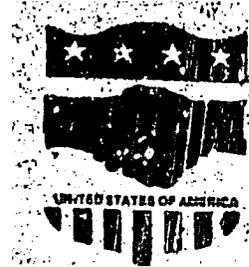


PN-ABE-578  
65075

**PROGRAMA DE  
TECNIFICACION Y DIVERSIFICACION CAFETALERA  
USAID - FEDECOOP R. L.**



**acdi**



**INFORME FINAL  
ASESORIA DE CREDITO**

**CRISTOBAL F. ASTACIO**

**CONSULTOR CREDITO AGRICOLA**

**Agricultural Cooperative Development International**

**- A C D I -**

**10 F. Street N. W. - Suite 900 - Washington, D.C. 20001**

**JULIO 1989**

## INDICE

### INTRODUCCION

<b>I. OPERACIONES DE CREDITO</b>	<b>1</b>
<b>II. DIVERSIFICACION AGRICOLA</b>	<b>8</b>
1. Nuez de macadamia	8
2. El cardamomo	11
3. El Cultivo de cacaoales	11
4. Cultivos de aguacates	11
5. Fomento de guanábanas	12
<b>III. CAPACITACION DE PERSONAL</b>	<b>16</b>
<b>IV. COBROS Y RECUPERACIONES</b>	<b>22</b>
<b>V. METAS Y LOGROS ALCANZADOS</b>	<b>27</b>
<b>VI. PROBLEMAS Y OTROS POR AFRONTAR</b>	<b>32</b>
1. Precios deprimidos de café-Derivaciones adversas	32
2. Modernización y ampliación plantas industriales -Beneficios	34
3. Capacitación sistemática-Recursos humanos	37
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	

## **INTRODUCCION**

**Desde el 31 de mayo de 1962, fecha en que se funda la Federación de Cooperativas de Caficultores, mejor conocida por FEDECOOP, R. L., la empresa y sus afiliadas no habían afrontado una situación tan delicada como la ocurrida a finales de 1983, cuando, de manera oficial, se anunció la existencia en Costa Rica de la dañina enfermedad fungosa "Hemileia vastatrix" o Roya del Café.**

**La gran preocupación que embargaba en aquellos momentos a todo el sector cafetalero del país, llevó a este importantísimo componente de la economía nacional a procurar ayuda a los organismos internacionales para afrontar los efectos devastadores que el patógeno habría de causar a las plantaciones de café, punto clave de la economía costarricense, por su influencia en la captación de divisas: Más de 300 millones de dólares al año; en la generación de empleos: Más de 400.000 personas en época de recolección, lo cual equivale a un 25% de la fuerza de trabajo considerada como obreros agrícolas; y en los ingresos por cargas contributivas: Más de 5 (cinco) billones de colones, sin incluir los impuestos municipales, ni tampoco el 9% que se le carga a las plantas beneficiadoras por el total de ventas brutas.**

**Ante un cuadro tan preocupante la petición del sector cafetalero encuentra oportuna respuesta en la misión local de la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional, entidad que el 27 de marzo de 1985, procede a suscribir un memorandum de entendimiento con FEDECOOP, R. L., gracias al cual se formaliza el Convenio de Préstamo No. 515-0227, que comprende un empréstito de 1.0 billón de colones que serían destinados al otorgamiento de créditos a los pequeños caficultores, basados en un paquete tecnológico orientado hacia la neutralización de los estragos de la**

**Roya del Café.** Dicho acuerdo incluyó una partida adicional de 50,0 millones de colones para el fortalecimiento institucional de FEDECOOP, R.L., más una donación destinada a cubrir los gastos de asistencia técnica, en la cual participó Agricultural Cooperative Development International ACDI.

Este informe final recoge precisamente los resultados del trabajo realizado por FEDECOOP, R.L., y sus 33 Cooperativas afiliadas desde el inicio del programa. Dicho reporte consta de seis capítulos, uno de los cuales comenta pormenorizadamente, las metas y logros alcanzados en la ejecución de tan laborioso, pero encomiable esfuerzo de **Tecnificación y Diversificación Cafetalera.**

**AGRICULTURAL COOPERATIVE DEVELOPMENT INTERNATIONAL -ACDI-** deja constancia en este último informe, de su gran satisfacción por haber colaborado con el éxito de un programa que cumplió cabalmente los objetivos especificados en su planificación, beneficiando a un número superior de 8.000 productores, la mayoría de escasos recursos y radicados en lugares remotos, donde nunca antes había llegado una ayuda de la magnitud desarrollista como la brindada por el PROGRAMA USAID-FEDECOOP, que hoy día se ha convertido en un auténtico modelo para otras naciones latinoamericanas, donde la producción de café constituye igualmente, factor principalísimo en el contexto de sus respectivas economías.

## I. OPERACIONES DE CREDITO

Al 30 de junio de 1989 las operaciones de crédito del PROGRAMA USAID-FEDECOOP tuvieron un ligero incremento, en los desembolsos especialmente, llegando a acumular un total de 967.7 millones de colones, superando en 2.39 millones el total del último trimestre, o sea marzo 1989, cuando los desembolsos ascendieron a 965.28 millones de colones.

Las demás cifras como es de suponer, por la evidente extinción de los recursos de préstamos, tuvieron igualmente cambios de poca significación. De todas maneras, resulta conveniente resaltar en este informe final, los saldos comparativos de mayor relevancia entre uno y otro trimestre, detalle que se ofrece más abajo:

	Benefic.	Hectáreas	V/Aprob.	V/Desemb.	Saldo
Junio/1989	8.184	8.498,39	1.086	967,6	134,51
Marzo/1989	8.125	8.495,30	1.086	965,0	121,49
	<u>      </u>				
	59	3,9	-0-	2,6	13,02
	=====	=====	=====	=====	=====

Los balances expuestos constituyen una prueba fehaciente de que las metas planteadas por el diseño original de este programa, fueron alcanzadas sin problema alguno. Es así como se logran tecnificar 7.003 hectáreas de café, con un número de beneficiarios de crédito ascendente a 7.111, para un promedio de hectárea/beneficiario de 1,1, el cual resulta altamente razonable. La diferencia corresponde al área financiada en la Diversificación Agrícola y en la Producción de Plantas.

Es cierto que en principio el promedio área/productor era favorable a éste último. Se trató de la etapa de promoción, cuando generalmente

resulta difícil vender la imagen de un proyecto, no importa cuán positivo o necesario éste resulte para la economía nacional y/o para el propio agricultor. Sin embargo, a medida que el caficultor comenzaba a ver los resultados alcanzados en las fincas de sus vecinos, la aceptación de la nueva tecnología cafetalera era cada vez mayor, aparte de un buen trabajo de campo efectuado por el cuerpo de extensionistas de Fedecoop y posteriormente, de las propias cooperativas, lo que obligó ya en el año 1987 a una distribución mucho más racional del área a renovar, la cual, en un 60% aproximadamente, no pasaba de media hectárea por beneficiario de crédito.

Otro aspecto que fue gradualmente superándose fue el de la elegibilidad de clientes, por cuanto el personal de las cooperativas participantes empezó un período de mejor análisis y depuración de las solicitudes de crédito, introduciendo mecanismos de control de calidad en el estudio de cada préstamo, lo que sin duda habrá de reflejarse en la estructura de la cartera crediticia de este programa.

En esta área técnica en particular merece especial mención el trabajo desarrollado por el Dr. Ronald L. Tinnermeier, de Colorado State University, cuyas recomendaciones resultaron altamente positivas para el mejor desenvolvimiento del programa.

Fue gracias a tan importante documento de evaluación, el cual obedecía a una cláusula del Convenio de Préstamo con la misión local de USAID, que la Unidad Ejecutora introdujo innovadoras reformas a su organización estructural, instaurando, entre otros cambios positivos, los siguientes:

- a) Creación de una Unidad de Cartera de Préstamos, la cual tiene como función esencial velar por la preservación de la misma, a fin de evitar su consiguiente deterioro mediante una proliferación de deudas de difícil recuperación;

- b) Establecimiento del cargo de Supervisor de Crédito, cuyas funciones principales consisten en visitar sistemáticamente todas las cooperativas beneficiarias de crédito, a los fines de determinar que estas cumplen fielmente con las normas y regulaciones establecidas en el Reglamento de Crédito. También se responsabiliza en determinar que los desembolsos recibidos de Fedecoop están siendo utilizados para los fines y propósitos establecidos en la resolución aprobatoria de cada préstamo, impidiendo así lo que puede calificarse como desviación de recursos en asuntos extraños al PROGRAMA AID-FEDECOOP.

Este funcionario, que está vinculado a la Unidad de Cartera de Préstamos, vigila igualmente el volumen de fondos recuperados, así como su aplicación a los saldos deudores de los prestatarios. Se trata de un cargo que hacía mucha falta para el manejo más eficaz del programa.

El Dr. Tinnermieir concluye su brillante trabajo realizado a finales de 1987, con otras recomendaciones altamente beneficiosas, las cuales fueron fielmente acogidas por la Unidad Ejecutora. Una de éstas, tal vez la más importante, era la relacionada con la continuación del programa, dada la buena experiencia lograda en términos generales, conforme una investigación de campo que realizó este ilustre profesional en diferentes regiones cafetaleras de Costa Rica.

Es oportuno ponderar en este primer capítulo del presente informe, que los financiamientos concedidos para la producción del material de siembra, resultaron positivos en alto porcentaje. Únicamente uno que otro vivero sufrió ataques severos de enfermedades, o cierto descuido por parte del agricultor al no seguir las recomendaciones del técnico y/o empeñarse en la adopción de prácticas empíricas sin base alguna en la caficultura moderna. Fue gracias a esta encomiable labor de los agrónomos que pudieron cultivarse 207 hectáreas de plantas de variedades reconocidas como de alto rendimiento y de producción precoz. En esta

línea de crédito se invirtieron 80.5 millones de colones, de los cuales se desembolsaron 79.9 millones de colones.

La recuperación en los créditos destinados al fomento de almácigos fue de un 100%, lo que revela por sí solo la forma correcta en que se manejaron estas operaciones de crédito.

En resumen el movimiento de la Tecnificación Cafetalera más el concerniente al fomento de plantas, presenta las siguientes cifras:

	Benefic.	Hectáreas.	Y/Aprob.	Y/Desemb.	Abonos	Saldo
Almácigos de Café	552	207,75	80,50	79,9	79,90	-0-
Tecnif. Cafetalera	7.111	7.003,00	851,99	809,6	52,05	757,5
	<u>7.663</u>	<u>7.211,74</u>	<u>932,49</u>	<u>889,5</u>	<u>131,95</u>	<u>757,5</u>
	=====	=====	=====	=====	=====	=====

Mayores detalles sobre las operaciones de crédito se ofrecen en los cuadros y gráficos anexos a este primer capítulo, gracias a los cuales se podrá apreciar el trabajo efectuado en cada cooperativa cafetalera en particular, así como también el comportamiento crediticio por región cafetalera.

El balance consolidado adjunto revela igualmente aquellas cooperativas más dinámicas en el uso de estos recursos de préstamos, encabezadas por las siguientes:

1

		Hectáreas	Benef.	Relación Hect. Ben.	(Mill. C.) Monto
1ro.)	Coopro San Yicó	869,56	990	0,87	110,3
2do.)	Coope-Agri (El General)	564,47	677	0,83	74,7
3ro.)	Coope-Aragón	557,25	310	1,79	69,1
4to.)	Coope-Libertad	494,29	274	1,80	68,2
5to.)	Coope-San Juanillo	503,67	413	1,21	65,3
6to.)	Coopro-Naranjo	500,16	543	0,92	64,4
7mo.)	Coopeteleco	450,31	615	0,73	56,2
8vo.)	Coope-Torrazú	427,45	740	0,57	53,9
9no.)	Coope-Palmares	384,34	289	1,32	50,2
10mo.)	Coope-San Carlos	387,25	166	2,33	46,3
11no.)	Coope-San Ramón	331,76	314	1,05	44,8
		5.470,51	5.331	1,02	703,4

Estas 11 cooperativas cafetaleras absorbieron entre sí el 65% del valor aprobado en todas las actividades del programa, lo que comprende, Fomento de Almacigos, Tecnificación Cafetalera y Diversificación Agrícola. El 35% de la inversión fue distribuida en las otras 20 cooperativas que también participaron en el programa.

El cuadro anterior trae consigo interesantes revelaciones entre las que sobresale la relación hectárea/beneficiario. Obsérvese que aunque el promedio general es de 1,02 hectáreas por caficultor, existen grandes contrastes dignos de comentarios, como los siguientes:

- a) La cooperativa que mejor distribución de área presenta es Coope-Torrazú, al lograr un promedio de 0,57 hectárea por

8

beneficiario de crédito;

- b) En cambio Coope-San Carlos tiene un promedio de 2,33 hectáreas por prestatario. Este volumen de área queda en parte justificado por la influencia de cultivos no tradicionales como la nuez de macadamia y el cacao, los cuales conforman un volumen considerable dentro de la cartera de esta cooperativa;
- c) Idéntica afirmación corresponde al promedio de 1,79 por agricultor alcanzado por Coope-Aragón;
- d) Otros volúmenes altos ocurridos en cooperativas netamente cafetaleras, son los de Coope-Libertad 1,80 y Coope-Palmare 1,32 hectárea por productor, respectivamente. Se trata de zonas cafetaleras donde la tenencia de la tierra es menos fraccionada.

Es obvio deducir que donde se originó mayor área por productor existe igualmente mayor volumen de recursos prestados por prestatario.

El plan de inversión original, para fines de crédito, era de 120.000 colones por hectárea. Luego en 1987 hubo necesidad de elevar este total a 138.000 y posteriormente, por la fuerte influencia del proceso inflacionario, el incremento de este valor asciende a 160.000 colones por hectárea, toda vez que el costo de producción para renovar una hectárea de café en la mayoría de las regiones cafetaleras de Costa Rica, sobrepasa los 200.000 colones por hectárea, de los cuales el crédito absorbe el 80% solamente.

Tal situación ha inducido a las cooperativas a exigir un mayor aporte por parte del prestatario, a fin de limitar al máximo posible el monto a prestar por hectárea, pero sin sacrificar las prácticas de cultivo

fundamentales dentro del paquete tecnológico, como fertilización y control de plagas y enfermedades.

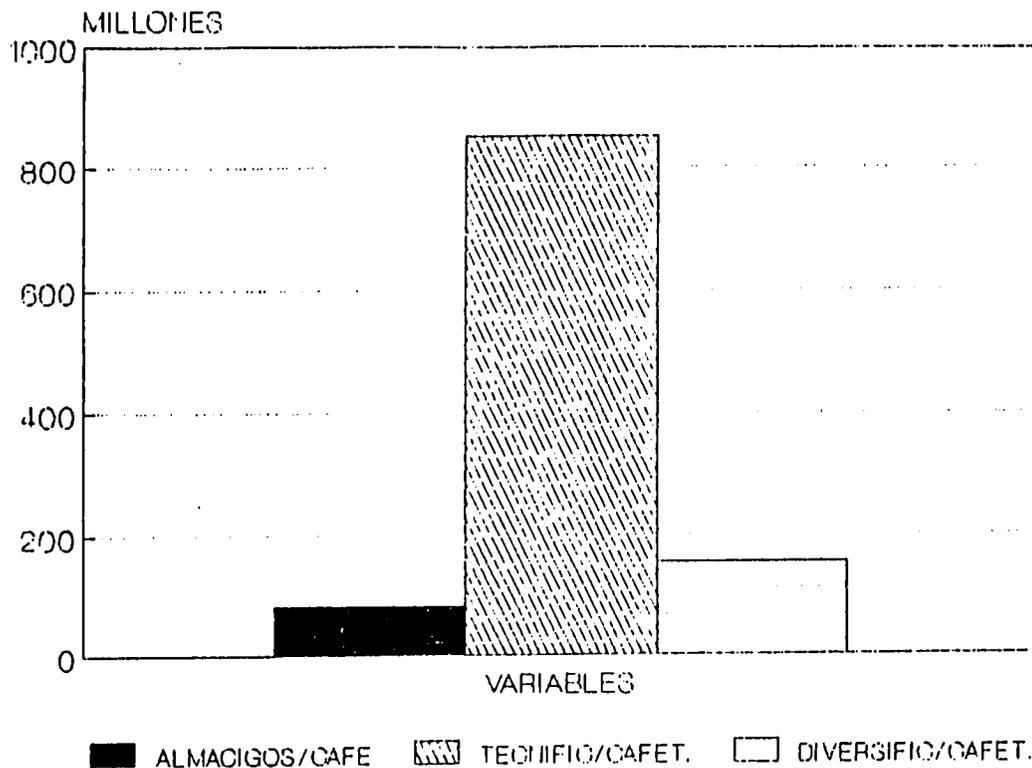
El trabajo físico, como la mano de obra que se requiere en la preparación del terreno y en el control de malezas, especialmente, deberán en lo sucesivo ser aportados por el propio caficultor y su familia, evitando así pagar mayor cantidad de interés como consecuencia de un mayor endeudamiento. Se trata de una medida muy plausible en momentos en que los precios del café tienen marcada tendencia hacia niveles más bajos, por cuanto los tiempos actuales justifican la adopción de medidas cautelosas y conservadoras en todo cuanto se refiere al financiamiento de la tecnificación cafetalera.

PROGRAMA AID-FEDECOOP R.L.  
 PRESTAMOS FORMALIZADOS  
 BALANCE CONSOLIDADO AL 30 DE JUNIO DE 1989  
 (MILLONES DE COLONES)

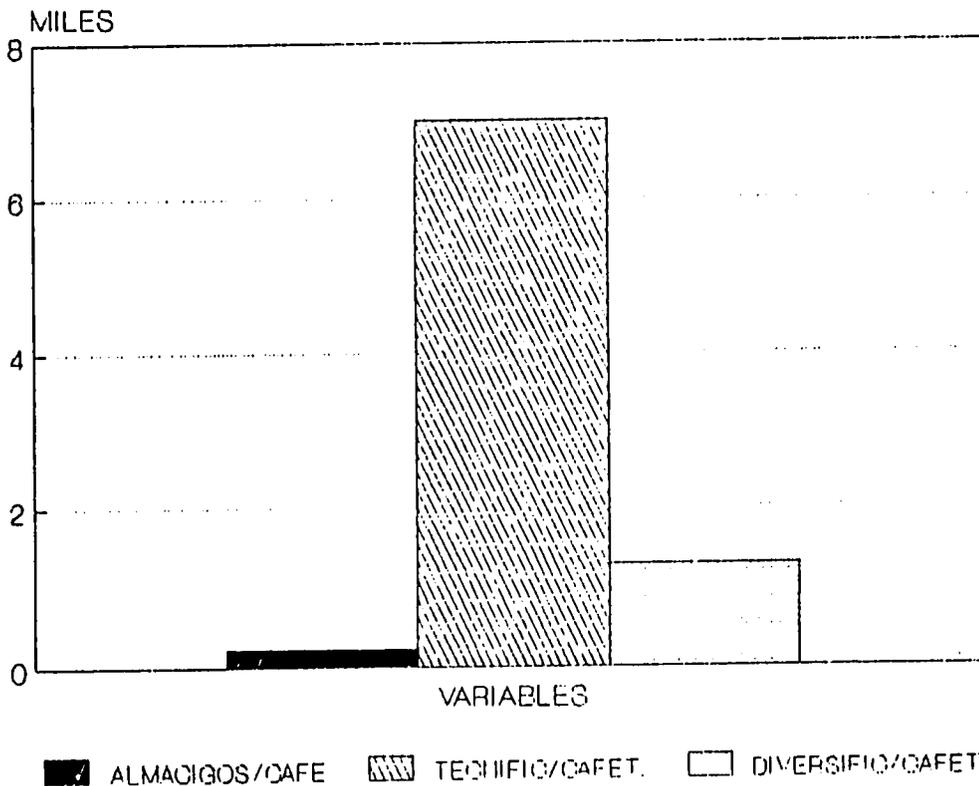
	BENEFICIARIOS	HECTAREAS	VALOR APROBADO	VALOR DESEMBOLSADO	ABONOS	SALDO
1 ALMACIGOS DE CAFE	552	207.75	80.50	79.90	79.90	0.00
2 TECNIFICACION CAFETALERA	7,111	7,003.99	851.99	809.60	52.05	757.55
<hr/>						
SUB-TOTALES	7,663	7,211.74	932.49	889.50	131.95	757.55
3 FOMENTO MACADAMIA	373	1,012.00	112.83	48.33	0.00	48.33
4 VIVEROS MACADAMIA	7	6.00	4.45	2.56	2.56	0.00
5 FOMENTO CACAO	93	189.25	26.22	18.56	0.00	18.56
6 FOMENTO CARDAMOMO	34	41.25	4.55	6.62	0.00	6.62
7 FOMENTO AGUACATES	12	23.15	2.93	1.15	0.00	1.15
8 FOMENTO GUANABANA	2	15.00	3.48	0.95	0.00	0.95
<hr/>						
SUB-TOTALES	521	1,286.65	154.46	78.17	2.56	75.61
<hr/>						
TOTAL	8,184	8,498.39	1,086.95	967.67	134.51	833.16

# VALOR APROBADO

(EN MILLONES DE COLONES)



# HECTAREAS



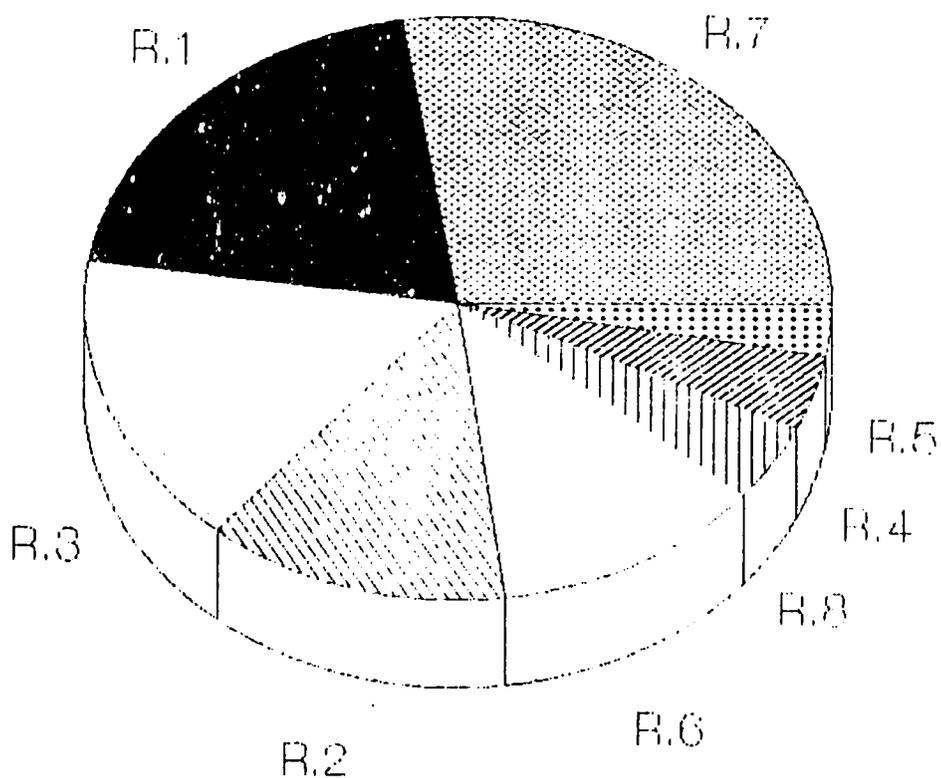
PROGRAMA USAID-FEDECOOP R.L.  
BALANCE CONSOLIDADO  
AL 30 DE JUNIO DE 1989  
(MILES DE COLONES)

COOPERATIVAS	ZONA	HAS.	BENEF.	VALOR APROBADO	VALOR DESEMB.	VALOR ABONADO	SALDO ACTUAL
1 SAN VITO	1	869.56	990	110,322	92,447	9,953	82,494
2 EL GENERAL	1	564.47	677	74,758	63,517	10,256	53,261
3 AGUA BUENA	1	136.00	170	18,499	16,045	3,444	12,601
4 SABALITO	1	279.50	206	37,828	23,482	3,088	20,394
		1,849.53	2,043	241,407	195,491	26,741	168,750
5 SANTA TERESITA	2	124.50	116	17,661	14,884	3,319	11,565
6 ARAGON	2	557.25	310	69,129	64,169	3,391	60,778
7 SUIZA	2	252.18	238	32,790	30,813	5,748	25,065
8 PEJIBAYE	2	128.50	154	16,975	16,852	2,981	13,871
		1062.43	818	136,555	126,718	15,439	111,279
9 DOTA	3	39.70	37	4,825	4,767	264	4,503
10 CARTAGO	3	120.14	163	14,982	14,557	716	13,841
11 LEON CORTES	3	450.31	615	56,223	53,469	6,193	47,276
12 LLANO BONITO	3	156.49	370	19,855	19,475	2,837	16,638
13 TARRAZU	3	427.45	740	53,923	52,685	7,010	45,675
14 UNION	3	94.38	53	13,009	12,554	1,784	10,770
		1,289.47	1,978	162,817	157,507	18,804	138,703
15 PILA ANGOSTA	4	144.08	112	18,707	17,905	2,130	15,775
16 CERRO AZUL	4	112.33	197	14,268	13,762	835	12,927
17 CENIZOSA	4	69.08	74	8,770	7,839	1,051	6,788
		325.49	383	41,745	39,506	4,016	35,490
18 EL DOS	5	50.00	46	6,522	6,100	387	5,713
19 TILARAN	5	230.50	109	30,816	16,347	1,150	15,197
20 MONTES DE ORO	5	47.00	52	5,905	5,309	0	5,309
		327.50	207	43,243	27,756	1,537	26,219
21 SANTA ROSA	6	296.75	240	38,787	36,777	8,899	27,878
22 RIO PIRRO	6	137.00	30	16,401	16,207	2,007	14,200
23 LIBERTAD	6	494.29	274	68,234	61,301	10,382	50,919
		928.04	544	123,422	114,285	21,288	92,997
24 NARANJO	7	500.16	543	64,431	60,802	9,994	50,809
25 VALVERDE VEGA	7	218.65	269	28,071	24,445	3,403	21,042
26 SAN RAMON	7	331.76	314	44,876	40,238	8,406	31,832
27 SAN JUANILLO	7	503.67	413	65,313	63,794	9,335	54,459
28 PALMARES	7	384.34	289	50,275	46,573	8,972	37,601
29 ATENAS	7	231.50	181	29,557	29,661	3,762	25,899
32 VICTORIA	7	0.00	0	0	0	0	0
		2,170.08	2,009	282,523	265,513	43,872	221,641
30 SAN CARLOS	8	387.25	166	46,322	34,767	2,159	32,608
31 SARAPIQUI	8	48.60	36	6,129	6,101	648	5,453
		435.85	202	52,451	40,868	2,807	38,061
SUBTOTALES		8,387.39	8,184	1,084,163	967,644	134,504	833,140
OTROS		111.00	0	2,754	0	0	0
TOTALES		8,498.39	8,184	1,086,917	967,644	134,504	833,140

# VALOR APROBADO

## REGIONES CAFETALERAS

(EN MILLONES DE COLONES)



REGION.1 C 195.491

REGION.2 C 126.718

REGION.3 C 157.507

REGION.4 C 39.506

REGION.5 C 27.756

REGION.6 C 114.285

REGION.7 C 265.513

REGION.8 C 40.868

RELACION NUMERO ASOCIADOS/COMPRA CAFE POR COOPERATIVAS  
AFILIADAS A FEDECOOP, R. L. COSECHA 1988/1989

COOPERATIVA	NUMERO DE ASOCIADOS	SUBTOTAL ASOCIADOS	QUINTALES ORO	TOTAL GDS. 46 KGMS.ORO
SAN VITO	3,500		77,265.4	
EL GENERAL	4,600		79,770.2	
AGUA BUENA	890		18,420.2	
SABALITO	1,109		48,203.6	
		10,099		223,659.4
SANTA TERE	560		12,872.6	
ARAGON	1,225		18,289.6	
SUIZA	1,619		40,190.1	
PEJIBAYE	270		13,764.5	
		3,674		85,116.8
DOTA	506		31,183.9	
CARTAGO	1,400		64,769.8	
LEON CORTES	1,800		44,892.9	
LLANO BONITO	700		11,104.7	
TARRAZU	1,374		56,584.2	
UNION	1,500		34,016.3	
		7,280		242,551.8
PILA ANGOSTA	285		3,262.1	
CERRO AZUL	250		3,843.7	
CENIZOSA	210		341.0	
		745		7,446.8
EL DOS TILA	250		5,842.4	
TILARAN	525		8,722.2	
MONTES DE ORO	387		6,384.3	
		1,162		20,948.9
SANTA ROSA	750		50,286.5	
PIRRO	154		14,627.7	
LIBERTAD	1,100		92,497.5	
ALAJUELA	816			
		2,820		157,411.7
NARANJO	2,150		146,593.7	
VALVERDE VEGA	1,200		14,010.3	
SAN RAMON	2,621		105,258.5	
SAN JUANILLO	3,000		80,025.8	
PALMARES	1,356		82,731.1	
ATENAS	1,034		45,799.7	
VICTORIA	2,710			
		14,071		474,419.1
SAN CARLOS	3,561		13,184.3	
SARAPIQUI	250		3,904.5	
		3,811		17,088.8
TOTALES		43,662		1,228,643

PROGRAMA USAID-FEDECOOP R.L.  
 PLAN DE INVERSION  
 PRIMER AÑO

ACTIVIDAD	VALOR A DESEMBOLSAR	PORCENTAJE
1.- COMPRA DE PLANTAS	48,000.00	50%
2.- MANO DE OBRA	24,220.10	25%
3.- COMPRA DE FERTILIZANTES	11,759.00	12%
4.- COMPRA DE FUNGICIDAS	3,466.60	4%
5.- COMPRA DE HERBICIDAS	3,760.00	4%
6.- COMPRA DE NEMATICIDAS	3,850.00	4%
=====		
T O T A L	95,055.70	100%
=====		

1-C

16

PROGRAMA USAID-FEDECOOP R.L.  
 PLAN DE INVERSION  
 SEGUNDO AÑO

ACTIVIDAD	VALOR A DESEMBOLSAR	PORCENTAJE
1.- COMPRA DE PLANTAS	2,325.00	9%
2.- MANO DE OBRA	5,470.75	22%
3.- COMPRA DE FERTILIZANTES	6,466.50	26%
4.- COMPRA DE FUNGICIDAS	2,799.60	11%
5.- COMPRA DE HERBICIDAS	3,750.00	15%
6.- COMPRA DE NEMATICIDAS	3,850.00	16%
-----		
T O T A L	24,661.85	100%
=====		

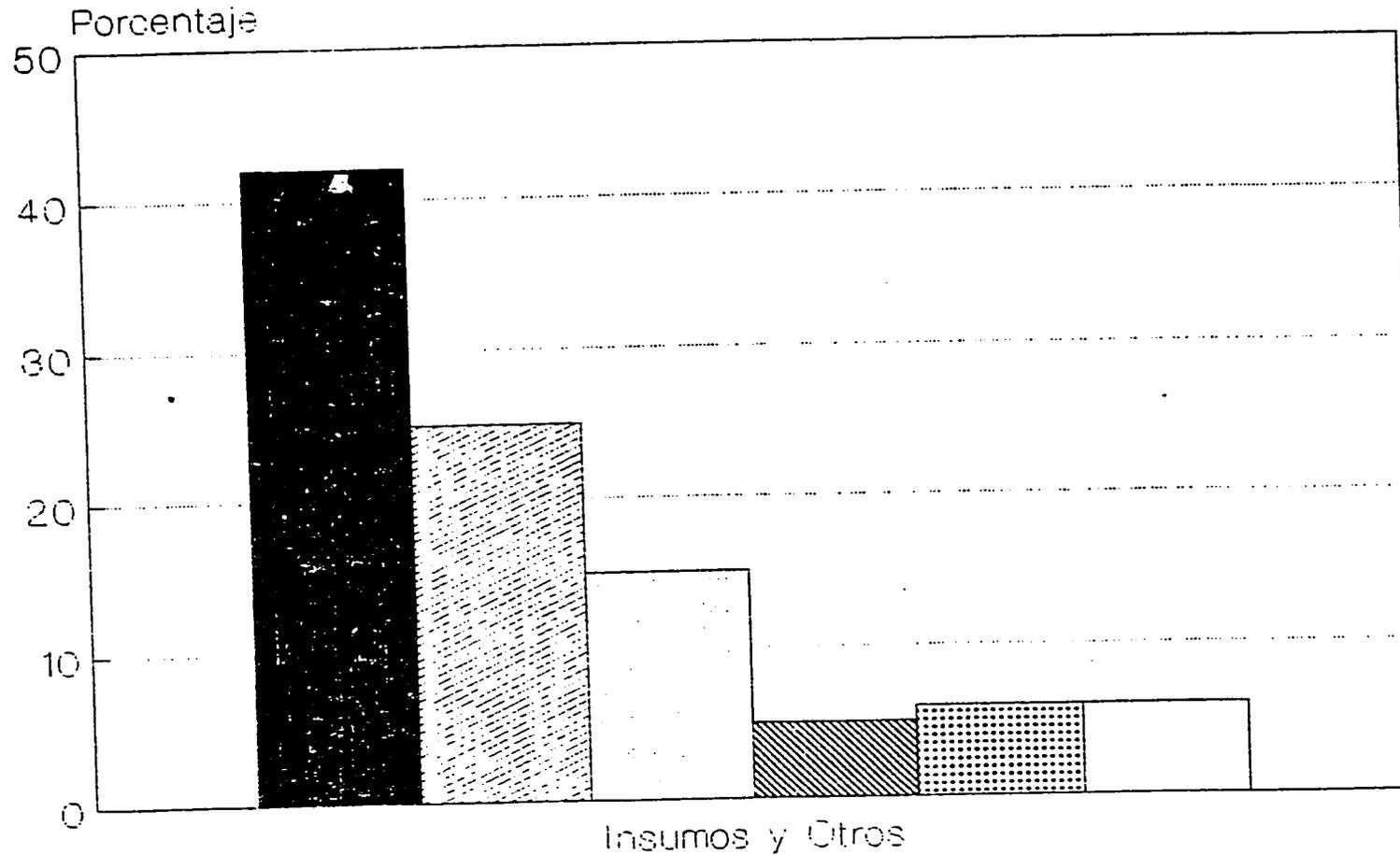
NOTA : Costos de produccion existentes en 1985.

PROGRAMA USAID-FEDECOOP R.L.  
 PLAN DE INVERSION  
 CONDENSADO ANOS I y II

ACTIVIDAD	VALOR	PORCENTAJE %
1.- COMPRA DE PLANTAS	50,325.00	42%
2.- MANO DE OBRA	29,690.85	25%
3.- COMPRA DE FERTILIZANTES	18,225.50	15%
4.- COMPRA DE FUNGICIDAS	6,266.20	5%
5.- COMPRA DE HERBICIDAS	7,510.00	6%
6.- COMPRA DE NEMATICIDAS	7,700.00	6%
-----		
T O T A L	119,717.55	100%
=====		

NOTA: Este Plan de Inversion corresponde al status de los costos prevalecientes en 1985, o sea al inicio del PROGRAMA USAID-FEDECOOP.

## Plan de Inversión según Costos 1985



■ Plantas	▨ M/obra	□ Fertiliz.	▩ Fungicidas
▤ Herbicidas	□ Nematic.		

## II. DIVERSIFICACION AGRICOLA

Uno de los compromisos más interesantes asumidos por el PROGRAMA AID-FEDECOOP, lo constituye su incursión en actividades crediticias relacionadas con productos no tradicionales de exportación. Los precios oscilantes del café como primer factor influyente, aunado a la necesidad de incrementar las exportaciones y al propio tiempo aprovechar las excelentes condiciones de suelo, clima y pluviometría existentes en Costa Rica, sirvieron de fundamento para el diseño de un ensayo, casi a nivel piloto, de una serie de préstamos identificados dentro de la cartera del programa conocido por el denominativo de DIVERSIFICACION AGRICOLA.

Luego de realizar estudios de factibilidad en los cuales se tomó en cuenta las posibilidades agro-económicas de diferentes cultivos, se determinó la selección de zonas apropiadas, con aptitudes de ecosistemas realmente adecuados para el fomento de varios renglones novedosos, entre los que se destacaron los siguientes:

1. **Nuez de Macadamia**, escogiéndose las zonas de Turrialba, Coto Brus y San Carlos. Tilarán fue escogida en principio, aunque posteriormente los fuertes vientos que azotan la región a final de año, obligaron al programa a detener la promoción en aquella jurisdicción.

Costa Rica tiene amplias posibilidades de convertirse en los próximos años en el segundo productor de Macadamia del mundo, de acuerdo con datos oficiales de la oficina de divulgación de la Universidad de Costa Rica. Para alcanzar tan importante meta, el país se está preparando para producir 20.000 (veinte mil) toneladas métricas de la demandada nuez.

El Estado de Hawaii, máximo productor del mundo, estará

produciendo en los próximos diez años alrededor de 60.000 toneladas métricas, para preservar la supremacía en volumen de producción. Sin embargo, el ámbito geográfico de su demarcación, compuesta por islas, presenta una seria limitación de suelos disponibles. La expansión turística obliga también a constreñir las áreas de siembra en aquel Estado Norteamericano. Costa Rica, en cambio, tiene amplias posibilidades de expansión, razón por la cual el Programa Nacional de Macadamia, a cargo de la Estación Experimental Fabio Baudrit Moreno, adscrita a la Facultad de Agronomía de la Universidad de Costa Rica, y el concurso del Instituto del Café, ya ha fijado la meta de 10.000 hectáreas, de las cuales se encuentran sembradas alrededor de un 50%. Esta superficie bajo cultivo está proyectada hasta el año 1996 en una extensión de 26.000 hectáreas.

Durante la última década Hawaii duplicó el área sembrada, alcanzando una extensión de 8.500 hectáreas. Las cuales están produciendo anualmente, cerca de 24.000 toneladas métricas.

La producción mundial en la última década, según el Foreign Agricultural Service del USDA, presentaba el siguiente comportamiento de Macadamia en Concha, estimado en toneladas métricas:

Año	Australia	Guatemala	Africa del Sur	Hawaii	Costa Rica
1978	1.205	55	200	15.145	22
1981	1.500	74	600	16.680	68
1982	1.866	103	1.200	20.854	210
1988	2.500	1.500	2.200	24.000	900

A partir de 1988 la producción nacional de la nuez inició una etapa de crecimiento de alrededor de 500 toneladas por año. La mayor cantidad de la producción será procesada por Macadamia de Costa Rica, ubicada en Atirro, Turrialba, aunque ya se han hecho contactos comerciales con empresas norteamericanas radicadas en Hawaii, entre las que se destacan Mac Farm y Mauna Loa, las cuales ya han comenzado a invertir recursos en plantaciones ubicadas en Guácimo.

El PROGRAMA USAID-FEDECOOP juega un papel preponderante en el auge de este cultivo, para lo cual ha enviado técnicos y funcionarios a la Universidad de Hawaii y a la Estación Experimental de aquel Estado, gira en la cual ACDI prestó su mejor colaboración. El área financiada, como se observa en cuadro aparte es superior a las 1.000 hectáreas, equivalente a un 20% del área existente. De haber contado con más recursos, este porcentaje hubiese sido fácilmente duplicado por ese dinámico programa.

Falta aún conciliar el aspecto industrial que habrá de procesar la producción incremental de cosechas considerables que se esperan dentro de los próximos cinco años en el Sur, Coto Brus especialmente y en San Carlos. Esta fase requiere de estudios inmediatos, o sea en estos momentos, a fin de preveer, oportunamente la composición del área agroindustrial de un rubro no tradicional de trascendental importancia para el país, como se desprende del significativo incremento de la demanda mundial de esta almendra y su consiguiente aumento de precio.

La alta rentabilidad de la Nuez de Macadamia, equivalente a 500.000 colones por hectárea a partir del 11no. año de la siembra, lo que constituye una tasa interna de retorno cercana a un 40%, la identifica como un renglón no tradicional de las

exportaciones que ocupará uno de los lugares cimeros en el contexto de la economía agrícola del país.

2. **El Cardamomo**, especie aromática de gran consumo por los países árabes, se empezó a fomentar en Turrialba principalmente, aunque posteriormente se eligieron dos zonas adicionales, una en Coto Brus y otra en Sarapiquí. La lamentable inseguridad mercadológica indujo a la interrupción de los préstamos destinados a seguir promoviendo este cultivo, aparentemente dominado por casas compradoras locales, cuya sede principal radica en Guatemala. Tan difícil situación ha obligado a la mayoría de estos prestatarios a erradicar las plantaciones y volver a plantar café, gracias a lo cual podrán pagar las deudas originadas por el Cardamomo.
3. **El cultivo de Cacaotales**, siembra de mucha tradición en Costa Rica, pero muy debilitada últimamente, por cuanto el ritmo de exportaciones bajó de 10.000 toneladas al año a un pobre nivel de 2.000 toneladas anuales, en momentos en que Costa Rica tiene gran apremio de generar divisas. Esta situación se encuentra agravada aún más por un lamentable error biogenético, que llevó a la distribución de simientes de características "Auto-incompatibles", las cuales, según el reputado experto Dr. Pablo del Tarso Alvim, quien ha estado asesorando a EARTH, la producción comercial de las plantaciones sembradas con esta clase de plántulas, habrá de arrojar resultados antieconómicos para el cultivador de cacao, originando pérdidas y conflictos muy lamentables.
4. **Cultivo de Aguacates**, hasta ahora limitado a la zona de Sarchí, a través de la Cooperativa Valverde Vega, donde ocurrieron serias anomalías en el otorgamiento de algunos créditos, las cuales, afortunadamente fueron corregidas a

tiempo. Costa Rica sin embargo, sigue importando aguacates de países vecinos, no obstante poseer condiciones excelentes para este importante rubro de consumo interno y de exportación.

5. **Fomento de Guanábanas**, actualmente en proceso muy avanzado por parte de la cooperativa Libertad de Heredia, aunque la plantación, constituida por 15 hectáreas, se encuentra en la región de Guápiles, donde se desarrolla satisfactoriamente. Se trata de un cultivo de gran futuro, dado el uso cada vez más proliferado de su pulpa en postres y conservas congeladas.

El resumen estadístico que se brinda a continuación aporta una idea más exacta de la forma en que se han desenvuelto los financiamientos dirigidos a la Diversificación Agrícola:

Cultivo	Región	Hectáreas	Valor Aprobado
MACADAMIA	Sur/Coto Brus	430,50	55,5
"	Turrialba	94,50	10,5
"	Tilarán	126,50	17,3
"	San Carlos	249,50	26,7
"	Otros	111,00	2,7
SUB-TOTAL		1.012,00	112,7
CACAO	Turrialba	129,25	17,4
"	San Carlos	60,00	8,7
SUB-TOTAL		189,25	26,1
CARDOMOMO	Coto Brus	3,50	0,3
"	Turrialba	35,75	3,9
"	Sarapiquí	2,00	0,2
SUB-TOTAL		41,25	4,4
AGUACATES	Sarchí	23,15	2,9
GUANABANA	Guápiles	15,00	3,4
TOTALES		1.280,00	149,5 *

(\*) Millones de colones.

En el total anterior no se incluye una partida destinada al financiamiento de viveros de Macadamia.

Hasta ahora éste ha sido el esfuerzo inicial del programa en pos de introducir cultivos no tradicionales a su cartera de préstamos.

Los costos de producción han venido disparándose paralelamente con el impulso del proceso inflacionario, especialmente de aquellos insumos provenientes de la exportación. Un ejemplo de lo anteriormente expresado lo constituye la Nuez de Macadamia, cuyo plan de inversión en 1986 era de 111,000 colones, mientras que hoy día sobrepasa los 175.000 colones por hectárea.

Las cooperativas afiliadas a FEDECOOP presentan condiciones excelentes para la Diversificación Agrícola, tanto por las condiciones naturales prevaecientes en las diferentes regiones donde están ubicadas, como por el hecho del magnífico potencial que significa su organización cooperativista. Estos dos factores debiesen ser aprovechados para continuar con una actividad altamente promisoría para el desarrollo agrícola del país, donde existe suficiente material de investigación, tanto por parte de la Universidad de Costa Rica, como el CATIE, así como de otros organismos privados e internacionales, ventajas que deben ser aprovechadas con mayor amplitud.

Cabe destacar en esta parte del presente informe, la perentoria necesidad de incursionar en el fomento de fincas energéticas. Costa Rica no puede darse el lujo de depender de los costosos derivados del petróleo para activar más plantas industriales o beneficios. Tampoco puede permitir que la deforestación siga extinguiendo sus bosques.

La solución de este problema es la promoción de créditos dirigidos hacia el fomento de fincas energéticas, de lo cual ya existen experiencias aprovechables, encabezadas por Coope-Tarrazú, con financiamiento de

Bancoop y la asistencia técnica del CATIE, a través de su programa "Madreleña".

Frutales Tropicales y de altura, constituyen igualmente otras alternativas de muy atractiva factibilidad económica.

El trabajo conjunto con el CATIE y la Facultad de Agronomía de la Universidad de Costa Rica puede traer resultados formidables.

La demanda cada vez mayor de las colonias hispanas radicadas en los Estados Unidos de Norteamérica, de raíces y tubérculos, es otra vía de aprovechar más adecuadamente las zonas bajas, calificadas como marginales para el cultivo de café, aunque altamente aprovechables para la siembra de yuca, gandul, ñame, calabazas, camote, ñampí, así como otros comestibles que pueden resultar ampliamente beneficiosos, tanto desde el punto de vista de las exportaciones, como del determinante factor de la oferta alimentaria para el consumo nacional.

PROGRAMA USAID-FEDECOOP R.L.  
FINANCIACION MACADAMIA  
BALANCE AL 30 DE JUNIO DE 1989  
(MILES DE COLONES)

COOPERATIVAS	ZONA	HAS.	BENEF.	APROBADO	DESEMB.	TOTAL % REGION
1 SAN VITO	1	211.50	116	25,073	12,035	
2 EL GENERAL	1	73.50	21	10,920	1,843	
3 AGUA BUENA	1	14.00	11	1,566	388	
4 SABALITO	1	131.50	41	17,987	4,770	
		430.50	189	55,546	19,036	39.39%
5 SANTA TERESITA	2	0.00	0	0	0	
6 ARAGON	2	94.50	45	10,515	9,860	
7 SUIZA	2	0.00	0	0	0	
8 PEJIBAYE	2	0.00	0	0	0	
		94.50	45	10,515	9,860	20.40%
9 DOTA	3	0.00	0	0	0	
10 CARTAGO	3	0.00	0	0	0	
11 LEON CORTES	3	0.00	0	0	0	
12 LLANO BONITO	3	0.00	0	0	0	
13 TARRAZU	3	0.00	0	0	0	
14 UNION	3	0.00	0	0	0	
		0.00	0	0	0	0.00
15 PILA ANGOSTA	4	0.00	0	0	0	
16 CERRO AZUL	4	0.00	0	0	0	
17 CENIZOSA	4	0.00	0	0	0	
		0.00	0	0	0	0.00
18 EL DOS	5	0.00	0	0	0	
19 TILARAN	5	126.50	39	17,307	3,776	
20 MONTES DE ORO	5	0.00	0	0	0	
		126.50	39	17,307	3,776	7.81%
21 SANTA ROSA	6	0.00	0	0	0	
22 RIO PIRRO	6	0.00	0	0	0	
23 LIBERTAD	6	0.00	0	0	0	
		0.00	0	0	0	0.00
24 NARANJO	7	0.00	0	0	0	
25 VALVERDE VEGA	7	0.00	0	0	0	
26 SAN RAMON	7	0.00	0	0	0	
27 SAN JUANILLO	7	0.00	0	0	0	
28 PALMARES	7	0.00	0	0	0	
29 ATENAS	7	0.00	0	0	0	
		0.00	0	0	0	0.00
30 SAN CARLOS	8	249.50	100	26,703	15,653	
31 SARAPIQUI	8	0.00	0	0	0	
		249.50	100	26,703	15,653	32.39%
SUB-TOTALES		901.00	373	110,071	48,325	100.00%
OTROS	--	111.00	0	2,754	0	0.00
TOTALES		1012.00	373	112,825	48,325	100.00%

PROGRAMA USAID-FEDECOOP R.L.  
FINANCIACION CACAO  
BALANCE AL 30 DE JUNIO DE 1989  
(MILES DE COLONES)

COOPERATIVAS	ZONA	HAS.	BENEF.	APROBADO	DESEMB.	TOTAL % ZONA
1	SAN VITO	1	0.00	0	0	0
2	EL GENERAL	1	0.00	0	0	0
3	AGUA BUENA	1	0.00	0	0	0
4	SABALITO	1	0.00	0	0	0
			0.00	0	0	0.00
5	SANTA TERESITA	2	33.00	26	4,549	2,364
6	ARAGON	2	78.50	52	10,504	6,198
7	SUIZA	2	17.75	14	2,375	1,204
8	PEJIBAYE	2	0.00	0	0	0
			129.25	92	17,428	9,766
						52.63
9	DOTA	3	0.00	0	0	0
10	CARTAGO	3	0.00	0	0	0
11	LEON CORTES	3	0.00	0	0	0
12	LLANO BONITO	3	0.00	0	0	0
13	TARRAZU	3	0.00	0	0	0
14	UNION	3	0.00	0	0	0
			0.00	0	0	0
						0.00
15	PILA ANGOSTA	4	0.00	0	0	0
16	CERRO AZUL	4	0.00	0	0	0
17	CENIZOSA	4	0.00	0	0	0
			0.00	0	0	0
						0.00
18	EL DOS	5	0.00	0	0	0
19	TILARAN	5	0.00	0	0	0
20	MONTES DE ORO	5	0.00	0	0	0
			0.00	0	0	0
						0.00
21	SANTA ROSA	6	0.00	0	0	0
22	RIO PIRRO	6	0.00	0	0	0
23	LIBERTAD	6	0.00	0	0	0
			0.00	0	0	0
						0.00
24	NARANJO	7	0.00	0	0	0
25	VALVERDE VEGA	7	0.00	0	0	0
26	SAN RAMON	7	0.00	0	0	0
27	SAN JUANILLO	7	0.00	0	0	0
28	PALMARES	7	0.00	0	0	0
29	ATENAS	7	0.00	0	0	0
			0.00	0	0	0
						0.00
30	SAN CARLOS	8	60.00	1	8,790	8,790
31	SARAPIQUI	8	0.00	0	0	0
			60.00	1	8,790	8,790
						47.37
TOTALES			189.25	93	26,218	19,556
						100.00

PROGRAMA USAID-FEDECOOP R.L.  
FINANCIACION CARDAMOMO  
BALANCE AL 30 DE JUNIO DE 1989  
(MILES DE COLONES)

COOPERATIVAS	ZONA	HAS.	BENEF.	APROBADO	DESEMB.	TOTAL % ZONA	
1	SAN VITO	1	0.00	0	0	0	
2	EL GENERAL	1	0.00	0	0	0	
3	AGUA BUENA	1	3.50	2	389	399	
4	SABALITO	1	0.00	0	0	0	
			3.50	2	389	399	6.03
5	SANTA TERESITA	2	0.00	0	0	0	
6	ARAGON	2	25.25	23	2,789	5,033	
7	SUIZA	2	4.50	3	497	353	
8	PEJIBAYE	2	6.00	5	663	647	
			35.75	31	3,949	6,033	91.16
9	DOTA	3	0.00	0	0	0	
10	CARTAGO	3	0.00	0	0	0	
11	LEON CORTES	3	0.00	0	0	0	
12	LLANO BONITO	3	0.00	0	0	0	
13	TARRAZU	3	0.00	0	0	0	
14	UNION	3	0.00	0	0	0	
			0.00	0	0	0	0.00
15	PILA ANGOSTA	4	0.00	0	0	0	
16	CERRO AZUL	4	0.00	0	0	0	
17	CENIZOSA	4	0.00	0	0	0	
			0.00	0	0	0	0.00
18	EL DOS	5	0.00	0	0	0	
19	TILARAN	5	0.00	0	0	0	
20	MONTES DE ORO	5	0.00	0	0	0	
			0.00	0	0	0	0.00
21	SANTA ROSA	6	0.00	0	0	0	
22	RIO PIRRO	6	0.00	0	0	0	
23	LIBERTAD	6	0.00	0	0	0	
			0.00	0	0	0	0.00
24	NARANJO	7	0.00	0	0	0	
25	VALVERDE VEGA	7	0.00	0	0	0	
26	SAN RAMON	7	0.00	0	0	0	
27	SAN JUANILLO	7	0.00	0	0	0	
28	PALMARES	7	0.00	0	0	0	
29	ATENAS	7	0.00	0	0	0	
			0.00	0	0	0	0.00
30	SAN CARLOS	8	0.00	0	0	0	
31	SARAPIQUI	8	2.00	1	214	186	
			2.00	1	214	186	2.81
TOTALES			41.25	34	4,552	6,618	100.00



PROGRAMA USAID-FEDECOP R.L.  
FINANCIACION GUANABANA  
BALANCE AL 30 DE JUNIO DE 1989  
(MILES DE COLONES)

COOPERATIVAS	ZONA	HAS.	BENEF.	APROBADO	DESEMB.	TOTAL % ZONA
1 SAN VITO	1	0.00	0	0	0	
2 EL GENERAL	1	0.00	0	0	0	
3 AGUA BUENA	1	0.00	0	0	0	
4 SABALITO	1	0.00	0	0	0	
		0.00	0	0	0	0.00
5 SANTA TERESITA	2	0.00	0	0	0	
6 ARAGON	2	0.00	0	0	0	
7 SUIZA	2	0.00	0	0	0	
8 PEJIBAYE	2	0.00	0	0	0	
		0.00	0	0	0	0.00
9 DOTA	3	0.00	0	0	0	
10 CARTAGO	3	0.00	0	0	0	
11 LEON CORTES	3	0.00	0	0	0	
12 LLANO BONITO	3	0.00	0	0	0	
13 TARRAZU	3	0.00	0	0	0	
14 UNION	3	0.00	0	0	0	
		0.00	0	0	0	0.00
15 PILA ANGOSTA	4	0.00	0	0	0	
16 CERRO AZUL	4	0.00	0	0	0	
17 CENIZOSA	4	0.00	0	0	0	
		0.00	0	0	0	0.00
18 EL DOS	5	0.00	0	0	0	
19 TILARAN	5	0.00	0	0	0	
20 MONTES DE ORO	5	0.00	0	0	0	
		0.00	0	0	0	0.00
21 SANTA ROSA	6	0.00	0	0	0	
22 RIO FIRRO	6	0.00	0	0	0	
23 LIBERTAD	6	15.00	2	3,476	954	
		15.00	2	3,476	954	100.00
24 NARANJO	7	0.00	0	0	0	
25 VALVERDE VEGA	7	0.00	0	0	0	
26 SAN RAMON	7	0.00	0	0	0	
27 SAN JUANILLO	7	0.00	0	0	0	
28 PALMARES	7	0.00	0	0	0	
29 ATENAS	7	0.00	0	0	0	
32 VICTORIA	7	0.00	0	0	0	
		0.00	0	0	0	0.00
30 SAN CARLOS	8	0.00	0	0	0	
31 SARAPIQUI	8	0.00	0	0	0	
		0.00	0	0	0	0.00
TOTALES		15.00	2	3,476	954	100.00

### III. CAPACITACION DE PERSONAL

Uno de los logros de mayor relevancia alcanzados por este programa es el concerniente al adiestramiento y capacitación de todo el personal involucrado en las actividades del mismo. Gracias a un arduo pero valioso esfuerzo fue posible celebrar cursos, seminarios, talleres de trabajo, prácticas de campo y entrenamientos específicos sobre la marcha de trabajo, en crédito agrícola y tecnología cafetalera. También se avanzó considerablemente en los métodos modernistas de los nuevos cultivos involucrados en la Diversificación Agrícola.

Toda la labor descrita anteriormente fue llevada a cabo dentro de una programación anual que involucraba aspectos relevantes, como los siguientes:

- a) Tópicos a desarrollar en función de las necesidades prioritarias del programa;
- b) Personal elegible como beneficiarios de la capacitación;
- c) Duración del entrenamiento;
- d) Costo por persona;
- e) Valor total de cada adiestramiento.

La mayoría de los cursos y seminarios se efectuaron en lugares donde los costos eran razonables y muy competitivos, sin menoscabo de la calidad de la alimentación y alojamiento de los participantes, así como de las facilidades académicas y medios audiovisuales de primordial importancia en esta actividad.

Los expositores y charlistas fueron igualmente seleccionados dentro del núcleo de expertos más autorizados y de mayor y mejor habilidades de exposición. De ahí que todas las evaluaciones de los entrenamientos del programa exhiben datos e informaciones muy valiosas, al considerar los propios participantes que habían sido positivamente beneficiados en cada uno de los entrenamientos que se organizaron para elevar sus conocimientos técnicos.

Conforme todo cuanto se ha señalado anteriormente, el resumen siguiente refleja el movimiento operado por el programa AID-FEDECOOP en el área de capacitación en los últimos tres años y medio:

AÑO	CANTIDAD	%
1986	134	08
1987	801	47
1988	554	32
1989*	217	13
	1.706	100

(\* ) Hasta junio, 1989

Las cifras anteriores identificadas por el tipo de beneficiario de la capacitación, se descomponen en la forma que se detalla a continuación:

BENEFICIARIOS	CANTIDAD
1. Productores	1.477
2. Cuerpo Agronómico	38
3. Paratécnicos	45
4. Contadores	32
5. Gerentes de Cooperativas	30
6. Comités de Vigilancia	84
	1.706

Todos los eventos eran cubiertos por FEDECOOP, R. L., a través de la Unidad Ejecutora y a su vez, A C D I procedía al consiguiente reembolso mediante entrega de notas de débito debidamente suscritas por el Contador y el Coordinador General del programa, sistema que funcionó de manera normal y en forma correcta.

Los temas seleccionados para la capacitación del personal fueron, en orden de importancia, los siguientes:

1. Crédito Agrícola
2. Tecnología Cafetalera
3. Métodos modernos de cultivos no tradicionales
4. Transferencia de Tecnología
5. Extensión Agrícola

25

6. Cobros y recuperaciones
7. Comités de Vigilancia. Identificación y aclaración, áreas de responsabilidad dentro de sus atribuciones.
8. Análisis de Proyectos, con el auxilio de computadoras.

El cuadro resumen que se expone como anexo de este tercer capítulo brinda una idea clara de la forma de la programación y de su seguimiento. Las metas alcanzadas cada año sobrepasaron el 95% de la programación, ya que muy raras veces se posponía un evento; aparte de la avidez con que siempre fueron acogidos estos eventos por el personal de las cooperativas, muchos de los cuales asistían por vez primera a una capacitación, por lo cual se sentían halagados.

Aún con todo el esfuerzo desplegado, la Asesoría de Crédito considera que falta mucho terreno por cubrir en el campo del entrenamiento del personal. Al enfocar el trabajo pendiente en función de sus prioridades, se pueden enumerar las siguientes áreas técnicas:

1. Formación y Consolidación de Comités de Crédito en cada cooperativa, para su consiguiente capacitación en el análisis de solicitudes de financiamiento;
2. Administración y vigilancia de los financiamientos por parte del personal de campo, el cuerpo de contadores y del propio Gerente de la Cooperativa;
3. Entrenamiento en Crédito Agrícola, Caficultura y Diversificación del personal nuevo que está ingresando en calidad de paratécnico en casi todas las cooperativas de la Federación;
4. Procesamiento de Datos Estadísticos a fin de introducir mejoras

ط

sustanciales en el suministro de informaciones por parte de las Cooperativas a la Federación, lo que coadyuvaría a la toma de decisiones en forma más oportuna. Se trata de un objetivo tras el cual se vienen realizando denodados esfuerzos.

5. Cursos de Alta Administración Gerencial especialmente diseñados en función del nivel académico de los 33 Gerentes de cooperativas, con lo cual se lograría elevar considerablemente la eficiencia operativa de estos, tanto en el campo financiero, como en el de administración de personal;
6. Métodos de siembra y manejo de aquellos cultivos no tradicionales, incluida la foresta y frutales de altura, campo en el cual hay mucho por aprender;
7. Tecnología modernista relacionada con la introducción y mejoramiento de las calidades de café, empezando a nivel de finca hasta culminar con el procesamiento industrial, lo cual debe constituir una meta importante para la futura oferta de los cafés finos de Costa Rica al mercado consumidor.

Es oportuno hacer constar en este informe final la eficiente y valiosa colaboración prestada por el Departamento de Educación de la Federación, por su valioso y dinámico concurso en todos los eventos organizados a instancias de la Asesoría de crédito, para beneficio del personal del programa. Fue gracias a tan importante ayuda que se logró en todos los entrenamientos celebrados una puntualidad y disciplina digna de encomio, lo cual contribuyó enormemente al mejor aprovechamiento de todos y cada uno de los cursos y seminarios en los cuales ACDI tomó participación.

La capacitación del personal constituye un elemento vital en cualquier organización, especialmente en una empresa de la envergadura y magnitud

de FEDECOOP, R. L.; por tanto, la Asesoría de Crédito estima y recomienda que no se escatimen esfuerzos técnicos ni materiales para que el ritmo iniciado por el PROGRAMA AID-FEDECOOP en los últimos años, prosiga su marcha normal para beneficio de los recursos humanos de la organización y de la elevación de sus conocimientos técnicos.

## IV. COBROS Y RECUPERACIONES

El mecanismo más expedito de evaluación de cualquier programa de crédito agrícola, es la imagen que ofrece su cartera de préstamos en cuanto a morosidad se refiere. En otras palabras, si la recuperación es buena, o sea de un 90% o más sobre el valor de los desembolsos, se considera que los financiamientos fueron bien analizados y todo el proceso subsiguiente se desarrolló de manera normal. Más importante aún, que el beneficiario de crédito obtuvo ganancias en la operación y por ende pudo introducir mejoras en su finca y el hogar. Esa pues, es la filosofía desarrollista en la cual se fundamenta la tipología de crédito como la que ha venido auspiciando el PROGRAMA USAID-FEDECOOP a partir del año 1985.

De ahí la importancia de este capítulo, donde habrá de analizarse cuál ha sido el comportamiento de pago ocurrido en las 31 cooperativas cafetaleras que participaron en la primera fase de este programa. También se podrá observar el status de cobro por región cafetalera, por año de vencimiento de las cuotas, hasta culminar con un cuadro expositivo que incluye las cooperativas que presentan atrasos, diferenciando de modo específico, a las que se califican como empresas cuyas condiciones de pago son en estos momentos altamente difíciles y conflictivas.

El cuadro No. 2-A, es contentivo de los primeros vencimientos ocurridos a la cartera inicial del programa, o sea los préstamos otorgados en el primer año de actividades. Los resultados de este ejercicio se resumen en la forma siguiente:

	(Millones de colones)		
Valor Aprobado	Saldo vencido	Amortizaciones	Saldo en mora
199,7	21,4	14,1	7,2

El saldo vencido se computa por trimestres, según un sistema tradicional existente en la federación, gracias al cual se realizan adelantos a las cooperativas para entender sus necesidades económicas. Los adelantos se liquidan al final de la cosecha, en función de la cantidad de café que estas entreguen a la Fedecoop. Se trata de una especie de circuito cerrado, en el cual el sistema de cobro está asegurado por el café que entregue cada cooperativa y éstas a su vez por la cantidad que reciban de sus asociados. Así las cosas, el factor mercadológico, que generalmente se constituye en el Talón de Aquiles del cobro, queda teóricamente asegurado bajo la estructura organizativa de la federación.

El término teórico a que se alude anteriormente empieza a cobrar fuerza a la luz de los primeros resultados. La tasa de recuperación se limita a un 66.02%, debido a incumplimientos de diez cooperativas, entre las cuales sobresalen:

<u>Cooperativa</u>	<u>Saldo en mora</u>
Coope Aragón	2,8 Millones Colones
Coopelco	2,1 " "
Coope-Agri	1,0 " "
	<u>5,9 " "</u>

Estas tres cooperativas solamente influyen en el 82% del balance en mora y como se verá más adelante, seguirán reincidiendo en menor o mayor grado en la morosidad de la cartera.

El cuadro No. 2-B refleja el atraso de los financiamientos concedidos a principios de 1986. La situación varía en algo, como se advierte en el siguiente detalle:

<u>Cooperativa</u>	<u>Saldo en mora</u>
Coope-Aragón	1,9 Millones colones
Coopeteleco	1,6 " "
Coope-Agri	1,2 " "
Coope-Pila Angosta	0,7 " "
Coope-San Carlos	0,6 " "
	<u>6,0</u>

El valor anterior constituye el 79% del balance en mora que es de 7,6 millones de colones. Por tanto ya empiezan a asomar cuáles serán las cooperativas con problemas de recuperación.

El porcentaje de recuperación que se advierte en este cuadro, que es de 74,68%, o sea un 9,52% mejor que el trimestre de los préstamos de 1985, debe su imagen al cumplimiento de las demás cooperativas, que llegaron a totalizar un valor de 22,4 millones de colones, el cual resulta halagador, por cuanto refleja los resultados de éxito logrados en otras empresas vinculadas al programa.

En el cuadro No. 2-C donde se acumulan los resultados de los préstamos de 1985 y 1986, más intereses pendientes de pago, la tasa de recuperación es de 65.16%, lo cual resulta en gran manera preocupante, dada la reincidencia de las mismas cooperativas en lo que a incumplimientos se refiere. En este cuadro se observa un total de 24,5 millones de colones en mora, de los cuales Coope-Aragón adeuda 11,0 millones, Coopeteleco 3,8 millones y Coope-Agri 2,2 millones, para sumar entre estas tres cooperativas, un valor de 17,0 millones de colones, lo que constituye un 70% de la morosidad total.

En el mencionado cuadro se advierte que el número de cooperativas con saldos morosos es de 13 en total, cantidad que ojalá no aumente en el próximo trimestre, lo cual agravaría la situación. Se puede observar así

mismo que las cooperativas situadas en la región central alcanzaron un promedio de cobro superior al 97%, no obstante su más elevado volumen crediticio, equivalente a unos 246 millones de colones, mientras las ubicadas en el Golfo de Nicoya apenas llegaron a un 19,47% y esto, gracias al buen comportamiento de Coope-Cerro Azul, la cual cumplió 100% con sus pagos. Las otras dos, Coope-Pila Angosta y Coope-Cenizosa presentan resultados deprimentes.

También se puede apreciar que la región de Turrialba es la que menor tasa de cobro presenta, con un promedio de 18,99%, el cual no es inferior por el cumplimiento normal de Coope-Suiza. Las otras tres cooperativas siguen una tendencia a la morosidad, con gran peligro de agravarse aún más en los próximos vencimientos de cuotas trimestrales.

El riesgo de deterioro sistemático de la cartera a medida que pasa el tiempo y con ello el plan de pagos, amerita ser analizado con especial atención. Ese es precisamente el objetivo primordial que se persigue con la elaboración del cuadro No 2-d. En éste la morosidad se divide en dos grupos. El primero exhibe un promedio de cobro de 57,05% y el segundo grupo uno de 42,95%.

Paradójicamente el grupo de mayor morosidad está formado por tres cooperativas solamente. La mora es de 24,5 millones de colones, equivalente a un 67,22% del total.

Las tres cooperativas mencionadas carecen de café en existencia, toda vez que sus asociados prefirieron entregar sus cosechas a otras empresas compradoras, por la aparente falta de credibilidad de estas empresas, lo cual es un síntoma en extremo negativo. Peor aún carecen de capital de trabajo y su imagen de Sujeto de Crédito ante la banca nacional seguramente que no es atractiva.

La Federación realiza ingentes esfuerzos ante los máximos

organismos cooperativos del país y ante sectores oficiales en busca de una solución del grave problema que afecta a estas tres cooperativas de Turrialba, en las cuales ha habido cambios significativos en sus cuadros directivos y gerenciales, como fórmula de introducir enmiendas y evitar yerros anteriores, y con ello salvar del fracaso a estas Cooperativas.

La Asesoría de Crédito sugiere en este informe final mantener un seguimiento, tan estrecho como fuese de lugar, a fin de buscar fórmulas de solución del difícil status que presentan estas tres empresas, donde las decisiones administrativas han sido adversas a sus intereses.

Las diez cooperativas restantes cuentan con diferentes vías de solución, ya que básicamente cuentan y seguirán contando, con la entrega de café por parte de sus asociados, lo cual es fundamental para el trabajo de recuperación. En tal sentido, la Unidad Ejecutora del PROGRAMA AID-FEDECOOP mantiene estrecha vigilancia del movimiento de éstas, a través de la División de Cartera de Préstamos.

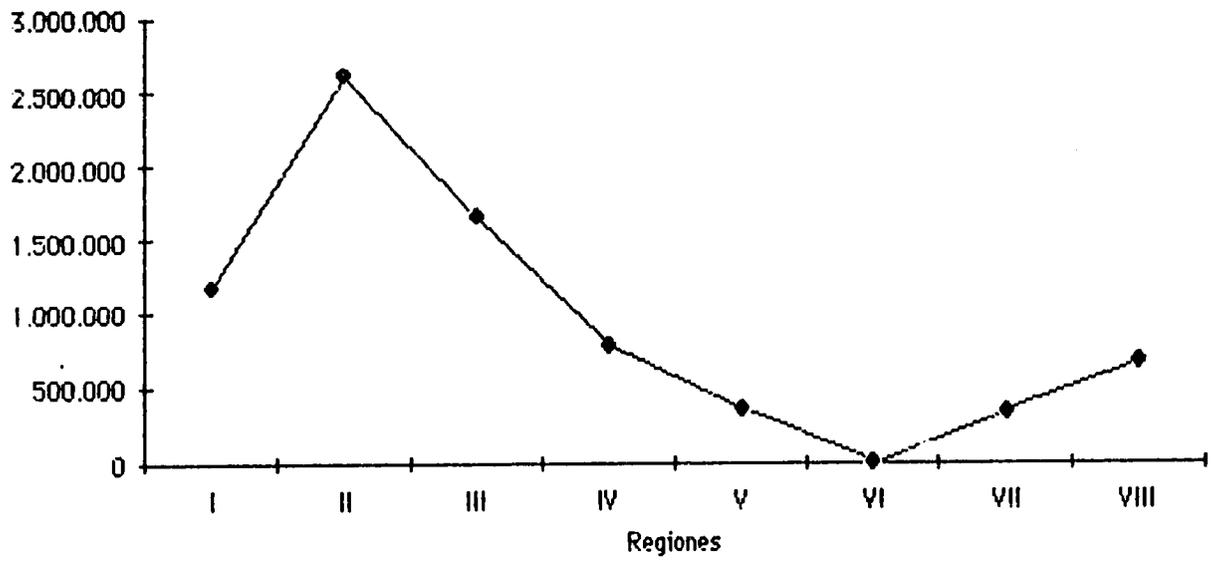
Esta vigilancia resulta vital para que el trabajo de cobro alcance sus metas, toda vez que las repercusiones adversas de la ruptura del Convenio Internacional del Café han traído consecuencias sumamente negativas por la caída violenta de los precios, los cuales, amenazan con alcanzar niveles inferiores a los costos de producción, incluidos la carga de impuestos que pesa sobre el caficultor.

En definitiva puede afirmarse en la parte final de este IV capítulo, que el productor de café, cuyo rendimiento por hectárea sea inferior a 20 qqs. oro, seguramente que no únicamente se verá imposibilitado de cumplir con el pago de sus préstamos, sino además tendrá que asumir grandes privaciones en sus necesidades normales de vida. Se trata pues de una etapa muy difícil que amerita medidas de emergencia para su más adecuado afrontamiento.

PROGRAMA USAID-FEDECOOP  
ANALISIS DE RECUPERACION PRESTAMOS 1985  
TECNIFICACION CAFETALERA

COOPERATIVA	V/APROBADO	SALDO VENCIDO	AMORTIZACION	BALANCE VENCIDO	% C O B R O
SAN VITO	10,624,000	845,764.00	845,764.00	0.00	100.00%
EL GENERAL	19,834,000	1,491,626.00	445,430.00	1,046,196.00	29.86%
AGUA BUENA	1,197,000	98,988.00	98,988.00	0.00	100.00%
SABALITO	688,000	56,918.00	56,918.00	0.00	100.00%
	32,343,000	2,493,296.00	1,447,100.00	1,046,196.00	
SANTA TERE	2,613,000	396,227.00	0.00	396,227.00	0.00%
ARAGON	7,093,000	2,825,264.00	0.00	2,825,264.00	0.00%
SUIZA	7,093,000	506,773.00	506,773.00	0.00	100.00%
PEJIBAYE	1,945,000	285,118.00	285,118.00	0.00	100.00%
	18,744,000	4,013,382.00	791,891.00	3,221,491.00	
DOTA	1,077,000	84,140.00	84,140.00	0.00	100.00%
CARTAGO	0	0.00	0.00	0.00	0.00%
LEON CORTES	18,556,000	2,954,553.00	814,036.00	2,140,517.00	27.55%
LLANO BONITO	4,430,000	360,273.00	360,273.00	0.00	100.00%
TARRAZU	17,919,000	1,425,715.00	1,425,715.00	0.00	100.00%
UNION	1,602,000	96,019.00	96,019.00	0.00	100.00%
	43,584,000	4,920,699.00	2,780,182.00	2,236,535.00	
PILA ANGOSTA	688,000	113,837.00	0.00	113,837.00	0.00%
CERRO AZUL	629,000	51,969.00	51,969.00	0.00	100.00%
CENZOSA	838,000	346,692.00	0.00	346,692.00	0.00%
	2,155,000	512,498.00	51,969.00	460,529.00	
EL DOS TILA	0	0.00	0.00	0.00	0.00%
TILARAN	838,000	69,292.00	0.00	69,292.00	0.00%
MONTES DE ORD	0	0.00	0.00	0.00	0.00%
	838,000	69,292.00	0.00	69,292.00	
SANTA ROSA	12,451,000	949,637.00	949,637.00	0.00	100.00%
PIRRO	6,345,000	507,458.00	366,942.00	140,516.00	72.31%
LIBERTAD	9,909,000	788,864.00	788,864.00	0.00	100.00%
	28,705,000	2,245,959.00	2,105,443.00	140,516.00	
NARANJO	19,753,000	1,572,585.00	1,572,585.00	0.00	100.00%
VALVERDE VEGA	3,472,000	276,393.00	195,596.00	80,797.00	70.77%
SAN RAMON	15,350,000	1,060,303.00	1,060,303.00	0.00	100.00%
SAN JUANILLO	17,918,000	2,852,954.00	2,852,954.00	0.00	100.00%
PALMARES	12,511,000	939,539.00	939,539.00	0.00	100.00%
ATENAS	2,873,000	216,726.00	216,726.00	0.00	100.00%
	71,877,000	6,918,500.00	6,837,703.00	80,797.00	
SAN CARLOS	0	0.00	0.00	0.00	0.00%
SARAPIQUI	1,472,000	227,673.00	113,837.00	113,836.00	50.00%
	1,472,000	227,673.00	113,837.00	113,836.00	
<b>TOTALES</b>	<b>199,718,000</b>	<b>21,401,299.00</b>	<b>14,128,125.00</b>	<b>7,273,174.00</b>	<b>66.02%</b>

ANALISIS DE RECUPERACION PRESTAMOS 1986  
(BALANCE VENCIDO)



63

PROGRAMA USAID-FEDECOOP

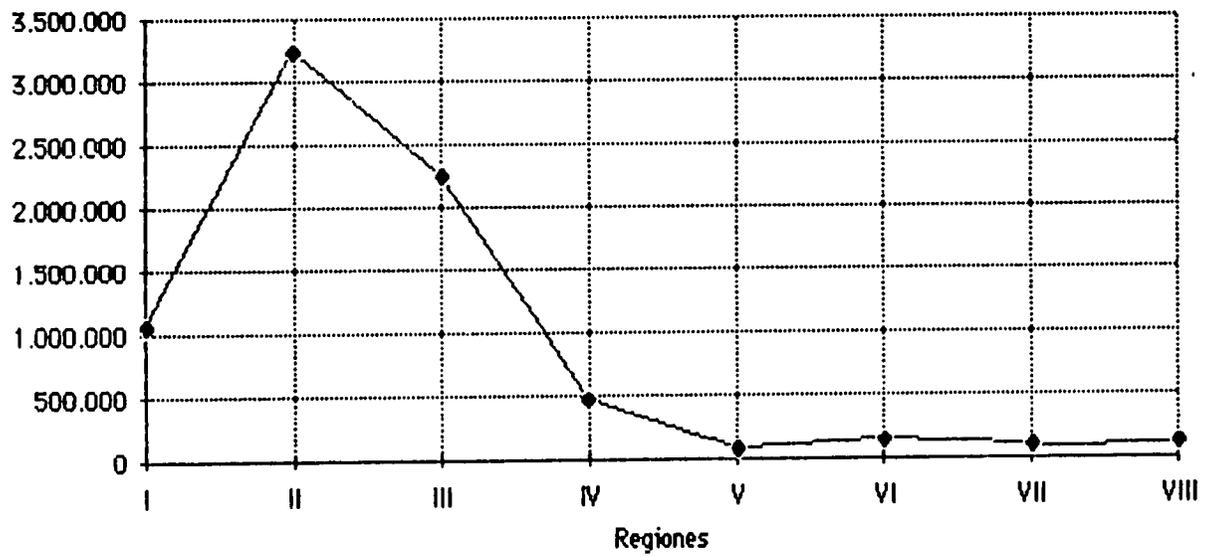
ANALISIS DE RECUPERACION PRESTAMOS 1986

TECNIFICACION CAFETALERA Y DIVERSIFICACION

\*\*\*\*\*

COOPERATIVA	V/APROBADO	SALDO VENCIDO	AMORTIZACION	BALANCE VENCIDO	% COBRO
SAN VITO	48,605,000	3,869,512	3,367,5	0	100.00%
EL GENERAL	24,182,000	1,886,244	710	1,175,445	37.68%
AGUA BUENA	6,884,000	567,614	567	0	100.00%
SABALITO	10,146,000	838,926	838,9	0	100.00%
	89,817,000	7,162,296	5,986,851	1,175,445	
SANTA TERE	4,878,000	403,377	0	403,377	0.00%
ARAGON	23,944,510	1,906,203	0	1,906,203	0.00%
SUIZA	11,702,000	918,361	918,361	0	100.00%
PEJIBAYE	9,203,000	678,567	365,758	312,809	53.90%
	49,727,510	3,906,508	1,284,119	2,622,389	
DOTA	2,215,774	183,128	183,128	0	100.00%
CARTAGO	8,373,000	666,585	666,585	0	100.00%
LEON CORTES	20,946,979	1,667,607	0	1,667,607	0.00%
LLANO BONITO	7,781,640	622,034	622,034	0	100.00%
TARRAZU	15,802,716	1,258,068	1,258,068	0	100.00%
UNION	5,954,000	411,094	411,094	0	100.00%
	61,074,109	4,808,516	3,140,909	1,667,607	
PILA ANGOSTA	8,380,000	692,915	0	692,915	0.00%
CERRO AZUL	4,489,408	371,198	371,198	0	100.00%
CENIZOSA	1,197,175	98,988	0	98,988	0.00%
	14,066,583	1,163,101	371,198	791,903	
EL DOS TILA	1,616,186	128,287	128,287	0	100.00%
TILARAN	3,350,000	357,824	0	357,824	0.00%
MONTES DE ORO	0	0	0	0	0.00%
	4,966,186	486,111	128,287	357,824	
SANTA ROSA	10,477,000	741,562	741,562	0	0.00%
PIRRO	4,668,934	358,978	358,978	0	0.00%
LIBERTAD	27,775,000	2,178,941	2,178,941	0	0.00%
	42,920,984	3,279,481	3,279,481	0	
NARANJO	21,796,000	1,735,180	1,735,180	0	0.00%
VALVERDE VEGA	10,176,000	810,064	472,231	337,833	58.30%
SAN RAMON	10,774,000	848,243	848,243	0	0.00%
SAN JUANILLO	23,943,000	1,906,163	1,906,163	0	0.00%
PALMARES	18,851,922	1,496,452	1,496,452	0	0.00%
ATENAS	17,723,000	1,387,602	1,387,602	0	0.00%
	103,263,922	8,183,704	7,845,871	337,833	
SAN CARLOS	6,584,000	1,020,669	441,620	579,049	43.27%
SARAPIQUI	1,101,401	91,069	0	91,069	0.00%
	7,685,401	1,111,738	441,620	670,118	0.00%
<b>TOTALES</b>	<b>373,521,695</b>	<b>30,101,455</b>	<b>22,478,336</b>	<b>7,623,119</b>	<b>74.68%</b>

ANALISIS DE RECUPERACION PRESTAMOS 1985  
(BALANCE VENCIDO)



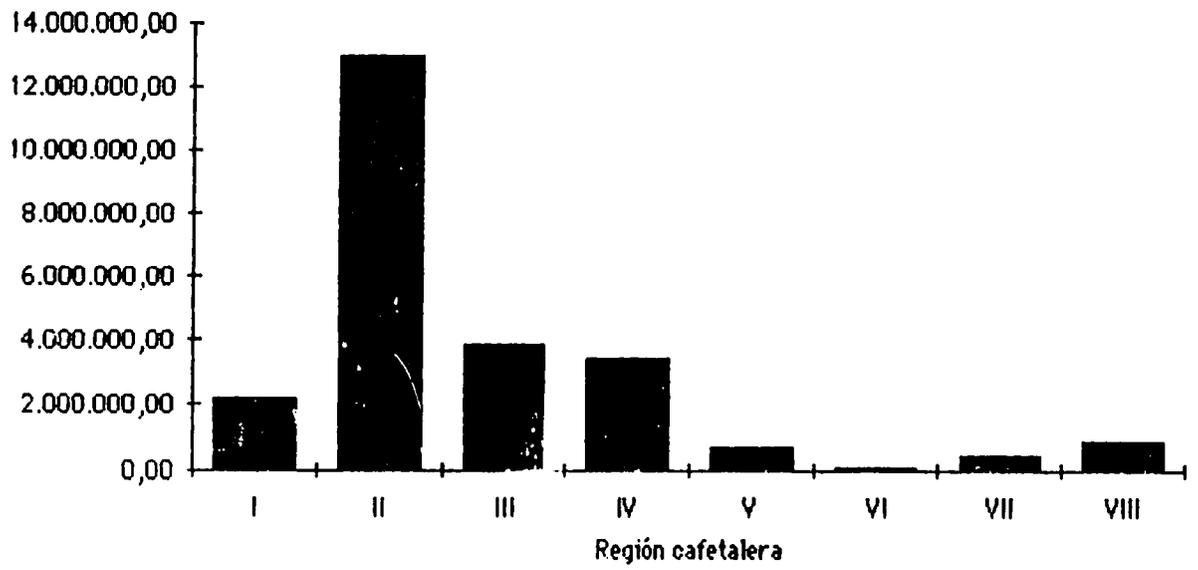
PROGRAMA USAID-FEDECOOP

ANALISIS DE RECUPERACION PRESTAMOS 1985 y 1986

TECNIFICACION CAFETALERA Y DIVERSIFICACION

COOPERATIVA	V/APROBADO	SALDO VENCIDO	AMORTIZACION	BALANCE VENCIDO	% COBRO POR COOP.	% COBRO POR REGION
SAN VITO	59,229,000	5,489,780.45	5,489,780.45	0.00	100.00%	
EL GENERAL	44,016,000	3,805,866.45	1,584,224.90	2,221,641.55	4.63%	
AGUA BUENA	8,081,000	809,983.80	809,983.80	0.00	100.00%	
SABALITO	10,834,000	1,206,717.30	1,206,717.30	0.00	100.00%	
	122,160,000	11,312,348.00	9,090,706.45	2,221,641.55		80.36%
SANTA TERE	7,491,000	1,576,753.60	0.00	1,576,753.60	0.00%	
ARAGON	31,037,000	11,607,040.47	563,921.65	11,043,118.82	4.86%	
SUIZA	18,795,000	1,683,441.25	1,683,441.25	0.00	100.00%	
PEJIBAYE	11,148,000	1,096,122.95	783,313.46	312,809.49	71.46%	
	68,471,000	15,963,358.27	3,030,676.36	12,932,691.91		18.99%
DOTA	3,292,000	311,517.90	311,517.90	0.00	100.00%	
CARTAGO	8,373,000	831,437.65	831,437.65	0.00	100.00%	
LEON CORTES	39,503,000	5,856,182.15	2,048,059.25	3,808,122.90	34.97%	
LLANO BONITO	12,212,000	1,159,847.60	1,159,847.60	0.00	100.00%	
TARRAZU	33,722,000	3,154,196.95	3,154,196.95	0.00	100.00%	
UNION	7,556,000	653,191.50	653,191.50	0.00	100.00%	
	104,658,000	11,966,373.75	8,158,250.85	3,808,122.90		68.18%
PILA ANGOSTA	9,068,000	1,997,234.85	0.00	1,997,234.85	0.00%	
CERRO AZUL	5,118,000	661,205.65	661,205.65	0.00	100.00%	
CENIZOSA	2,035,000	1,544,762.48	157,285.25	1,387,477.23	10.18%	
	16,221,000	4,203,202.98	818,490.90	3,384,712.08		19.47%
EL DOS TILA	1,616,000	253,114.75	253,114.75	0.00	100.00%	
TILARAN	4,188,000	721,410.65	0.00	721,410.65	0.00%	
MONTES DE ORO	0	309,912.55	309,912.55	0.00	100.00%	
	5,804,000	1,284,437.95	563,027.30	721,410.65		43.83%
SANTA ROSA	22,928,000	1,992,505.30	1,992,505.30	0.00	100.00%	
PIRRO	11,014,000	1,022,219.15	881,703.20	140,515.95	86.25%	
LIBERTAD	37,684,000	3,437,853.20	3,437,853.20	0.00	100.00%	
	71,626,000	6,452,577.65	6,312,061.70	140,515.95		97.82%
NARANJO	41,549,000	3,758,834.30	3,712,303.36	46,530.94	98.76%	
VALVERDE VEGA	13,648,000	1,338,129.90	919,499.80	418,630.10	68.72%	
SAN RAMON	26,124,000	2,230,480.35	2,230,480.35	0.00	100.00%	
SAN JUANILLO	41,861,000	5,255,444.20	5,255,444.20	0.00	100.00%	
PALMARES	31,363,000	2,719,612.75	2,719,612.75	0.00	100.00%	
ATENAS	20,596,000	1,794,678.80	1,794,678.80	0.00	100.00%	
	175,141,000	17,097,180.30	16,632,019.26	465,161.04		97.28%
SAN CARLOS	6,584,000	1,654,239.90	1,075,190.65	579,049.25	65.00%	
SARAPIQUI	2,573,000	551,583.85	250,391.45	301,192.40	45.39%	
	9,157,000	2,205,823.75	1,325,582.10	880,241.65		60.09%
<b>TOTALES</b>	<b>573,238,000</b>	<b>70,485,302.65</b>	<b>45,930,814.92</b>	<b>24,554,487.73</b>		<b>65.16%</b>

ANALISIS DE RECUPERACION PRESTAMOS 1985 Y 1986  
(BALANCE VENCIDO)



PROGRAMA USAID-FEDECOOP R.L.

ANALISIS CARTERA EN MORA AL 30 DE JUNIO, 1989

TECNIFICACION CAFETALERA Y DIVERSIFICACION

\*\*\*\*\*

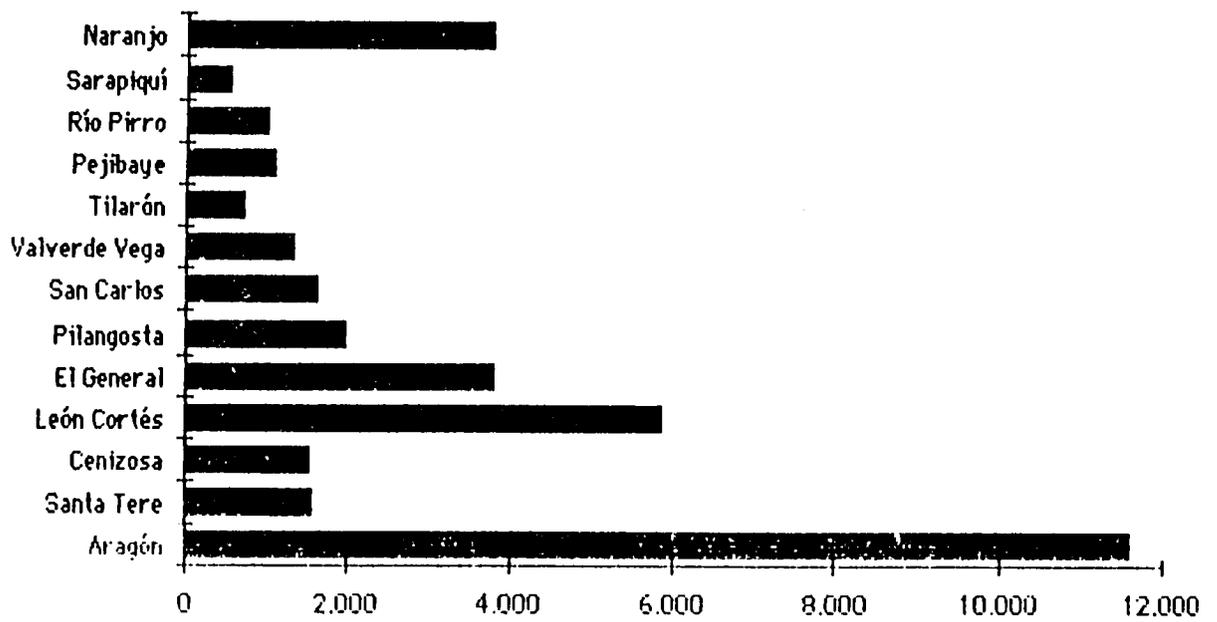
COOPERATIVA	SALDO VENCIDO	ABONO AL PRINCIPAL	TOTAL MORA AL PRINCIPAL	% DE MORA	% MORA POR REGION
1 ARAGON	11,607,040.47	563,721.65	11,043,118.82	45.0%	
2 SANTA TERE	1,576,753.60	0.00	1,576,753.60	6.4%	
3 CENIZOSA	1,544,762.48	157,285.25	1,387,477.23	5.7%	
-----					
SUBTOTALES	14,728,556.55	721,206.90	14,007,349.65		57.05%
4 LEON CORTES	5,856,182.13	2,048,059.25	3,808,122.90	15.5%	
5 EL GENERAL	3,805,866.45	1,584,224.90	2,221,641.55	9.0%	
6 PILANGOSTA	1,997,234.85	0.00	1,997,234.85	8.1%	
7 SAN CARLOS	1,654,239.90	1,075,190.65	579,049.25	2.4%	
8 VALV/ VEGA	1,338,129.90	919,499.80	418,630.10	1.7%	
9 TILARAN	721,410.65	0.00	721,410.65	2.9%	
10 PEJIBAYE	1,076,122.95	783,313.46	312,809.49	1.3%	
11 RIO PIRRO	1,022,219.15	881,703.20	140,515.95	0.6%	
12 SARAPIQUI	551,583.85	250,391.45	301,192.40	1.2%	
13 NARANJO	3,758,834.30	3,712,303.36	46,530.94	0.2%	
-----					
SUBTOTALES	21,801,824.15	11,254,686.07	10,547,138.08		42.95%
TOTALES	36,530,380.70	11,975,892.97	24,554,487.73	67.22%	100.0%
=====					

NOTA: Las tres cooperativas que encabezan este cuadro estadístico, son únicas que presentan serias dificultades de recuperación.-

Las nueve restantes que constituyen el 45% de la mora, tienen posibilidades de pago, acerca de lo cual FEDECOOP ha tomado todas las previsiones para normalizar el cobro en las mismas.

El total mora al principal entre el saldo bruto vencido arroja un porcentaje de cobro de 67.22%.

ANALISIS CARTERA EN MORA 30-6-89 (SALDO VENCIDO) (miles colones)



## Y. METAS Y LOGROS ALCANZADOS

Al programa USAID-FEDECOOP pueden atribuírsele una serie de logros positivos de gran significación. Entre éstos este informe recoge únicamente cinco que pueden considerarse como los de mayor relevancia. Son estos :

- 1) Implantación de un paquete tecnológico de fácil asimilación para el productor, pero de gran impacto agroeconómico, utilizando variedades de alto rendimiento y producción temprana, gracias a lo cual el caficultor empieza rápidamente a ver resultados positivos, animando con ello a sus vecinos y relacionados, con lo cual se establece, paralelamente, efectos multiplicadores muy beneficiosos para un gran número de cultivadores del grano aromático. La divulgación se fortalece aún más gracias a los trabajos de extensión y transferencia de tecnología llevados a cabo por el cuerpo agronómico de la federación y sus cooperativas afiliadas.

Por esta laudable labor los efectos de la Roya del Café y de otras enfermedades y plagas dañinas, quedaron virtualmente neutralizadas, por cuanto, Costa Rica, alcanza en la cosecha 1988/1989, un récord de producción de café, llegando a recolectar más de 3,6 millones de fanegas por primera vez en su historia.

- 2) Fortalecimiento y consolidación de un esquema de crédito asociativo, ágil y oportuno en todas las cooperativas de la federación, gracias al cual, se introducen mejoras sustanciales en áreas importantes, como las siguientes:

- 2-1) Mecanismos de selección de los beneficiarios de crédito, en base a su historial como asociados de la cooperativa;

- 2-2) Evaluación y análisis de la solicitud, examinando la condición de Sujeto de Crédito de cada persona, así como su capacidad de endeudamiento;
  - 2-3) Formalización de los préstamos, previo estudio de los documentos básicos de la finca a tecnificar y el cumplimiento de los requisitos legales establecidos por la resolución aprobatoria de cada financiamiento en particular;
  - 2-4) Seguimiento de los desembolsos, a fin de verificar que las partidas entregadas han sido normalmente invertidas en las fincas financiadas;
  - 2-5) Asistencia técnica individual y grupal, para la mejor orientación del prestatario acerca de la caficultura moderna;
  - 2-6) Educación crediticia del caficultor, con énfasis en las ventajas que se derivan de una sana administración de los valores recibidos en préstamo y de una conducta de pago bien calificada, labor que se desarrolló en todas las cooperativas de Fedecoop.
- 3) Instauración del Cuerpo de Paratécnicos y con ello la autonomía de la Asistencia Técnica y Crediticia por parte de las propias cooperativas participantes en el programa, lo cual les permitió contar con su propio personal de campo, sin depender más del servicio que en la mejor forma posible le proporcionaba la Unidad Ejecutora con su cuerpo de Ingenieros Agrónomos.

El cuerpo de Paratécnicos ha ido creciendo notablemente y hoy día conforman más de la mitad del total de agrónomos que laboran en la organización, equivalente a unos 80 técnicos de campo, aproximadamente.

El hecho de estos modestos agrónomos vivir en las mismas comunidades donde están ubicadas las cooperativas y su fácil localización y espontánea disposición al trabajo, aún en días feriados y en horas extraordinarias, especialmente cuando se presenta alguna emergencia por enfermedad o ataque de plagas en las plantaciones, han hecho de su utilización un medio formidable y altamente aceptable en casi todas las cooperativas.

Los Paratécnicos saben que son pagados por la Cooperativa y por ende tienen que rendir un trabajo eficiente y acorde por la demanda de su empleador, tal como sucede en la empresa privada, descartando con ello el tradicional modelo de la Asistencia Técnica brindada por el sector oficial, donde, desafortunadamente, los controles y servicios con alta frecuencia, no siempre son satisfactorios.

Este personal se moviliza en motos y devenga un salario equivalente a un 50% del que se le debe pagar a un ingeniero agrónomo.

Naturalmente que tiene limitaciones técnicas y por tanto, requiere siempre de la monitoría y orientación de un profesional, así como de cursos de capacitación y actualización que le permitan salir adelante con su labor.

El Dr. Edgar Nesman de South Florida University y el Dr. Rafael Ledesma de Texas, A & M, contribuyeron enormemente en el establecimiento y capacitación de este personal nuevo, en su mayoría graduados del Instituto Tecnológico y de los Colegios de Agronomía establecidos en diferentes provincias de Costa Rica.

- 4) Estímulo e incentivos constituidos por resultados fructíferos a entidades bancarias y a organismos internacionales a considerar, positivamente, el financiamiento de la renovación de fincas cafetaleras, rubro de inversión anteriormente considerado muy

riesgoso y poco atractivo por las instituciones de crédito institucional. Es altamente satisfactorio informar a través de este reporte, que el Banco Cooperativo y el Banco Nacional de Costa Rica, principalmente, están abiertos al crédito cafetalero, siempre que las solicitudes provengan de cooperativas y personas con buenas referencias. El Banco Interamericano de Desarrollo BID está igualmente interesado en participar en programas crediticios dirigidos al sector cafetalero nacional, lo cual vendría a constituir el eslabón que se necesita para que el sector cafetalero cuente con la oferta financiera institucional que le permita, con fondos suficientes, plazos cómodos e interés razonable, proceder a la renovación de aquellas plantaciones viejas e improductivas y con ello preservar los niveles de exportación que ha podido conquistar la caficultura de Costa Rica.

Indudablemente que todos estos logros deben de llenar de satisfacción a los recursos humanos de la federación y sus cooperativas afiliadas, que en una forma u otra, han contribuido en el éxito del PROGRAMA USAID-FEDECOOP y con ello a demostrar que el crédito cafetalero es totalmente factible.

- 5) Consolidación del Sector Cooperativo dedicado a la caficultura, habiendo traído al seno de la Federación 33 de las 34 cooperativas cafetaleras de Costa Rica, más un flujo de ingreso de nuevos asociados que hasta la fecha de este informe asciende a más de 43.000 en vez de los 28.000 asociados que componían la plataforma social de las cooperativas cafetaleras de la federación, contribuyendo con ello a una mejor distribución de ingresos y de un servicio más eficiente a humildes caficultores que anteriormente se desenvolvían de manera unitaria e individual, con la secuencia de adversidades y trato arbitrario que conlleva el desenvolvimiento fraccionario de la sociología rural en estos tiempos de depresión económica mundial. Es indudable que la democracia económica que

con tanto ahínco procura Costa Rica, tiene en el esquema representado por sus cooperativas cafetaleras, uno de sus mejores componentes sociológicos para alcanzar tan extraordinario objetivo.

De ahí que a FEDECOOP, R. L. no se le puede evaluar como un organismo más dentro de la estructura empresarial de Costa Rica, sino como lo que realmente es, la empresa privada de mayor proyección socioeconómica, con ramificaciones en todo el litoral geográfico de la nación y la que influye con mayor efectividad en la generación de empleos y distribución de ingresos de comunidades que se desenvuelven en el mismo corazón de las montañas del país, donde quisieran seguir radicados, en vez de emigrar, masivamente, hacia los cordones empobrecidos constituidos por núcleos precaristas que ya empiezan a preocupar a los más estudiosos del status sociológico, de paz y tranquilidad que tradicionalmente ha imperado en esta democrática nación.

## VI. PROBLEMAS Y RETOS POR AFRONTAR

### 1. Precios deprimidos del café. -Derivaciones adversas-

De acuerdo a las estadísticas del Instituto del Café, los precios del grano aromático han mantenido un comportamiento por encima de US\$160,00 por saco de 60 kilogramos durante las cosechas 1980/1981 hasta la obtenida durante el período 1984/1985. Este precio se refiere a países miembros de la Organización Internacional del Café -OIC-. Más abajo se detalla el comportamiento de los precios durante el anunciado lapso mercadológico:

Año cafetalero	Países miembros	Países no miembros
1980/81	159,7	118,5
1981/82	173,2	97,6
1982/83	161,5	68,9
1983/84	177,9	73,0
1984/85	176,5	94,5

Con el estancamiento de las negociaciones que se llevan a cabo en la OIC, se vislumbra a corto plazo un rompimiento de las bases que rigen dicho acuerdo, gracias al cual se mantiene un régimen de cuotas que preserva, fundamentalmente, un equilibrio de precios en favor de los países productores.

Lamentablemente, la oferta se ha dividido en dos grupos. Brasil, Colombia y los países africanos, productores de robustas y café de baja calidad, por una parte, mientras que por otro lado están los que cultivan cafés finos, de aroma, o sea otros suaves, como es el caso de Costa Rica.

Este último grupo tiene el respaldo de los Estados Unidos y otros consumidores de cafés de calidad, especialmente de Europa.

La señalada división está trayendo como consecuencia una baja considerable en los precios internacionales del producto, y ya a la fecha de este informe las cotizaciones son inferiores a los US\$100,00 el saco de 46 kilogramos, con marcada tendencia hacia abajo.

De continuar esta situación, sin lugar a dudas que sus repercusiones negativas se reflejarán adversamente en la economía de los países productores, agravando aún más su situación, ya de por sí complicada por los efectos de la depresión mundial y de la deuda externa, más los contratiempos clasipolíticos que imperan en Centro América, especialmente, lo cual influye también en el deterioro económico de varios de estos países.

El productor, que es lo más importante para los fines de este informe, se ve atrapado en una encrucijada de difícil solución, como lo son: Costos altos de los insumos y la mano de obra vs bajos precios del producto. El Cuadro 3-A, anexo, refleja el nivel a que ha llegado el costo de producción en 1989, equivalente a unos 200.000 colones por hectárea. Sin renovación de fincas viejas, no hay productividad. Sin productividad no hay utilidades.

Con el resultado del status reseñado más arriba, es muy posible que la cañicultura sufra desatención, lo cual puede resultar tan catastrófico como la propia Roya del Café, toda vez que las variedades que han sido cultivadas, Caturra y Catuai, necesitan, imprescindiblemente, un manejo cultural continuo y sistemático, de lo contrario, su producción decae a niveles antieconómicos.

Los cuadros anexos del 3-A hasta el 3-F traen una mayor ilustración sobre los mercados consumidores y los países exportadores. También se puede apreciar el flujo de caja de la tecnificación de una hectárea de café

calculado a los costos actuales, así como también el costo de producción de alrededor de 200.000 colones, más el Plan de Inversión que impera para fines crediticios que es de 160.000 colones.

De acuerdo al análisis de este flujo de caja, cualquier variación hacia abajo en los rendimientos por hectárea o en el precio establecido puede arrojar saldos negativos.

Lo mismo ocurriría en caso de operarse cualquier incremento en los costos de producción y/o mantenimiento de fincas.

El presente estado de cosas resulta totalmente deficitario para el caficultor, por cuanto, si no se opera un cambio rápido y oportuno, es muy posible que muchos productores pequeños, sobre todo los menos eficientes, terminen abandonando sus predios en medio de la falta de alicientes que ahora mismo caracteriza la dedicación al cultivo.

## **2. Modernización y ampliación plantas industriales -Beneficios-**

El giro mercadológico que ha tomado la demanda de café, obliga a los países productores a revisar su estructura de oferta. Evidentemente que el grupo de países consumidores prefiere cada vez más, cafés finos, o sea del tipo de Otros Suaves, que es afortunadamente el tipo que se cultiva en Costa Rica, donde inclusive existen disposiciones legales que prohíben la siembra de Robustas.

Es más, el mercado internacional califica el nombre comercial de "Tarrazú" como uno de los cafés de mejor calidad del mundo, y desde hace años una de las cooperativas afiliadas a la federación "Coope-Dota" conserva un cliente fijo en Alemania, el cual suele pagar un premio por quintal, equivalente a un sobreprecio de la cotización existente en el

momento de la compra. Se trata de un precedente que conviene tomar en cuenta, para los fines de aprovechar la tendencia de la demanda internacional por una mejor calidad del grano aromático.

La Unidad de Transferencia de Tecnología que existe en la federación, compuesta por valiosos profesionales, puede desempeñar una labor altamente positiva, siempre que se elabore un programa específico, con cobertura nacional, que incluya financiamiento a plazos razonables, gracias al cual puedan introducirse las innovaciones indispensables para que las cooperativas modernicen y amplíen su capacidad de procesamiento. Esta labor demanda igualmente el formal adiestramiento del personal adscrito a las plantas beneficiadoras, a los efectos de que se erradiquen los métodos obsoletos que aún prevalecen en muchas de las cooperativas de la federación. Se trata de un esfuerzo arduo, pero indudablemente positivo para las cooperativas y sus asociados, y por ende para el buen nombre del café de Costa Rica. La Unidad Ejecutora del PROGRAMA USAID-FEDECOOP ya ha adelantado esfuerzos en la capacitación del caficultor respecto a la conveniencia de no mezclar café verde con la fruta madura, aunque, por otro lado, en muchas ocasiones los productores afrontan serios problemas con los recogedores del grano, cada vez más escasos, quienes aducen que los beneficios particulares no les imponen tantas reglas de juego, amenazando así con marcharse a otros lugares donde les resulta más fácil percibir su jornal.

Este es ni más ni menos uno de los valladares que en mayor grado atenta contra la calidad del café que se procesa en los beneficios de las cooperativas.

Otra limitante a combatir es la relacionada con fincas ubicadas en mesetas altitudinales inferiores a 500 metros sobre el nivel del mar, las cuales tienen que ser eliminadas progresivamente, vía otras alternativas de producción, como frutales, ornamentales, etc., para evitar los bajos rendimientos de la fruta nueva y por ende las sanciones económicas

establecidas por el Instituto del Café, por esta clase de infracciones a las disposiciones vigentes.

Los datos oficiales del ICAFE establecen que la estructura cafetalera de Costa Rica está constituida en la forma siguiente:

1-	Hectáreas cultivadas, según último censo:	89.881
2-	Fincas dedicadas al cultivo:	34.464
3-	Cantidad de productores:	50.000
4-	Cantidad de entregadores:	116.073
5-	Beneficiadores (plantas industriales):	104
6-	Torrefactores:	45
7-	Exportadores:	27

Dado que el café ha venido presentando un crecimiento sostenido, llegando en la cosecha 1988/89 a generar cerca de 350 millones de dólares, es en extremo urgente que se tomen las decisiones para alcanzar un nivel de mejoramiento institucional que permita a FEDECOOP, R. L., asumir su verdadero papel de liderazgo, al aglutinar en su seno más del 90% de toda esa enorme plataforma social compuesta por las personas dedicadas al cultivo de café de Costa Rica, la mayoría representada por pequeños y medianos cultivadores del grano de oro.

Entre las medidas de mayor prioridad se encuentra la de evitar que beneficios particulares, alimentados con recursos foráneos, vengán a diezmar la participación de FEDECOOP en la compra del producto, como lamentablemente sucedió en el último ejercicio cuando el porcentaje de las exportaciones bajó a 36%, en vez de un 38% que se logró en la cosecha 1987/1988, no obstante haber logrado el país un incremento diferencial de 3.185.475 fanegas durante 1987/88 a 3.674 en la cosecha 1988/89. En otras palabras, aunque mayor producción nacional, menor participación de Fedecoop en la compra de cosechas.

El relevante papel que puede desempeñar FEDECCOP. R. L., en la distribución de ingresos en beneficio de ese núcleo mayoritario que aglutina en su seno, induce precisamente a tomar las medidas necesarias para alcanzar un rendimiento óptimo de su eficiencia operativa como entidad líder del sector café.

Aunque es cierto que las empresas particulares, con respaldo de poderosas firmas transnacionales, penetran con ofertas tentadoras en varias regiones cafetaleras, con una agresividad comercial muy activa y dinámica, es indudable también que muchos de los asociados les entregan su producción por la falta de credibilidad y confianza que les merece su cooperativa. Ahí pues está una de las fallas que con mayor efectividad hay que combatir dentro de los esfuerzos innovadores a que se alude en esta parte del informe final. El mejoramiento institucional de la federación, al momento de efectuarse, seguramente tomará en cuenta el rol preponderante del café en la economía nacional, al constituir alrededor de un 25% del valor bruto de la producción agropecuaria nacional y casi un 30% de las exportaciones totales, superando al banano, la carne fresca y la caña de azúcar (véase Cuadro 3-F), por tanto, los beneficios que se derivan, abarcan más allá del grupo cooperativizado que se dedica a la caficultura, para reflejarse en los demás sectores socioeconómicos de Costa Rica.

### **3. Capacitación Sistemática - Recursos Humanos**

La Federación de Cooperativas de Caficultores FEDECOOP, R.L., cuenta con un departamento de educación muy eficiente y dinámico, gran parte del éxito de la capacitación del PROGRAMA AID-FEDECOOP, se debe precisamente a la valiosa contribución de los técnicos adscritos a dicho departamento. Sin embargo, a fin de continuar en forma sistemática y con mayor amplitud este esfuerzo, hace falta que a dicho departamento se le dote de los medios indispensable para la normal realización del importante trabajo que tiene bajo su responsabilidad.

La amplitud a que se alude precedentemente, se refiere específicamente a áreas de adiestramiento que empezaron a demandar las cooperativas afiliadas y que resultan indispensables para alcanzar un mayor y mejor rendimiento de la labor a realizar por parte de sus recursos humanos. Entre estas áreas de adiestramiento se destacan como las más prioritarias, las siguientes:

- a- **Alta gerencia**, a fin de elevar la capacidad de decisión de los Gerentes de cooperativas, tanto en el aspecto de manejo de recursos humanos, como en la importante área financiera, gracias a lo cual podrían obtener el máximo de provecho del capital de la empresa y del personal bajo su responsabilidad;
- b- **Educación cooperativa**, tanto para el personal ejecutivo, como para los propios caficultores, haciendo énfasis en los miembros de los Consejos de Administración, quienes debiesen ser los máximos exponentes de la filosofía del Cooperativismo, para así transferir esta convicción sociológica a sus respectivas membresías. Se trata de una capacitación de vital importancia, pues sin ella el asociado cae fácilmente en las ofertas tentadoras de particulares, a quienes les interesa, no el éxito o futuro de éste, sino más bien lo que constituye su cosecha, para luego dejarlo abandonado a lo que la suerte le pueda deparar, todo lo cual atenta contra el desarrollo del agricultor y de su cooperativa.
- c- **Crédito Agrícola**, debiendo empeñarse en la instauración de un comité de Crédito en cada cooperativa cafetalera, a fin de adiestrar, en la mejor forma posible, a los encargados de analizar las solicitudes de crédito y ulterior recomendación favorable o no. El departamento de crédito de la Federación cuenta con personal que puede y debe llevar a cabo un trabajo

excelente en provecho de la instauración que se sugiere.

- d- Cómputo y manejo estadístico**, buscando con ello que las informaciones provenientes de las cooperativas lleguen a la federación con la oportunidad y exactitud deseada.

Por recomendación e iniciativa de ACDI, existe desde hace más de un año, una asesoría que viene trabajando esforzadamente en instaurar un sistema apropiado, a través del cual se obtengan cifras confiables y actualizadas de modo tal que la Unidad Ejecutora, pueda oportunamente ofrecer balances e informaciones al día a la misión local de USAID y a la propia Gerencia General de la Federación. No obstante la importancia de esta delicada labor técnica, el Ing. Mario Marengo ha tenido que luchar contra toda clase de obstáculos, constituidos casi siempre por la renuencia de algunas cooperativas en aceptar las innovaciones que se tratan de implantar. Sería saludable que esta acción conductual se modifique, cuanto antes mejor.

PLAN DE INVERSION ELABORADO PARA FINANCIAR LA RENOVACION UNA HECTAREA DE CAFE  
ASUMIENDO COSTOS ACTUALIZADOS (1939) DE 200,000 COLONES POR HECTAREA

==Compartamiento anual de los costos durante los 7 años de plazo==							
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7
<b>LABORES DE CULTIVO</b>							
Preparacion Terrano	5,815.4	433.2					
Siebra	13,349.2	433.2					
Aplic. Fung. y otros	2,626.7	2,133.5					
Aplic. Herbicidas	2,572.5	1,094.1					
Fertilizacion	2,311.9	1,311.9					
Aporca y Bavetas	8,535.1	1,750.3					
Arreglo de Plantas		1,550.0	9,696.0	9,696.0	9,696.0	9,696.0	9,696.0
Replacacion		1,200.0	3,636.0	3,636.0	3,636.0	3,636.0	3,636.0
Control Hierbas			3,636.0	3,636.0	3,636.0	3,636.0	3,636.0
Mant. Cercas y Cam.			606.0	606.0	606.0	606.0	606.0
Otros			4,248.0	4,248.0	4,248.0	4,248.0	4,248.0
Sub Total	35,170.8	9,971.2	22,422.0	22,422.0	22,422.0	22,422.0	22,422.0
Imprevistos 5% y 10%	3,517.0	997.0	1,121.1	1,121.1	1,121.1	1,121.1	1,121.1
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>	<b>38,687.8</b>	<b>10,968.2</b>	<b>23,543.1</b>	<b>23,543.1</b>	<b>23,543.1</b>	<b>23,543.1</b>	<b>23,543.1</b>
<b>INSUMOS AGRICOLAS</b>							
Almoco	52,300.0	2,597.5	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0	3,000.0
Fertilizantes	4,752.0	5,859.9	14,580.0	14,580.0	14,580.0	14,580.0	14,580.0
Nitrogenados	1,252.9	1,232.9					
Carb. de Calcio	6,930.0						
Fol. Fung. y Otros	4,657.4	3,579.9	3,457.5	3,457.5	3,457.5	3,457.5	3,457.5
Herbicidas	4,125.0	4,127.5	4,410.0	4,410.0	4,410.0	4,410.0	4,410.0
Hamaticidas	5,235.0	5,235.0	14,400.0	14,400.0	14,400.0	14,400.0	14,400.0
Sub Total	79,752.3	22,622.7	39,847.5	39,847.5	39,847.5	39,847.5	39,847.5
Imprevistos 5% y 3%	6,220.2	1,688.8	1,992.4	1,992.4	1,992.4	1,992.4	1,992.4
<b>TOTAL INSUMOS</b>	<b>85,972.5</b>	<b>24,311.5</b>	<b>41,839.9</b>	<b>41,839.9</b>	<b>41,839.9</b>	<b>41,839.9</b>	<b>41,839.9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>124,660.3</b>	<b>35,339.7</b>	<b>65,383.0</b>	<b>65,383.0</b>	<b>65,383.0</b>	<b>65,383.0</b>	<b>65,353.0</b>
<b>COSECHA/Costo Unitario)</b>							
Fanegas		5	40	40	50	50	40
Recoleccion (Colones/Fanega)		900.0	900.0	900.0	900.0	900.0	900.0
Transporte (Colones/Fanega)		70.0	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0
<b>COSTO TOTAL COSECHA</b>							
Recoleccion		4,500.0	36,000.0	36,000.0	45,000.0	45,000.0	36,000.0
Transporte		350.0	2,800.0	2,800.0	3,500.0	3,500.0	2,800.0
Sub Total Cosecha		4,850.0	36,800.0	38,800.0	48,500.0	48,500.0	38,800.0
<b>GASTOS FINANCIEROS AGRICOLA</b>		40,169.7	104,183.0	104,183.0	113,883.0	113,883.0	104,183.0

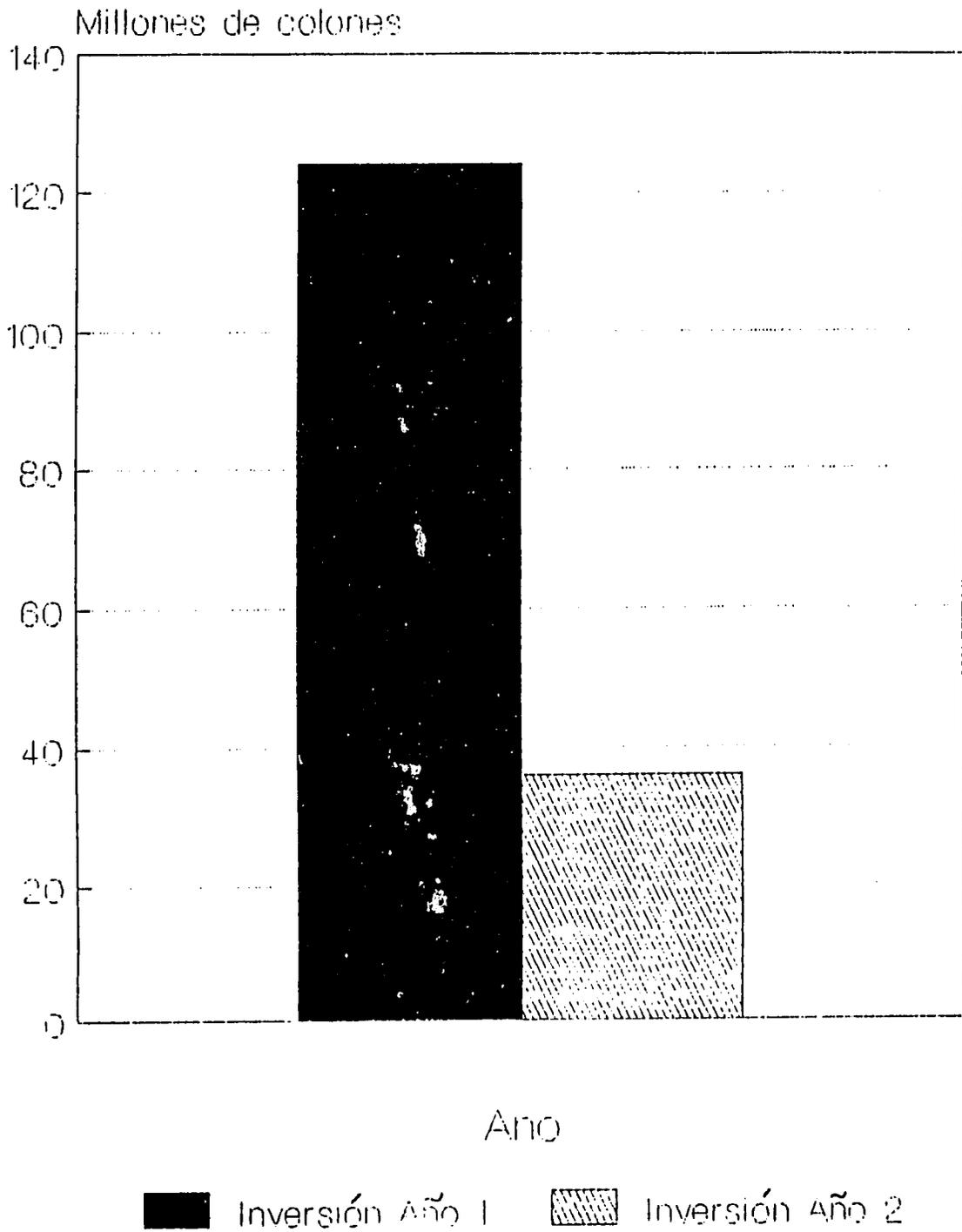
3-A

OBSERVACION: Este Plan de inversion representa el 80% de los costos totales en los dos primeros años, solamente, que son:

124,660.3	
35,339.7	160,000
-----	-----

65

# Plan de Inversión Actualizado Costos 1989



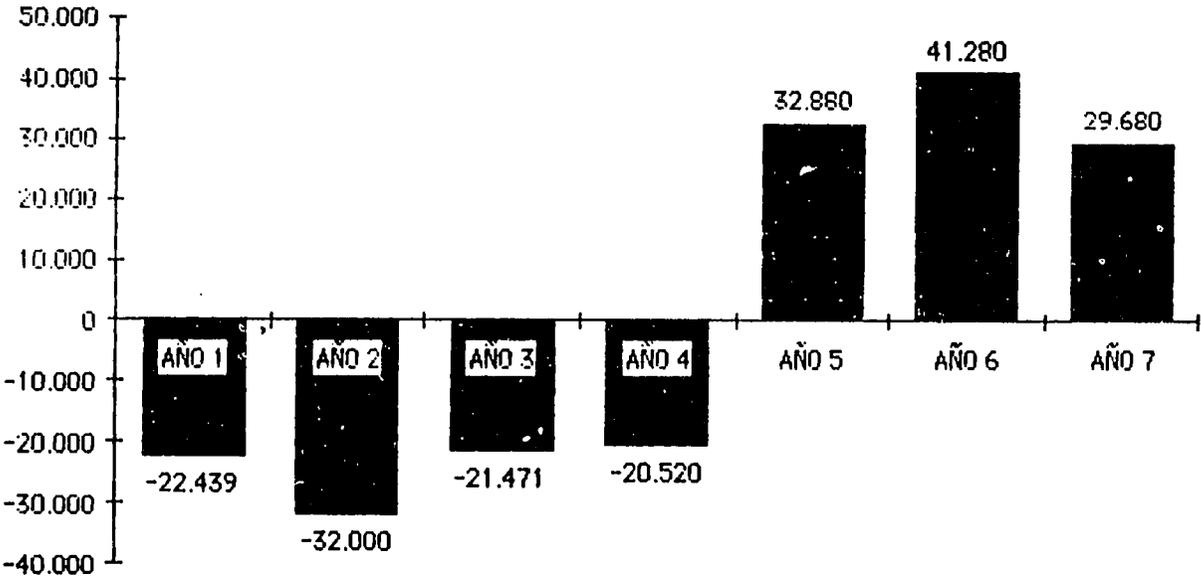
ANALISIS DEL FLUJO DE CAJA ESTIMADO PARA LA RENOVACION DE UNA HECTAREA DE CAFE

DESCRIPCION	PROYECCION ANUAL DE LA EVOLUCION DEL CREDITO						
	1	2	3	4	5	6	7
COSTOS OPERATIVOS	124,660	35,340	104,183	85,250	80,250	80,250	80,250
PRODUCCION							
Fanegas			35	40	50	50	45
Precio			4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Valor			140,000	160,000	200,000	200,000	180,000
BALANCE DE OPERACIONES	(124,660)	(35,340)	35,817	74,750	119,750	119,750	99,750
CREDITO DE INVERSION							
Desembolsos	124,660	35,340	0	0	0	0	0
Interes 18%	22,439	32,000	33,600	33,600	25,200	16,800	8,400
Amortizacion al Principal				40,000	40,000	40,000	40,000
Pago de Interes	22,439	32,000	33,600	33,600	25,200	16,800	8,400
Balance	124,660	160,000	160,000	120,000	80,000	40,000	(0)
CREDITO DE MANTENIMIENTO							
Desembolsos			113,883	104,183	104,183	104,183	104,183
Intereses 24%			23,688	21,670	21,670	21,670	21,670
Amortizacion al Principal			113,883	104,183	104,183	104,183	104,183
Pago de Interes			23,688	21,670	21,670	21,670	21,670
Balance			0	0	0	0	0
SUMARIO DE LOS CREDITOS							
Desembolsos	124,660	35,340	113,883	104,183	104,183	104,183	104,183
Intereses	22,439	32,000	57,288	55,270	46,870	38,470	30,070
Pago del Principal	0	0	113,883	144,183	144,183	144,183	144,183
Pago de Interes	22,439	32,000	57,288	55,270	46,870	38,470	30,070
Balance	124,660	160,000	160,000	120,000	80,000	40,000	(0)
FLUJO DE CAJA NETO DEL AGRICULTOR	(22,439)	(32,000)	(21,471)	(20,520)	32,880	41,280	29,680
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	(22,439)	(54,439)	(75,910)	(96,430)	(63,550)	(22,270)	7,410

NOTA: a) Costo de produccion calculado a 200,000 colones por hectarea.

b) Plan de inversion a financiar: 160,000 colones, equivalente al 80% costo de produccion.-

ANALISIS DEL FLUJO DE CAJA



PRODUCCION DE CAFE EN COOPERATIVAS AFILIADAS  
FEDECOOP, R. L., COSECHA 1988/1989

COOPERATIVA	KILOGRAMOS ORO	TOTAL KILGS. ORO	QUINTALES ORO	TOTAL OOS. 45 KGMS.ORO
SAN VITO	3,554,207		77,245.4	
EL GENERAL	3,669,427		79,770.2	
AGUA BUENA	847,331		18,420.2	
SABALITO	2,217,364		48,203.6	
		10,288,329		223,659.3
SANTA TERE	592,140		12,872.6	
ARAGON	841,320		18,289.6	
SUIZA	1,848,746		40,190.1	
PEJIBAYE	633,158		13,764.5	
		3,915,374		85,116.3
DOTA	1,434,460		31,183.9	
CARTAGO	2,979,410		64,769.8	
LEON CORTES	2,065,073		44,892.9	
LLANO SONITO	510,817		11,104.7	
TARRAZU	2,602,674		56,584.2	
UNION	1,564,749		34,016.3	
		11,157,383		242,551.8
PILA ANGOSTA	150,056		3,262.1	
CERRO AZUL	176,011		3,843.7	
CENIZOSA	15,687		341.0	
		342,554		7,446.6
EL DOS TILA	268,749		5,842.4	
TILARAN	401,221		8,722.2	
MONTEB DE ORO	293,676		6,384.3	
		963,646		20,948.8
SANTA ROSA	2,313,181		50,286.5	
PIRRO	672,674		14,627.7	
LIBERTAD	4,254,886		92,497.5	
		7,240,941		157,411.8
NARANJO	6,743,308		146,593.7	
VALVERDE VEGA	644,474		14,010.3	
SAN RAMON	4,841,890		105,258.5	
SAN JUANILLO	3,681,185		80,025.8	
PALMARES	3,805,630		82,731.1	
ATENAS	2,106,784		45,799.7	
		21,823,271		474,418.9
SAN CARLOS	606,476		13,184.3	
SARAPIQUI	179,608		3,904.5	
		786,084		17,088.8
TOTALES		56,517,582		1,228,643.1

PRODUCCION TOTAL DE CAFE POR PAISES  
COSECHA 1980-81 A 1984-85  
(MILES DE SACOS DE 60 KILOGRAMOS DE CAFE)

PAISES	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85
<b>AMERICA:</b>					
BRASIL	18,060	33,000	17,750	30,000	27,000
COLOMBIA	11,832	14,342	13,300	13,000	12,800
COSTA RICA****	1,638	1,782	2,300	2,070	2,570
CUBA	315	383	300	385	325
ECUADOR	1,518	1,792	1,800	1,380	1,500
EL SALVADOR	3,019	2,886	3,100	2,800	3,000
GUATEMALA	2,586	2,653	2,530	2,340	2,600
HAITI	516	494	674	660	635
HONDURAS	1,052	1,200	1,800	1,400	1,500
MEXICO	3,643	3,900	4,530	4,530	4,250
NICARAGUA	955	950	1,257	710	775
PERU	1,112	1,100	1,100	1,270	1,150
REP. DOMINICANA	918	850	1,100	810	900
VENEZUELA	974	1,107	791	958	1,035
OTROS	594	788	922	876	1,022
SUBTOTAL	48,732	67,227	53,254	63,189	61,062
<b>AFRICA:</b>					
ANGOLA	678	392	330	260	375
BURUNDI	362	730	340	593	425
CAMERUN	1,586	1,953	1,929	1,060	2,160
ETIOPIA	3,104	3,212	3,670	3,990	2,970
COSTA DE MARFIL	4,559	4,160	4,510	1,420	4,420
KENIA	1,515	1,489	1,541	2,160	1,536
MADAGASCAR	1,111	1,305	1,000	1,300	1,200
RWANDA	442	502	377	536	500
TANZANIA	863	959	1,033	843	915
UGANDA	2,142	2,885	3,200	3,400	3,500
ZAIRE	1,336	1,425	1,354	1,350	1,503
OTROS	985	1,201	1,389	1,116	1,343
SUBTOTAL	18,683	20,213	20,673	18,028	20,847
<b>ASIA Y OCEANIA:</b>					
INDIA	2,020	2,540	2,170	1,667	2,917
INDONESIA	4,465	5,785	4,750	5,135	4,600
FILIPINAS	711	1,067	1,000	779	857
TAILANDIA	140	277	327	335	380
PAFUA NUEVA GUINEA	768	680	891	950	900
OTROS	241	267	268	268	279
SUBTOTAL	8,345	10,616	9,406	9,134	9,933
TOTAL PRODUCCION MUNDIAL	75,760	98,056	83,333	90,351	91,842

FUENTE: INSTITUTO DEL CAFE DE COSTA RICA.

CONSUMO PER-CAPITA DE CAFE EN LOS PAISES MIEMBROS  
IMPORTADORES DE LA O.I.C.  
DE JULIO A JUNIO 1980-81 A 1984-85

EN KILOGRAMOS

MIEMBRO IMPORTADOR	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85
ESTADOS UNIDOS	4.79	4.57	4.71	4.76	4.62
CEE:	5.2	5.39	5.31	5.19	5.25
BELGICA/LUXEMBURGO	7.31	9.43	7.49	7.94	7.19
DINAMARCA	11.67	11.66	11.02	11.53	10.87
FRANCIA	6.07	5.84	5.90	5.55	5.63
REP. FED. ALEMANA	7.25	7.16	7.26	7.10	6.84
GRECIA	2.50	2.71	2.94	2.49	3.15
IRLANDA	1.13	1.05	1.03	1.26	1.66
ITALIA	3.97	4.33	4.21	4.06	4.41
HOLANDA	8.49	9.16	9.54	9.25	9.60
REINO UNIDO	2.27	2.54	2.39	2.39	2.62
OTROS MIEMBROS	3.05	3.12	3.13	3.22	3.15
AUSTRALIA	2.31	2.75	2.40	2.43	2.33
AUSTRIA	6.48	7.47	8.24	9.10	7.63
CANADA	4.77	4.50	4.32	4.25	4.36
CHIPRE	2.86	2.67	3.00	3.23	2.45
FIDJI	0.29	0.28	0.27	0.16	0.17
FINLANDIA	10.73	14.10	13.53	12.41	13.27
JAPON	1.69	1.83	1.87	2.01	2.02
NUEVA ZELANDA	1.91	1.99	2.26	2.01	2.14
NORUEGA	10.24	10.99	10.19	11.39	10.71
PORTUGAL	1.09	1.52	1.63	2.00	2.00
SINGAPUR	0.57	N.D.	N.D.	0.31	1.45
ESPAÑA	2.56	2.64	3.12	2.95	2.71
SUECIA	12.52	12.19	11.88	12.04	11.89
SUIZA	6.91	5.97	5.75	5.89	6.17
YUGOSLAVIA	2.27	1.30	1.02	1.48	0.67
TOTAL	4.33	4.36	4.37	4.37	4.33

FUENTE: INSTITUTO DEL CAFE DE COSTA RICA.

CONSUMO DE CAFE EN PAISES MIEMBROS IMPORTADORES DE LA O.I.C.  
DE JULIO A JUNIO 1980-81 A 1984-85

(MILES DE SACOS DE 60 KILOGRAMOS)

MIEMBRO IMPORTADOR	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85
ESTADOS UNIDOS	17,964	17,359	19,044	18,399	18,063
DEE:					
BELEICA/LUXEMBURGO	1,244	1,606	1,275	1,354	1,226
DINAMARCA	996	995	940	982	976
FRANCIA	5,453	5,278	5,359	5,152	5,157
REP. FED. ALEMANA	7,434	7,359	7,457	7,271	6,976
GRECIA	401	439	479	409	520
IRLANDA	67	60	60	74	98
ITALIA	3,737	4,080	3,971	3,844	4,186
HOLANDA	2,001	2,175	2,275	2,213	2,308
REINO UNIDO	2,135	2,389	2,245	2,250	2,466
SUBTOTAL	23,468	24,381	24,062	23,549	23,863
OTROS MIEMBROS:					
AUSTRALIA	567	684	607	623	603
AUSTRIA	815	941	1,039	1,019	960
CANADA	1,910	1,626	1,772	1,764	1,826
CHIPRE	30	28	32	35	27
FIDJI	3	3	3	2	2
FINLANDIA	855	1,128	1,087	1,005	1,079
JAPON	3,284	3,580	3,682	4,002	4,078
NOEVA ZELANDA	99	104	119	107	115
NORUEGA	698	751	698	754	737
PORTUGAL	180	249	270	334	338
SINGAPUR	23	0	0	13	61
ESPAÑA	1,596	1,659	1,975	1,382	1,852
SUECIA	1,734	1,690	1,649	1,672	1,553
SUIZA	736	640	620	639	662
YUGOSLAVIA	844	487	385	561	258
SUBTOTAL	13,374	13,770	13,938	14,442	14,215
TOTAL	54,806	55,510	56,044	56,390	56,141

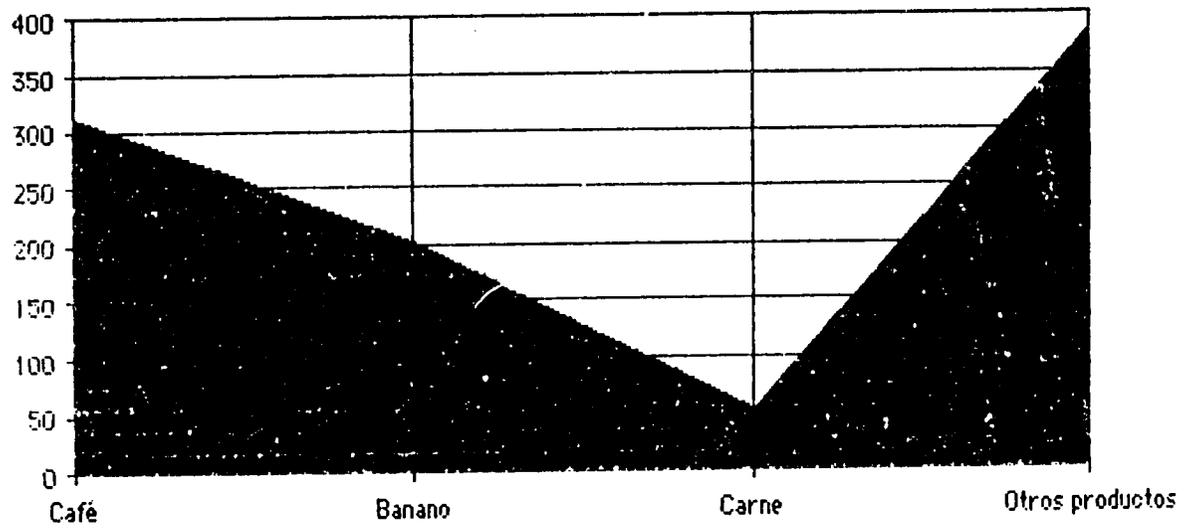
FUENTE: INSTITUTO DEL CAFE DE COSTA RICA.

VALOR F.O.B. EN DOLARES DE LA EXPORTACIONES DE LOS  
 PRINCIPALES PRODUCTOS DE COSTA RICA  
 (VALOR EN MILLONES DE DOLARES)

PRODUCTO	AÑO				
	1981	1982	1983	1984	1985
CAFE	240	236	230.9	264.6	313.2
BANANO	224.8	236.4	238.2	229.5	202.7
CARNE	33.2	54.6	29.3	46.9	58.5
OTROS PRODUCTOS	513.2	334.1	372.1	434.6	390.8
TOTAL EXPORTACIONES	1,011.2	861.1	870.5	975.6	963.0

FUENTE: INSTITUTO DEL CAFE DE COSTA RICA.

VALOR F.O.B. DE EXPORTACIONES  
(En millones de dólares)  
Año 1985



## **CONCLUSIONES**

**Resulta evidente que el PROGRAMA USAID-FEDECOOP logra alcanzar las metas programadas antes de la fecha establecida, beneficiando a diversos núcleos de pequeños caficultores, quienes con anterioridad no habían tenido acceso al crédito formal que les proveyera recursos suficientes, a plazo cómodo e interés por debajo de la tasa existente en el mercado financiero.**

**El hecho de que la banca nacional y privada se haya motivado a incursionar en el crédito dirigido hacia la Tecnificación Cafetalera, incluidos préstamos destinados a la adquisición de equipo de irrigación y cultivos no tradicionales de exportación, especialmente la Nuez de Macadamia, evidencia la credibilidad generada por este programa, tanto en el sector de la producción, como en el determinante grupo de las instituciones financieras de Costa Rica.**

## **RECOMENDACIONES**

- 1. Es necesario continuar, aunque cautelosamente, con el financiamiento de la Tecnificación Cafetalera, a fin de preservar los niveles de exportación alcanzados por el país, haciendo énfasis de selectividad en regiones con aptitudes agronómicas y/o ecosistemas que favorezcan la producción de cafés finos, por ser éstos los llamados a ser preferidos por la demanda internacional;**
- 2. La Diversificación Agrícola amerita igualmente un respaldo mayor, precisamente ahora que ya se ha acumulado experiencia en varios cultivos y ha podido adiestrarse un cuerpo técnico, cuya**

**preparación debe ser aprovechada en esta interesante actividad. Los plazos de los cultivos a financiar deben ser revisados y mejor adecuados al flujo de ingresos que generen, a fin de evitar morosidad innecesaria por parte del beneficiario de crédito. Esta previsión incluye un reajuste del período de gracia, especialmente en los préstamos que se otorguen para el fomento de macadamia;**

- 3. El cobro y las recuperaciones de crédito exigen una vigilancia en extremo atenta y bien organizada, en razón de los factores adversos que circundan actualmente la economía cafetalera, aprovechada por intereses extraños al cooperativismo nacional, a quienes les interesa la adquisición de la cosecha solamente;**
- 4. La capacitación de los recursos humanos de la federación debe constituir un objetivo fundamental, especialmente Gerentes de Cooperativas, y Jefes de Departamentos, si es que se quiere adecuar la composición y estructura organizativa de la empresa, con la magnitud de recursos que maneja, dentro del proceso dinámico de crecimiento que ha convertido a FEDECOOP, R.L., en la empresa privada más grande de Costa Rica.**
- 5. La financiación de fincas energéticas debe constituir una meta prioritaria en los planes a desarrollar por parte de las cooperativas cafetaleras.**
- 6. Las relaciones con la banca y las cooperativas cafetaleras deben fortalecerse en el mayor grado posible, a fin de extraer un mayor provecho de la oferta crediticia actualmente vigente en estas instituciones. Esta oferta puede incrementarse en el futuro cercano, siempre que el Banco Interamericano de Desarrollo -BID- inicie su aporte de recursos destinados a la renovación de fincas cafetaleras.**