)	-0.05%	23,069
SUPERAVIT POR DONACION	4,951	4,951	0.00%	0
RESERVAS	1,452	(37)	-2.48%	1,489
EXC.(DEFICIT) OPERACION	136	(66)	-48.53%	202
SUP.REV.ACT.FIJO	7,383	(20,200)	(49.783)	29,583
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>36,999</b>	<b>(15,364)</b>	<b>-28.26%</b>	<b>54,363</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>353,599</b>	<b>8,469</b>	<b>2.44%</b>	<b>347,130</b>

ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO  
COOPELECO S.R.L.

CONSOLIDADO	P E R I O		
ESTADO DE RESULTADOS	87	4	86
VENTAS NETAS	437,904	100.00%	457,735
COSTO DE VENTAS	355,841	81.26%	375,891
EXCEDENTE BRUTO	82,063	18.74%	81,884
GASTOS DE OPERACION	60,574	13.80%	60,710
GASTOS DE VENTAS	29,012	6.63%	33,064
GASTOS DE ADMINISTRACION	16,925	4.32%	13,388
GASTOS DE BENEFICIO	21,270	4.86%	15,400
GASTOS VEHICULOS	3,857	2.02%	9,149
OTROS GASTOS	2,510	0.57%	15,709
EXCEDENTE DE OPERACION	1,484	0.34%	(4,826)
PRODUCTOS FINANCIEROS	22,788	5.20%	13,245
GASTOS FINANCIEROS	29,221	6.67%	34,060
OTROS INGRESOS	5,162	1.18%	25,951
EXC.A OTROS PROD Y RES.	(4,944)	-1.13%	(25,644)
RESERVAS	82	0.02%	105
EXCEDENTE NETO	136	0.03%	202

DETALLE # 2  
DATOS INDEPENDIENTES

EFFECTIVO	(213)	3,325
CUENTAS POR COBRAR	25,287	17,600
INVENTARIO FINAL	41,987	33,464
INVENTARIO PROMEDIO	37,726	25,490

ANÁLISIS COMPARATIVO  
COOPERATIVA A.L.  
(0000)

NOMBRE	1987		1986	
	Miles Cts	ABSOLUTA	%	Miles Cts
ACTIVO				
ACTIVO CIRCULANTE				
EFFECTIVO	3,454	(9,320)	-72.97%	12,780
INVERSIONES TRANSITORIAS	479	(10,251)	-97.14%	10,730
DOCT. Y CTAS. POR COBRAR	69,135	8,988	14.94%	60,147
INVENTARIOS	20,420	(240)	-1.16%	20,660
GASTOS PRE-PAGADOS	130,743	11,362	9.52%	119,381
	0	0	0.00%	0
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	224,231	(5,467)	-2.38%	229,698
ACTIVO FIJO				
INHUEB. MAQ. PLANT. & EQUI.	145,258	39,599	37.46%	105,659
INVERSIONES PERMANENTES	15,593	4,268	37.69%	11,325
PROG. HID/FEDECOOP	58,028	15,704	37.10%	42,324
GASTOS Y CARGOS DIFERIDOS	0	(600)	-100.00%	600
ACTIVO FIJO	218,879	58,971	36.86%	159,908
OTROS ACTIVOS				
OTROS ACTIVOS	0	0	0.00%	0
SUSCRIPTORES	0	0	0.00%	0
TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0	0.00%	0
TOTAL ACTIVOS	443,110	53,504	13.73%	389,606

ANÁLISIS COMPARATIVO  
 COOPERAGRI S.A.  
 1987

NOMBRE	1987		1986	
	miles Cis	ABSOLUTA	%	miles Cis
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
DECTS. & PREST. POR PAGAR	26,622	1,810	6.70%	27,012
CUENTAS POR PAGAR OPERATIVAS	26,442	(22,525)	-46.00%	48,967
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	202,262	36,007	21.66%	166,275
DEPOSITOS A LA VISTA	0	0	0.00%	0
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>257,546</b>	<b>15,292</b>	<b>6.31%</b>	<b>242,254</b>
<b>PASIVO L. PLAZO</b>				
DOCUMENTOS A PAGAR	54,151	15,691	40.80%	38,460
PROGRAMA AID/FEDECOOP	58,028	15,704	37.10%	42,324
	0	0	0.00%	0
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>112,179</b>	<b>31,395</b>	<b>36.66%</b>	<b>80,784</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>369,725</b>	<b>46,687</b>	<b>14.45%</b>	<b>323,038</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL COOPERATIVO	72,108	18,928	35.59%	53,180
SUPERAVIT DE CAPITAL	2,757	0	0.00%	2,757
RESERVAS	9,253	1,530	19.81%	7,723
EXC.(DEFICIT) OPERACION	(10,733)	(13,641)	127.09%	2,908
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>73,385</b>	<b>6,817</b>	<b>10.24%</b>	<b>66,568</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>443,110</b>	<b>53,504</b>	<b>13.73%</b>	<b>389,606</b>

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONOMICA  
C O O P E R A T I V A S

CONSOLIDADO	P E R I O D O S		
	87	4	86
ESTADO DE RESULTADOS			
VENTAS NETAS	726,711	100.00%	690,467
COSTO DE VENTAS	671,993	92.47%	649,540
EXCEDENTE BRUTO	54,718	7.53%	40,927
GASTOS DE OPERACION	64,138	8.83%	41,399
GASTOS DE VENTAS	0	0.00%	0
GASTOS DE ADMINISTRACION	0	0.00%	0
GASTOS DE BENEFICIO	0	0.00%	0
GASTOS SUMINISTROS	0	0.00%	0
GASTOS SUPERMERCADO	0	0.00%	0
ESTACION DE SERVICIO	0		0
TIENDA	0		0
FINCA LIBANO	0		0
EXCEDENTE DE OPERACION	(9,420)	-1.30%	5,530
PRODUCTOS FINANCIEROS	0	0.00%	0
GASTOS FINANCIEROS	0	0.00%	0
OTROS INGRESOS	0	0.00%	0
OTROS GASTOS	0	0.00%	0
RESERVAS	0	0.00%	0
EXCED.PROY. AID.	0		0
EXCEDENTE NETO	(9,420)	-1.30%	5,530

DETALLE # 2  
DATOS INDEPENDIENTES

EFFECTIVO	3,434	12,780
CUENTAS POR COBRAR	20,420	20,000
INVENTARIO FINAL	130,743	119,381
INVENTARIO PROMEDIO	125,062	99,711

ANÁLISIS COMPARATIVO  
 COOPE CHIRRA S.L.  
 (000)

NOMBRE	1957		1956	
	Miles Cls	ABSOLUTA	%	Miles Cls
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
EFFECTIVO	5,143	4,742	1182.54%	401
INVERSIONES TRANSITORIAS	3,536	1,376	63.70%	2,160
DOCT.A COB.Y BAS.PREPMB.	10,335	7,200	229.67%	3,135
CUENTAS POR COBRAR NETAS	121,068	(39,108)	-24.42%	160,176
INVENTARIOS	37,906	(32,325)	-45.95%	70,131
PRODUCTOS POR COBRAR	4,447	1,860	71.90%	2,587
ADELANTOS SOBRE CAFE	61,625	42,325	107.70%	39,300
SUSCRIPTORES	1,852	608	46.87%	1,244
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>265,912</b>	<b>(13,222)</b>	<b>-4.74%</b>	<b>279,134</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
DOCUMENTOS A COBRAR	48,101	48,101	0.00%	0
INVERSIONES PERMANENTES	6,101	169	2.85%	5,932
INMUEBLES, MAQ. Y EU. NETO	152,660	67,310	78.85%	85,370
GASTOS DIFERIDOS	3,224	853	35.98%	2,371
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>210,106</b>	<b>116,433</b>	<b>124.30%</b>	<b>93,673</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
OTROS ACTIVOS	537	282	110.59%	255
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>537</b>	<b>282</b>	<b>110.59%</b>	<b>255</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>476,555</b>	<b>103,493</b>	<b>27.74%</b>	<b>373,062</b>

ANALISIS COMPARATIVO  
COOPERATIVA A.L.  
(000)

NOMBRE	1987		1988	
	Miles Cis	ABSOLUTA	%	Miles Cis
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
DOCUMENTOS A PAGAR	3,112	1,659	114.18%	1,453
CUENTAS POR PAGAR OPERATIVA	107,173	(8,533)	-7.37%	115,706
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	24,249			20,038
DEPOSITOS A LA VISTA	94,403			71,175
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>228,997</b>	<b>20,025</b>	<b>9.90%</b>	<b>208,372</b>
<b>PASIVO L. PLAZO</b>				
DOCUMENTOS A PAGAR	46,690	14,865	46.71%	31,825
CUENTAS A PAGAR	14,795	6,589	138.40%	6,206
DEPOSITOS PLAZO FIJO	126,302	39,794	46.00%	86,508
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>187,787</b>	<b>61,248</b>	<b>50.79%</b>	<b>124,539</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>416,784</b>	<b>81,873</b>	<b>25.19%</b>	<b>332,911</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL COOPERATIVO	30,055	11,739	64.09%	18,316
SUPERAVIT POR DONACION	5,247	0	0.00%	5,247
RESERVAS	15,840	7,735	95.36%	8,111
EXC.(DEFICIT) OPERACION	8,023	147	1.70%	8,476
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>59,771</b>	<b>19,621</b>	<b>46.67%</b>	<b>40,150</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>476,555</b>	<b>103,494</b>	<b>27.74%</b>	<b>373,061</b>

ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO  
COOPERATIVA A.L.

CONSOLIDADO	PERIODOS		
	87	%	86
ESTADO DE RESULTADOS			
VENTAS NETAS	667,072	100.00%	453,538
COSTO DE VENTAS	562,792	84.12%	355,371
EXCEDENTE BRUTO	104,280	15.65%	97,067
GASTOS DE OPERACION	118,272	17.68%	74,900
GASTOS DE VENTAS	48,538	7.25%	34,437
GASTOS DE ADMINISTRACION	14,147	2.11%	9,417
GASTOS DE BENEFICIO	42,036	6.28%	22,928
GASTOS SUMINISTROS	5,445	0.81%	3,077
GASTOS SUPERMERCADO	8,196	1.21%	5,041
EXCEDENTE DE OPERACION	(11,992)	-1.79%	22,767
PRODUCTOS FINANCIEROS	24,807	3.71%	11,389
GASTOS FINANCIEROS	43,301	6.47%	30,397
OTROS INGRESOS	49,467	7.39%	7,013
OTROS GASTOS	7,927	1.18%	5,925
RESERVAS	0	0.00%	0
EXCEDENTE NETO	11,054	1.65%	4,849

DETALLE # 2  
DATOS INDEPENDIENTES

EFFECTIVO	5,145	401
CUENTAS POR COBRAR	121,068	150,176
INVENTARIO FINAL	37,906	70,131
INVENTARIO PROMEDIO	54,019	35,286

ANÁLISIS COMPARATIVO  
COOPERATIVA R. L.  
(000)

NOMBRE	1967	VARIACION		1966
	Miles Ds	ABSOLUTA	%	Miles Ds
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
EFFECTIVO	3,730	(2,067)	-35.66%	5,817
INVERSIONES TRANSITORIAS	1,262	104	8.98%	1,158
DOCT. Y CTAS. POR COBRAR	31,414	10,535	50.46%	20,879
INVENTARIOS	14,185	(503)	-3.42%	14,688
GASTOS PRE-PAGADOS	1,450	775	114.81%	675
CUENTAS POR COBRAR	72,841	(9,432)	-11.46%	82,273
CTAS. POR COB. AID	6,076	2,597	74.65%	3,479
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>130,958</b>	<b>1,969</b>	<b>1.54%</b>	<b>128,989</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
INMUEB. MAQ. PLANT. & EQUI.	43,398	2,462	6.01%	40,936
INVERSIONES PERMANENTES	6,162	796	14.85%	5,366
PROG. AID/FEDECOOP	24,525	5,415	28.34%	19,110
SUBSCRIP. L.P.	7,883	2,515	46.85%	5,368
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>81,968</b>	<b>11,188</b>	<b>15.81%</b>	<b>70,780</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
OTROS ACTIVOS	4,952	1,100	28.56%	3,852
SUSCRIPTORES	0	0	0.00%	0
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>4,952</b>	<b>1,100</b>	<b>28.56%</b>	<b>3,852</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>217,878</b>	<b>14,277</b>	<b>7.01%</b>	<b>203,601</b>

ANALISIS COMPARATIVO  
COOPERATIVA R. L.  
(000)

NOMBRE	1987		1986	
	VARIACION			
	Miles Ds	ABSOLUTA	%	Miles Ds
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
DOCUMENTOS A PREST. POR PAGAR	3,245	(2,216)	-40.56%	5,461
CUENTAS POR PAGAR OPERATIVAS	54,445	(14,357)	-20.67%	68,802
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	10,022	(3,209)	-23.20%	13,231
DEPOSITOS A LA VISTA	19,400	2,302	13.40%	17,098
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>87,112</b>	<b>(17,480)</b>	<b>-16.62%</b>	<b>105,192</b>
<b>PASIVO L. PLAZO</b>				
DOCUMENTOS A PAGAR	400	(1,330)	-76.68%	1,730
PROGRAMA MID/FEDECOOP	24,200	7,012	25.62%	14,048
DEPOSITOS A LA VISTA	60,563	20,000	31.61%	39,893
FONDO ESTAB. ECDN.	0	(577)	-100.00%	577
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>85,223</b>	<b>28,375</b>	<b>49.91%</b>	<b>56,850</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>172,935</b>	<b>10,895</b>	<b>6.72%</b>	<b>162,042</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL COOPERATIVO	44,969	15,565	52.93%	29,404
SUPERAVIT DE CAPITAL	0	0	0.00%	0
RESERVAS	1,007	(2,393)	-70.38%	3,400
EAC. (DEFICIT) OPERACION	(5,741)	(9,398)	158.19%	3,457
EACEDENTES ACUMULADOS	4,472	(658)	-14.71%	5,130
NO DISTRIB. ACUM.	436	268	61.47%	168
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>44,943</b>	<b>3,284</b>	<b>8.14%</b>	<b>41,559</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>217,878</b>	<b>14,277</b>	<b>7.01%</b>	<b>203,601</b>

ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO  
COOPE ATENAS S.R.L.

CONSOLIDADO	PERIODOS		
	87	88	89
ESTADO DE RESULTADOS			
VENTAS NETAS	288,180	100.00%	281,321
COSTO DE VENTAS	206,004	87.11%	233,509
EXCEDENTE BRUTO	82,176	16.89%	47,812
GASTOS DE OPERACION	57,961	15.74%	39,622
GASTOS DE VENTAS	26,713	7.26%	18,177
GASTOS DE ADMINISTRACION	10,910	2.96%	8,047
GASTOS DE BENEFICIO	14,800	4.04%	8,702
GASTOS SUMINISTROS	1,316	0.36%	1,213
GASTOS SUPERMERCADO	1,451	0.39%	1,346
ESTACION DE SERVICIO	1,777		1,425
TIENDA	693		543
FINCA LIBANO	235		169
EXCEDENTE DE OPERACION	4,215	1.14%	8,190
PRODUCTOS FINANCIEROS	11,859	3.22%	8,196
GASTOS FINANCIEROS	26,244	7.13%	14,573
OTROS INGRESOS	4,105	1.11%	4,709
OTROS GASTOS	1,607	0.44%	1,716
RESERVAS	2,000	0.54%	0
EXCED.PROY. AID.	258		167
EXCEDENTE NETO	(5,940)	-1.61%	4,839

DETALLE # 2  
DATOS INDEPENDIENTES

EFFECTIVO	3,730	5,817
CUENTAS POR COBRAR	72,641	82,273
INVENTARIO FINAL	1,450	675
INVENTARIO PROMEDIO	14,437	14,687

ANÁLISIS COMPARATIVO  
COOPERISHA S. A. S.  
(0000)

NÚMERO	1987		1986	
	Miles Cis	ABSOLUTA	%	Miles Cis
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
EFFECTIVO	1,264	1,264	0.00%	0
INVERSIONES TRANSITORIAS	0	0	0.00%	0
DOCES. Y CONTRAT. POR COBRAR	28,786	28,786	0.00%	0
INVENTARIOS	2,151	2,151	0.00%	0
GTAS. POR COBRAR	6,770	6,770	0.00%	0
		0	0.00%	0
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>38,991</b>	<b>38,991</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
INMOB.MAQ.PLANT.&EQUI.	8,550	8,550	0.00%	0
INVERSIONES PERMANENTES	1,459	1,459	0.00%	0
PROG.MID/FEDECOOP	13,473	13,473	0.00%	0
GASTOS Y CARGOS DIFERIDOS	673	673	0.00%	0
GTAS. LIQUID. DEL DEBE	61,515			
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>85,670</b>	<b>85,670</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
OTROS ACTIVOS	0	0	0.00%	0
SUSCRIPTORES	0	0	0.00%	0
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>124,661</b>	<b>124,661</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>

ANÁLISIS COMPARATIVO  
COOPERATIVA R. L.  
(000)

NOMBRE	1987		1986			
	VARIACION					
	Miles	Dic	ABSOLUTA	%	Miles	Dic
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>						
DOC. & PREST. POR PAGAR	22,440		22,440	0.00%	0	0
CUENTAS POR PAGAR OPERATIVA	2,365		2,365	0.00%	0	0
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	351		351	0.00%	0	0
DEPOSITOS A LA VISTA	0		0	0.00%	0	0
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>25,156</b>		<b>25,156</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PASIVO L. PLAZO</b>						
DOCUMENTOS A PAGAR	4,354		4,354	0.00%	0	0
PROGRAMA AIG/FEDECOOP	14,969		14,969	0.00%	0	0
	0		0	0.00%	0	0
CTAS. LIQUID. DEL HABER	67,907					
<b>TOTAL CARGO PLAZO</b>	<b>67,230</b>		<b>67,230</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>112,386</b>		<b>112,386</b>	<b>0.00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL COOPERATIVO	7,303		7,303	0.00%	0	0
SUPERAVIT DE CAPITAL	1,161		1,161	0.00%	0	0
RESERVAS	3,463		3,463	0.00%	0	0
EXC. (DEFICIT) OPERACION	408		408	100.00%	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>ERR</b>		<b>ERR</b>	<b>ERR</b>	<b>ERR</b>	<b>ERR</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>ERR</b>		<b>ERR</b>	<b>ERR</b>	<b>ERR</b>	<b>ERR</b>

Nota: No se obtuvieron los estados financieros de 1986.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONOMICA  
C O O F E A S A I A. S.

CONSOLIDADO	P E R I O D O S		
	87	%	86
ESTADO DE RESULTADOS			
VENTAS NETAS	62,389	100.00%	0
COSTO DE VENTAS	49,548	78.16%	0
EXCEDENTE BRUTO	12,841	21.84%	0
GASTOS DE OPERACION	12,929	20.40%	0
GASTOS DE VENTAS	2,445	5.43%	0
GASTOS DE ADMINISTRACION	1,630	2.57%	0
GASTOS DE BENEFICIO	5,771	9.10%	0
GASTOS SUMINISTROS	435	0.67%	0
GASTOS SUPERMERCADO	442	0.70%	0
ESTACION DE SERVICIO	0		0
TRANSPORTE	322		0
FINCA	664		0
EXCEDENTE DE OPERACION	912	1.44%	0
PRODUCTOS FINANCIEROS	4,314	6.81%	0
GASTOS FINANCIEROS	4,476	7.06%	0
OTROS INGRESOS	32	0.03%	0
OTROS GASTOS	0	0.00%	0
RESERVAS	0	0.00%	0
EXCED.PROY. AID.	0		0
EXCEDENTE NETO	782	1.23%	0

DETALLE # 2  
DATOS INDEPENDIENTES

EFFECTIVO	1,284	0
CUENTAS POR COBRAR	2,151	0
INVENTARIO FINAL	6,770	0
INVENTARIO PROMEDIO	3,385	0

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Proyecto de Tecnificación y Diversificación, ante la Presencia de la Roya, FEDECOOP, Asistencia Técnica, Octubre 1984.
- 2.- Séptimo Informe Asesoría de Crédito. programa de Tecnificación y Diversificación Cafetalera - FEDECOOP/USAID. Enero/Marzo 1988.
- 3.- Extension Specialist Consultancy Report. Edgar G. Nesman, Costa Rica Coffee Technification and Diversification Project. Marzo 1988.
- 4.- Preliminary Report on First Evaluation of Coffee Technification and Diversification Project. Ronald L. Tinnermeier. December, 1987.
- 5.- Consultancy Report on Rural Extension Training for the Costa Rica Coffee Technification and Diversification Project. Rafael Ledesma Schoowe. April, 1988.
- 6.- Investigación sobre Necesidades de Capacitación Gerencial y de Mandos Medios en el Movimiento Cooperativo Nacional. CINDE/AID/GENECOOP - Lic. Eduardo Uribe Lopez - Setiembre, 1983.
- 7.- En evaluation of Costa Rica's Project of Coffee Technification and Diversification - ACDI - James F. Torres - Setiembre, 1987.
- 8.- Programa de Asistencia Técnica Agronómica y Crediticia. Cooperativas Cafetaleras de la Península. Jorge Alfaro Loria y otros. Febrero de 1988.
- 9.- Informe sobre la Capacidad Empresarial de 19 Cooperativas afiliadas a FEDECOOP R.L., Cristian Coronas, para USAID/Costa Rica. Setiembre de 1985.
- 10.- Estatutos, Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de Heredia "Libertad" R.L.
- 11.- Estatutos, Federación de Cooperativas de Caficultores - FEDECOOP, R.L.
- 12.- Informes y Documentos presentados por el Gerente, El Consejo de Administración y el Comité de Vigilancia a la 60ma. Asamblea General de Asociados de la Cooperativa "Libertad" R.L.
- 13.- Análisis Económico y Financiero de la Cooperativa Pila

- Angosta - Programa USAID/FEDECOOP R.L. - Junio, 1988.
- 14.- Analisis Economico y Financiero de la Cooperativa San Vito R.L. - Programa USAID/FEDECOOP R.L. Abril, 1988.
- 15.- Analisis Economico y Financiero de la Cooperativa Leon Cortez R.L. - Programa USAID/FEDECOOP R.L. -Abril, 1988.
- 16.- Estados Financieros Auditados de CoopeLeco R.L. al 30 de Setiembre de 1987. J.G. Solis. 1987.
- 17.- Informe de Auditoria Externa. Coope Pilangosta R.L. . Mario Cisneros H. Setiembre, 1987.
- 18.- Proyecto de Desarrollo y Renegociacion de Deudas de Coope Pilangosta R.L. Consultoria Agro-Economica, Ing. Gonzalez Maroto. Abril de 1987.
- 19.- Estudio de Avaluo de los Activos de la Cooperativa Pila Angosta R.L. Consultoria Agro-Economica, Ing. Barrantes Guiros. Febrero de 1987.
- 20.- Informe de Auditores. Sistemas de Contabilidad y de Control Interno. Coopecenizosa R.L. Alvarez Brenes y Asociados. Diciembre de 1987.
- 21.- Analisis Financiero-Economico Coopecenizosa R.L. Alvarez Brenes y Asociados. Diciembre de 1987.
- 22.- Estados Financieros y Dictamen de Auditores Coopecenizosa R.L. Alvarez Brenes y Asociados. Diciembre de 1987.
- 23.- Plan Piloto de Capacitacion Dirigida. Informe de Trabajo. Coopecenizosa R.L. Abril de 1988.
- 24.- Estudio Economico de la Operacion del Beneficio de Coopecenizosa R.L. Consultoria Agro Economica, Araya Marin. Diciembre de 1987.
- 25.- Estados Financieros de la Cooperativa Coopejibaye R.L. al 31 de marzo de 1988.-
- 26.- Informe del Consejo de Administracion y Gerencia de Coopeagri R.L. a la Asamblea General. 26 de marzo de 1988.
- 27.- Estados Financieros Auditados de Coopeagri R.L. al 31 de Diciembre de 1986 y 1987. Fernando Fumero y Asoc. - Febrero de 1988.
- 28.- Memoria conmemorativa de los 25 años de Fundacion de la Cooperativa Coopetarrazú R.L. 1985.
- 29.- Estados Financieros Auditados de Coopetarrazú R.L. José

M. Solarzano. Noviembre de 1987.

30.- Memoria conmemorativa del x Aniversario de Sarapiquí R.L. 1980.

31.- Informe del Consejo de Administración a la Asamblea General de Sarapiquí R.L. . Marzo de 1988.

32.- Estados Financieros al 30 de Setiembre de 1987 y al 30 de abril de 1988 de Coopesarapiquí R.L.

33.- Memoria conmemorativa del 20mo. Aniversario de la Cooperativa CoopeSantaRosa R.L. 1986.

34.- Estados Financieros Consolidados al 30 de setiembre de 1986 y 1987 al 30 de abril de 1988 de CoopeSantaRosa R.L.

35.- Informe de Labores del Consejo de Administración y el Gerente a la Asamblea General de la Cooperativa CoopeAtenas. Mayo de 1988.

36.- Estados Financieros Auditados al 30 de setiembre de 1987 de CoopeAtenas R.L. J.G. Solis.

37.- Estados Financieros Auditados de la Cooperativa CoopeCafira R.L. al 30 de setiembre de 1987. J.G. Solis. Febrero de 1988.

38.- Análisis Económico Financiero de CoopeSuiza R.L. FEDECOOP R.L. al 30 de setiembre de 1987. Junio de 1988.

-----

PERSONAS CONTACTADAS

- \*\* Lic. Victor J. Calderon H. Gerente General. FEDECOOP R.L.
- \*\* Ing. Rafael A. Alvarado Leiton, Coordinador General Programa FEDECOOP/USAID.
- \*\* José Walter Orozco Fonseca, Vicepresidente Consejo de Administración - FEDECOOP R.L.
- \*\* Juan Bautista Moya Fernandez, Director Consejo de Administración FEDECOOP, R.L.
- \*\* Francisco F. Astacio, Asesor Credito Cafe de ACIDI, Programa FEDECOOP/ USAID.
- \*\* Giovanni Rivas, Jefe del Departamento de Planificación y Proyectos - FEDECOOP R.L.
- \*\* Gilberto Gutierrez, Asesor Técnico del Programa USAID/ FEDECOOP R.L.
- \*\* Lee Rosner, Vice Presidente para Latino America y el Caribe - ACIDI. Washington, D.C.
- \*\* Steven Huffstutlar - Representante Regional para Latino America y el Caribe - ACIDI -.
- \*\* Ing. Onofre Hidalgo Leiton - Encargado Departamento de Asistencia Técnica - Cooperativa Santa Rosa, R.L.
- \*\* Ing. Roberto Esquivel - Programa FEDECOOP/USAID - Asesor Técnico.
- \*\* Marcelo Jimenez Morrison - FEDECOOP R.L. - Sub-Jefe Depto. Educación.
- \*\* Sr. Dimas Rojas Fonseca - Pte. Consejo CoopePila Angosta.
- \*\* Sr. Carlos Chacón Ramirez - Sub-Gerente CoopePila Angosta.
- \*\* Sr. Luis Zalazar Picado - Contador - CoopePila Angosta.
- \*\* Sr. Juan Carlos Romero - Gerente - Coopecenizosa R.L.
- \*\* Sr. Juan Bautista Monge- Asesor Técnico - FEDECOOP R.L. Programa USAID/FEDECOOP R.L.
- \*\* Lic. Juan Rafael Araya - Asesor Económico - Consultoria Agro-Economica y Fundación Frederich Ebert.
- \*\* Marcelo Jimenez Morrison - Sub-Jefe Depto. Educación. FEDECOOP R.L.

- \*\* William Baucon - Jefe de Desarrollo Rural de USAID/Costa Rica.
- \*\* Lic. Alvaro Ramirez - Gerente CoopeCafira R.L.
- \*\* Lic. Leonidas Lopez Guzman - Gerente CoopeAtenas R.L.
- \*\* Lic. Guillermo Quesada - Sub-Gerente Coopeagri R.L.
- \*\* Ing. Henry Fonseca - Asesor Tecnica Programa USAID/FEDECOOP R.L.
- \*\* Lic. Addis Morales - Contador - Coopeagri R.L.
- \*\* Lic. Carlos F. Gamboa Palma - Gte. CoopeJibaye R.L.
- \*\* Lic. Victor Julio Jimenez - Gte. CoopeSuiza R.L.
- \*\* Sr. Jorge Gamboa - Gerente CoopeLeco R.L.
- \*\* Lic. Jorge Godines - Gerente Coopetarrazú R.L.
- \*\* Lic. Jorge Meza - Sub-Gerente Coopetarrazú R.L.

---