

crecer

Crecimiento Económico Equitativo Rural

91 Avenida Norte #707 Col. Escalón , San Salvador Tel: (503) 264 2009 e-mail: crecer@es.com.sv

*Diagnóstico Empresarial
Asociación Cooperativa El Nilo I*

Proyecto crecer
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

A través de:
Chemonics Internacional Inc.
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Agencia Internacional Para el Desarrollo (USAID)
El Salvador.

Noviembre de 1997

PROYECTO CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL (CRECER)

Contrato No.519-C-00-94-00154-00

Diagnóstico Empresarial Asociación Cooperativa El Nilo I

A través:

Chemonics International, Inc.
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Noviembre 1997.

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL
ASOCIACIÓN COOPERATIVA EL NILO I**

INDICE

Resumen Ejecutivo	I
A. Aspectos Generales de la Empresa	1
A1. Razón Social:	1
A2. Ubicación:	1
A3. Situación Legal	2
A4. Membresia	2
A5. Area Total	2
A6. Actividad económica	2
A7. Relaciones Institucionales	2
A8. Organizaciones de Apoyo que Operan en la Zona y no se tiene Relación	3
A9. Tipo de Beneficiario para CRECER	3
B. Situación Actual de los Recursos	3
B1. Humanos	3
B2. Agropecuarios (Primer Nivel)	5
B3. Ganadería	8
B4. Recursos forestales	8
B5. Agroindustriales	9
C. Sistema Administrativo Empresarial	12
C1. Función Gerencial Administrativa	12
C2. Función de Producción Agrícola	14
C3. Función de Producción Ganadera	15
C4. Función de Agroindustrial	17
C5. Función Servicio de Maquinaria	17
C6. Función Comercialización	18
C7. Función Financiero Contable	19
C8. Función Social	20
D. Análisis Técnico, Económico y Financiero.	20
D1. Análisis Técnico de las Actividades	20
D3. Análisis Financieros	24
E. Análisis FODA	25
E1. Fortalezas	25
E2. Oportunidades	26
E3. Debilidades	26
E4. Amenazas	27

F.	Conclusiones	27
G.	Recomendaciones	29

ANEXOS

ANEXO A:	Diagrama de ubicación geográfica de la cooperativa.	A1
ANEXO B:	Membresía de la Cooperativa	B1
ANEXO C:	Estados financieros de la Cooperativa.	C1
ANEXO D:	Resultados del análisis químico del abono orgánico	D1

Resumen Ejecutivo

La cooperativa El Nilo 1 está ubicada en el cantón Las Tablas, jurisdicción del municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz. Cuenta con un total de 45 asociados activos, de los cuales 42 son hombres y 3 son mujeres.

La actividad económica principal es la producción ganadera, para ello cuenta con un total de 652.5 manzanas, actualmente están siendo trabajadas el 72.0% del área total. También se dedican a la producción agrícola, siendo el arroz, sandía y melón los rubros principales. Complementariamente cuentan con servicio de maquinaria agrícola, combinada y transporte para suplir las necesidades de la cooperativa, asociados y productores terceros.

Desde 1992, la cooperativa cuenta con un proyecto para la elaboración de abono orgánico, pero es a principios de 1,997 que empieza a producirse en forma sistematizada. Actualmente no se está produciendo de acuerdo a su capacidad, no se cuenta con un mercado definido y los costos de producción son comparativamente altos. Por otra parte, están conscientes que el tipo de producción puede generar resultados positivos para la cooperativa y dar un aporte a la recuperación y conservación del medio.

Para el desarrollo de las actividades productivas antes señaladas posee instalaciones, maquinaria y equipo adecuados a l tipo de producción.

En cuanto a gestión empresarial, la cooperativa presenta ciertas ventajas, producto de procesos de inducción anteriores. El método de planificación utilizada es de tipo programático y cuantitativo. Cuentan con un plan de mediano plazo que termina el presente año, a pesar de que le dan seguimiento a través de los planes operativos no se ha logrado cumplir los objetivos y metas contenidos en el Plan. Poseen una estructura organizativa funcional, bastante adecuada a las actividades productivas que realiza, esta estructura es complementada con el respectivo manual de funciones.

Al 31 de diciembre de 1996 la cooperativa cuenta con un valor de activos totales de ¢3,817,625.12 de los cuales los activos fijos constituyen el 85.6%, siendo el valor del ganado el de mayor peso relativo (65.5%), le sigue en importancia el valor de los bienes depreciables (29.9%), tales como: Edificaciones, maquinaria y equipos. Es importante señalar que en los activos fijos no figura el valor de la tierra, ya que hasta la fecha esta no ha sido legalizada a favor de la cooperativa.

La deuda total de la cooperativa es de ¢3,386,524.74, porcentualmente hablando es del orden del 88.7%, situación en apariencia favorable ya que no está incluido el valor de la tierra. Esta situación se debe a que hasta la fecha la propiedad de la tierra no esta legalmente asignada, es decir, que no cuentan con la respectiva escrituración

La cooperativa El Nilo 1 posee mas fortalezas y oportunidades que debilidades y obstáculos para su desarrollo, ventajas que deben ser aprovechadas al máximo, a partir de iniciar, potenciar y consolidar un proceso de desarrollo con criterios de sostenibilidad y visión futura, dentro de un marco de competitividad, eficiencia y rentabilidad.

EL SALVADOR
PROYECTO CRECIMIENTO EQUITATIVO ECONÓMICO
DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA EL NILO I

A. Aspectos Generales de la Empresa

A1. Razón Social:

Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria El Nilo 1 de R.L..

A2. Ubicación:

A2a. Localización:

- Cantón : Las Tablas
- Municipio : Zacatecoluca
- Departamento : La Paz

A2b. Distancia a principales centros poblacionales, producción, comercialización y comunidades:

A Zacatecoluca	12 kms.
A San Salvador	77 kms.
A Planta Petacones	20 kms.
A San Luis Talpa	40 kms.

A2c. Acceso: (Anexar diagrama de ubicación)

Carretera pavimentada desde San Salvador (Litoral) que conduce a Zacatecoluca, a la altura del km. 65, desvío al Sur, 12 kms. por calle balastreada, transitable todo el año.

A2d. Movilidad interna:

Los caminos internos son transitables en verano por cualquier tipo de vehículo, en invierno es necesario vehículo de doble tracción.

A3. Situación Legal:

- A3a. Fecha de Constitución:** 18 de agosto de 1980.
- A3b. Forma Jurídica:** Asociación Cooperativa de Producción Agrícola.
- A3c. Registro y Número:** 240-10-SR (18-08-80)
- A3d. Forma de Tenencia de la Tierra:** La tierra es de propiedad colectiva
- A3e. Representante Legal:** Carlos Humberto Hernández, Presidente del Consejo de Administración.

A4. Membresía:

- A4a. Número de Socios:** 49 asociados.
- A4b. Socios activos:** 45 asociados.
- | | | | |
|---------|---|-----|---------|
| Hombres | : | 42, | 93.4 %. |
| Mujeres | : | 3, | 6.6 %. |

A5. Area Total: 652.5 manzanas.

A6. Actividad económica:

La actividad económica principal de la cooperativa es la ganadería de leche y la producción de arroz. En época de verano producen melón y maíz para ensilaje. Como subproducto de la ganadería se obtienen grandes cantidades de estiércol, las cuales están siendo procesadas para la producción de abono orgánico. Esta puede llegar a ser una actividad de gran importancia dentro de la cooperativa.

A7. Relaciones Institucionales.

- S B.F.A.:** Financiamiento.
- S Central de Servicios:** Financiamiento y asistencia técnica.
- S Petacones:** Comercialización de la leche.
- S ISTA:** Facilitación.
- S CIRES:** Compra de abono orgánico.

A8. Organizaciones de Apoyo que Operan en la Zona y no se tiene Relación:

S	M.A.G.	Asistencia técnica.
S	HIBASA (Higiene y Salud Básica):	Salud
S	Ministerio de Salud:	Salud

A9. Tipo de Beneficiario para CRECER: Primer nivel.

B. Situación Actual de los Recursos

B1. Humanos

B1a. Personal de Órganos de Dirección y Ejecución.

Nómina:

Consejo de Administración: Período del 12-07-96 al 12-07-99.

Presidente	:	Carlos Humberto Hernández
Vice-presidente	:	Nicolás Alcides Rodríguez
Secretario	:	Rodolfo Aquino Bernal Márquez
Tesorero	:	Javier Abel Argueta
Primer Vocal	:	José Felipe Mena

Junta de Vigilancia : Período del 12-07-96 al 12-07-99.

Presidente	:	Eduardo Sosa
Secretario	:	Ismael Hernández Ramírez
Vocal	:	Carlos Encarnación Castro

Gerente : Lic. Manuel de Jesús Juárez

Encargados:

Administración	:	Manuel de Jesús Juárez.
Contador	:	Henry Juárez
Planillero	:	Rodolfo Aquino Bernal Márquez
Cajero	:	Buenaventura Sorto Vásquez
Producción Agrícola	:	José Felipe Mena
Producción Ganadera	:	Dolores Herrera
Encargado de abono orgánico:	:	Dolores Herrera e Ismael Ramírez
Encargado de maquinaria	:	Carlos Mario Ayala

Total de personal de Dirección y ejecución:

Estatutariamente la dirección de la empresa está en manos del Consejo de Administración, en la práctica, el presidente del consejo concentra muchas de las actividades de dirección con el apoyo del jefe administrativo. También desempeñan un papel importante de dirección los encargados de área, tales como el de ganadería, administración y maquinaria.

Características del personal de Dirección y Ejecución:

- ? Edad promedio: 40 años.
- ? Nivel educativo: El nivel educativo promedio de los asociados con cargos de dirección es de tercer grado.
- ? Formación Técnica: Se cuenta con la formación técnica mínima necesaria para poder conducir la empresa con criterios de rentabilidad y sostenibilidad. En las actividades de campo es evidente la capacidad técnica para dirigir la ejecución de las actividades propias de cada rubro. La experiencia es mayor en el área ganadera y en la producción de arroz.
- ? Experiencia: Cuentan con la experiencia necesaria para los tipos de actividades productivas.

B1b. Situación del Empleo:

? Población Total:

Se calculan unas 50 familias, con un promedio de 5 miembros, es decir un total de 250 personas. Aproximadamente el 56% son hombres y el 44% son mujeres.

? Población Económicamente Activa:

La población económicamente activa de la cooperativa es de aproximadamente 125 personas, siendo un 50 % de la población total..

? Oferta y Demanda por Actividad Productiva:

La actividad ganadera demanda trabajo para 36 personas; las 150 mzs. de arroz demandan el trabajo de 28 personas. También se genera empleo al momento de hacer el silo de sorgo, mas o menos unas 25 personas, para un periodo de 30 días.

? Estacionalidad del Empleo por Actividad Productiva:

En la ganadería el empleo es mas permanente, se demanda el trabajo de 36 personas durante todo el año, estos puestos son cubiertos tanto por asociados como por personas asalariadas; en la producción de arroz el empleo es temporal, ya que solo se hace en la época de invierno, también se demanda empleo temporal al momento de elaborar el silo.

? Ingreso Promedio Anual por Actividad Productiva:

Los ingresos familiares se obtienen principalmente del trabajo en las actividades productivas de la cooperativa, es decir un ingreso de aproximadamente ¢8,000.00. Adicionalmente, en forma individual, se dedican a la producción de granos básicos y en la época de verano a la producción de sandía y melón. En una buena temporada de verano, pueden obtener ingresos sobresalientes, principalmente derivados de la producción y venta de melón y sandía. Los asociados también reciben otros beneficios que pueden ser contabilizados, tales como: Vivienda, pastaje y servicio de agua potable.

B1c. Participación de la mujer (Directiva y/o Productiva)

La participación de la mujer en la membresía de la cooperativa, en los cuerpos directivos de la misma y en las actividades de producción es limitada o nula. De la membresía total solo 3 son mujeres, no hay mujeres en los cuerpos directivos, su mayor participación es en las actividades productivas relacionadas con el cultivo de arroz, melón, granos básicos y maíz para ensilaje.

B2. Agropecuarios (Primer Nivel)

B2a. Suelos (Características)

? *Textura*

Arcillosos	10%
Franco arcillosos	90%

? *Topografía*

Plano a semiplano	100%
-------------------	------

? *Uso Actual:*

Cultivo	Area (Mz.)	Porcentaje
Arroz (colectivo)	100.0	15.33
Arroz Individual	60.0	9.19
Maíz en verano	50.0	7.66
Sorgo para ensilaje	30.0	4.60
Pastos mejoradas	125.0	19.16

Pastos naturales	50.0	7.66
Bosques	30.0	4.60
Infraestructura	25.0	3.83
Ganadería	131.5	20.15
Sin uso agrícola	<u>51.0</u>	<u>7.82</u>
	652.5	100.0

? Potencial:

De acuerdo a la vocación de los suelos y a características climáticas, las potencialidades de la empresa se encuentran en los rubros siguientes: Pastos, arroz y melón en época de verano.

B2b. Hídricos (Características)

Actual:

El principal sistema de abastecimiento de agua es mediante la apertura de pozos. Para los usos en la ganadería, actualmente se cuenta con dos pozos, los cuales entraran a funcionar en el próximo verano. Para el consumo humano hay un pozo con caudal suficiente para las necesidades, este fue construido por el programa FUERTES CAMINOS.

Potencial:

En la actualidad se está construyendo un sistema de riego por aspersión para un área de 50 manzanas. Este sistema de riego está siendo apoyado por la Dirección General de Riegos y Drenajes con fondos del BCIE a un costo de ¢1,500,000.00, de los cuales la cooperativa debe pagar la mitad a un plazo de 10 año. Para cumplir con estas obligaciones, la cooperativa debe pensar en producir alternativas de alta rentabilidad.

B2c. Maquinaria y Equipo (agrícola y de transporte)

- ? Dos tractores en buenas condiciones
- ? Dos tractores en regular estado.
- ? Una combinada marca John Deere
- ? Dos rastras de tiro.
- ? Un arado de cinco discos marca Massey Ferguson.
- ? Una picadora de zacate AGP-100Xcm.
- ? Un molino de martillo para moler y picar.
- ? Una picadora de zacate modelo 16-AJD.
- ? Una bomba de agua tipo motor de martillo.
- ? Aguillón para riego de dos boquillas.
- ? Sierra para aserrar madera.
- ? Una rastra de tres puntos.
- ? Un camión marca Toyota Dina, capacidad de 3 toneladas.

- ? Un Pick up de media tonelada
- ? Bomba achicadora de agua marca Honda de 5 HP.
- ? Tatuadora manual
- ? Báscula para pesar ganado, capacidad 1,000 libras.
- ? Un termo para transportar semen congelado
- ? Un tanque de enfriamiento con capacidad para 5,000 botellas.
- ? Dos salas cunas de metal
- ? Una descremadora marca Elecrem
- ? Una pistola dosificadora
- ? Una mezcladora para elaborar concentrados.
- ? Refrigerador Universal

Valor total de la maquinaria y equipo agrícola y pecuario: ¢ 226,939.00.

B2d. Edificaciones e Instalaciones: (Características, tamaño, número, uso)

- ? Casa administrativa
- ? Bodega para guardar melaza.
- ? Escuela de adobe.
- ? Una casa mixta.
- ? Comederos
- ? Represa
- ? Siete casas de diferentes tamaños
- ? Corrales y comederos.
- ? Galera para maquinaria.
- ? Puentes
- ? Bodega de aperos ganaderos
- ? Chiveras
- ? Dormitorios para corraleros
- ? Tanque para almacenamiento de agua
- ? Cuarto para descremadora
- ? Corral para novillas
- ? Corral para vacas
- ? Caseta para planta eléctrica
- ? Dos silos de ladrillo y cemento

Valor total de las edificaciones agrícolas y pecuarias: ¢ 464,577.62., según inventario.

B3. Ganadería. (Características, tipo de ganado, población, indicadores).

La actividad principal es la producción de leche, las vacas en producción son media sangre entre Brown Swiss y Holstein, también cuentan con ganado para repasto de la raza Brahman.

Actualmente hay 174 vacas en producción, el promedio de producción es de 14.5 botellas por animal, en verano baja a 11. Cuando mantienen el mismo manejo en verano, la producción se mantiene o tiende a subir.

A continuación se presenta el inventario de ganado a la fecha:

74	Vacas en producción.
17	Novillas de 700 libras.
39	Novillas de 500 a 699 ,
69	Novilla de 300 a 499.
31	Terneritas de 200 a 299
42	Terneritas menores de 200 libras
13	Novillos de 500 a 699 libras.
24	Novillos de 200 a 499 libras
14	Terneros menores de 200 libras.
9	Toros
5	Toretas
8	Bueyes
34	Caballos

Valor total del ganado: ¢1,628,517.00

La leche producida se la venden a Petacones, actualmente le están vendiendo un promedio de 2,200 botellas a un precio de 2.65 por botella.

B4. Recursos forestales

B4a. Area:

Se cuenta con un bosque natural de aproximadamente 30 mzs., con especies nativas de la zona. Asimismo, cuentan con una manzana de cedro sembrada el año pasado.

Los bosques que existen en la zona de influencia de la cooperativa son en su mayoría caducifolios, estos fueron destruidos casi en su totalidad por los cultivos de algodón, cereales y pastos.

B4b. Manejo:

Básicamente el manejo consiste en una limpia anual.

B5. Agroindustriales (Agroindustrias)

B5a. Tipo:

Producción de abono orgánico, a partir de usar como sustrato principal el estiércol producido por el ganado de leche.

Esta actividad fue apoyada inicialmente por el Comité Internacional de Reconstrucción de El Salvador (CIRES) y estaba dirigido para las cooperativas Nilo 1 y Nilo 2, actualmente solo está trabajando la primera.

B5b. Productos.

Abono orgánico a granel.

B5c. Capacidad.

Teórica

Hay una capacidad de producción de 8,000 a 9,000 quintales cada tres meses, es decir una capacidad teórica total de 32 a 36,000 quintales.

Real.

Aunque el proyecto fue iniciado en 1,992, es hasta 1,997 que se está produciendo en forma mas sistematizada, hasta la fecha se han producido unos 1,500 quintales.

B5d. Volúmenes procesados por producto en los últimos tres años:

No existen estadísticas al respecto.

B5e. Recursos.

Tierra:

Para el proyecto se cuenta con área total de una manzana, dentro de estas se tienen 2,000 metros encementados, área en la cual se produce el abono. En caso de necesidad de ampliación hay suficiente tierra disponible.

Servicio (Agua, energía, comunicaciones).

El proyecto originalmente contaba con infraestructura para captar y facilitar el riego de las aboneras, conformada por dos tanques aéreos, de los cuales uno ya no funciona (se ha caído).

Como complemento cada tanque aéreo cuenta con un pozo, estos están en condiciones de funcionar.

B5f. Instalaciones (condiciones, capacidad, uso actual y potencial, estado actual)

- ? Dos mini torres donde están ubicados los tanques de captación, estos de tres metros cúbicos de capacidad.
- ? Un área encementada de 2,000 metros cuadrados.
- ? Una galera para almacenar producto terminado de aproximadamente 240 metros cuadrados.
- ? Dos pozos de 5 metros de profundidad, el agua está a un metro de profundidad en invierno y a dos en verano.
- ? Una bodega de 12 metros cuadrados.

Las edificaciones para el proyecto originalmente costaron ¢ 104,089.31.

B5g. Maquinaria y Equipo (condiciones, capacidad, estado actual)

Para funcionar el proyecto tal cual como fue diseñado se requiere: una máquina mezcladora en propiedad del Nilo 1, un Kiper (la tiene el NILO 2), un tractor (Nilo 2), mangueras para riego, dos carretones para transporte de materiales (propiedad del Nilo 1), suaches, palas, etc.

B5h. Flujo de proceso

Actualmente, el proceso consiste en recoger diariamente el estiércol directamente de los establos y se pasa al lugar de la compostera, esta se amontona, procurando dar una forma adecuada. En general se trata de dar 1.5 metros de base, altura de 50 - 60 cms., en forma de pirámide. Por día se avanza un promedio de 5 metros lineales, una era se completa en 8 a 9 días. Estas dimensiones son adecuadas para el volteo.

El estiércol se acarrea en carretas, con dimensiones de 2.43 de largo, 1.41 de ancho y 0.50 cms. de altura, esto da un volumen de 1.7 metros cúbicos. Se hacen un promedio de 5 viajes diarios, esto da un total de 8.5 metros cúbicos, es decir 5 a 6 toneladas por día.

Los volteos se inician a dar tres días después de terminada la era, la primera parte de la era, en general se dan volteos cada dos días, uno si otro no. Con estos volteos, el abono está listo en aproximadamente 60 días. Cuando va dando punto se cubre con plástico negro. El que ya está listo se pasa a la galera. Cuando se tiene una venta se pasa por un zaranda de una pulgada de diámetro.

Se envasa en bolsa de fibrex de 100 libras.

Hasta la fecha han vendido 958 quintales a un precio de ¢30.00. El principal comprador es CIRES, Comité Internacional de Rescate de El Salvador, estos lo distribuyen a las comunidades con las que trabajan en la zona de Santiago Nonualco y San Juan Opico.

B5i. Personal

? Dirección

Se cuenta con un comite ejecutor del proyecto:

Presidente	:	Ismael Hernández Ramírez
Vice Presidente	:	José Felipe Mena
Secretario	:	Ignacio Bonilla
Tesorero	:	Carlos Humberto Hernández
Vocal	:	Dolores Herrera

? Administración

El coordinador del proyecto es el señor Dolores Herrera

? Mantenimiento

Se cuenta con siete operarios, seis para volteo y un encargado

B5j. Mecanismos de abastecimiento de materia prima.

La materia prima se abastece directamente en los establos de la cooperativa. La ceniza de fogón la obtienen en la arrocera San Francisco ubicada en Rosario de La Paz (20 kms.). El zacate la obtienen en la misma cooperativa. El plástico negro lo compran en Zacatecoluca.

La cooperativa cuenta con equipo de transporte.

B5k. Formas de contratación.

Actualmente no se elabora un contrato o carta de entendimiento entre el proyecto y CIRES, la cooperativa entrega el producto en el lugar donde se necesita y ocho días después les pagan la cantidad convenida. Hasta la fecha no ha tenido problemas con este sistema.

B5l. Costos de Producción

Los costos de producción están referidos básicamente a la mano de obra, se usan además ceniza de fogón, compra de bolsas plásticas para el transporte de la ceniza,

Costos hasta julio/97

Mano de Obra:	21,350.00
Insumos y Materiales (plástico y bolsa)	2,890.00
Plástico y bolsa	
Transporte	1,647.00
Gastos de venta (camión, IVA, cargadores Combustible, viáticos, etc., costo de análisis)	
Asistencia técnica en comercialización	<u>16,000.00</u>
	25,887.00

Costos calculados para 958 quintales vendidos, 600 listos para la venta en bodega y 1,500 producto en proceso. Total 3,058, costo por quintal: C. 8.46.

C. Sistema Administrativo Empresarial

C1. Función Gerencial Administrativa

C1a. Planificación

En años anteriores la cooperativa fue atendida con asistencia técnica por un equipo de asesores de Technoserve, producto de la mencionada asistencia se les elaboró un Plan de Mediano Plazo para cinco años el cual comprendía entre 1,993 y 1,997, es decir que el presente, es el último año del mencionado plan. Los dos primeros años de atención, también se contó con sendos planes de acción, los cuales contenía las acciones, actividades y estrategias a seguir en las principales funciones de la empresa: Gerencial- Administrativa, Contable, Producción Agrícola, Producción Ganadera y Social.

La base del Plan de Mediano Plazo fue la elaboración de un Diagnóstico Integral, asimismo, la firma consultora les elaboró diferentes perfiles: Para la adquisición de una combinada para arroz, establecimiento de pastos, compra de un tanque de enfriamiento para leche, sistema de riego (este actualmente en ejecución) y otros.

C1b. Organización

Además de su estructura asociativa, la empresa cooperativa cuenta con un Comité de Crédito, un Comité de Comercialización y un Comité de Educación y Bienestar Social; asimismo, es apoyado por un Comité de Desarrollo Empresarial (COMIDE).

El Comité de Educación y Bienestar Social tiene como objetivo lograr el desarrollo social de la comunidad que conforma la cooperativa, a través del desarrollo de planes de salud, de construcción de vivienda y educativos.

El Comité de Créditos es el encargado de analizar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, tanto para la adquisición de insumos como las de préstamos personales y de maquinaria.

En su parte operativa cuenta con un jefe administrativo, quién en la práctica desempeña las funciones de un gerente. El gerente es apoyado por el Comité de Desarrollo Empresarial, el cual está formado por el gerente, los jefes de área o unidades, un representante del Consejo de Administración y un Representante de la Junta de Vigilancia. Es el gerente, quien asume las funciones de coordinador.

El principal objetivo del COMIDE es programar y evaluar por quincena las actividades de la empresa, así como proponer al Consejo de Administración soluciones a la problemática empresarial.

El comité se reúne cada 14 días, preferentemente los días viernes. Aquí se discuten temas relacionados con la evaluación de la quincena y la programación de la nueva. Asimismo, en el COMIDE se discuten problemas temas de interés específico para la cooperativa.

C1c. Ejecución

En las reuniones del COMIDE, cada responsable de área presenta su respectivo programa de trabajo y presupuesto, de acuerdo al plan general de la empresa. Una vez realizada la programación y evaluación de la quincena, se aprueba y se asigna el efectivo a cada área de trabajo, para que realicen sus compras de insumos y materiales y pagos de proveedores y acreedores, con la debida autorización del gerente.

Los compromisos financieros con instituciones bancarias se ejecutan tomando en consideración la fecha de vencimiento de las obligaciones crediticias contraídas.

Un avance importante logrado en la cooperativa es usar el flujo de efectivo como una herramienta de planeación y de control, contra esta herramienta es que se compara los resultados presupuestarios.

C1d. Control

Este se realiza en dos fase: Una de verificación o control directo y otra a través de los informes proporcionado por los diferentes encargados.

La verificación directa se realiza llegando a las áreas de cultivo, visitando las salas de ordeño, la crianza de las terneras, planta procesadora de lácteos, las instalaciones para la producción de abono orgánico y el taller de mantenimiento de la maquinaria agrícola y de transporte.

La verificación a través de informes se hace mediante la revisión de los reportes de mano de obra utilizada en los cultivos, área ganadera, agroindustria y maquinaria y equipo. Estos informes son proporcionados por cada encargado de unidad, los cales son entregados en forma diaria.

C2. Función de Producción Agrícola

C2a. Planificación

Dentro del Plan de Desarrollo de la cooperativa se encuentran recomendaciones para ser ejecutadas en el área agrícola en un horizonte de cinco años, las cuales hacen referencia a los rubros principales: Arroz, sorgo para ensilaje y pastos cultivados. Cada uno de estos rubros cuenta con su respectivo presupuesto. De este Plan de Desarrollo se desprenden los objetivos, metas y estrategias para cada rubro.

C2b. Organización

En el organigrama de la cooperativa no aparece una estructura formal para el desarrollo de las actividades en el área agrícola, en la práctica existe un encargado agrícola, el cual depende del encargado del área ganadera. Para las demás actividades productivas principales (Ganadería y Maquinaria) ha sido creado una respectiva unidad, no así para la función agrícola, a pesar de haber manifestado que se cultivan 100 mzs. de arroz, 30 mzs., de sorgo forrajero y que para la presente temporada de verano se está pensando en cultivar sandía y melón.

El encargado agrícola también forma parte del COMIDE. Orgánicamente depende del jefe de ganadería. Vale la pena la conveniencia de valorar la posibilidad de crear una unidad agrícola.

C2c. Ejecución

En base a los planes de trabajo diseñados y aprobados se elaboran los programas de trabajo catorcenales, los cuales se ejecutan a través del encargado agrícola, quien convoca al personal que se requiere para efectuar las diversas labores en el cultivo, distribuyéndola en los diferentes lotes de trabajo en las que está dividido el cultivo. Las actividades son realizadas en base a las indicaciones que proporcionan el encargado agrícola y los diferentes caporales.

El encargado agrícola depende del jefe del área ganadera, al momento de ejecutar las labores debe coordinar estrechamente con este.

C2d. Control

Se refiere básicamente a la supervisión ejercida por el encargado de rubro y por los caporales de grupos de trabajo. Los principales registros que llevan son: Control de personal diario, los cuales son reportados al planillero para ser procesado en respectivo informes diarios de labores. Estos reportes también sirven para ser reflejados en las planillas de pago.

Se evalúan las actividades realizadas en base a las orientaciones del plan, estas evaluaciones se efectúan cada quince días e n las reuniones del COMIDE.

C3. Función de Producción Ganadera

C3a. Planificación

Al igual que la función agrícola, el área ganadera cuenta con sus respectivos objetivos, metas, actividades y estrategias contenidos tanto en el Plan de Desarrollo como en los Planes Operativos, que anualmente prepara el COMIDE. El área ganadera es la función mas atendida, esto es debido a la mayor importancia de la actividad dentro de las operaciones de la empresa cooperativa.

C3b. Organización

El área ganadera cuenta con su propia estructura: Unidad de vigilancia, salud, campo, corrales y registros. Cada una de estas unidades cuenta con un responsable con funciones definidas y contenidas en respectivo manual de funciones y responsabilidades.

Para ejecutar el trabajo el área cuenta con un Comité de Ganadería y está formado por el jefe de ganadería, el jefe de corral, el jefe de campo, el jefe de salud y el encargado de registros. Su función principal es la de velar por el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el respectivo plan de trabajo.

El jefe de ganadería tiene como objetivo optimizar los resultados de la producción y la productividad del área ganadera, mediante el diseño y desarrollo de planes técnicamente elaborados.

El encargado de registros tiene como objetivo principal llevar registro actualizado y diario de la dinámica del hato, reproducción y crianza del ganado, así como de la distribución de la leche.

Por su parte el jefe de salud tiene como objetivo el de velar por el buen estado de salud del hato ganadero, perteneciente a la cooperativa.

El jefe de campo debe de velar por incrementar la producción de forrajes a través de la eficiente planificación de las actividades que deben de realizar en esta actividad.

Jefe de corral tiene por objetivo organizar, dirigir y controlar las actividades del corral, con el propósito de optimizar resultados.

C3c. Ejecución

La ganadería es el rubro principal de la empresa tanto en lo relacionado con la generación de ingresos como de empleo, por lo tanto requiere de apoyo de encargados que están bajo la dirección del jefe de ganadería. Los encargados velan por la ejecución de las actividades en cada una de las unidades, tales como: Producción, que cuenta con la sala de ordeño; reproducción, donde se encuentra el ganado que está próximo al parto; crianza de terneras, donde se lleva a cabo las diferentes etapas de crecimiento de las futuras vacas productoras; unidad de hatos comerciales, que es donde se encuentran los animales que están en proceso de engorde; la unidad de pastos, la cual es la responsable del mantenimiento y mejoramiento de potreros, esta unidad está a cargo del encargado de la unidad agrícola.

Cada unidad cuenta con su respectivo programa de trabajo al cual se le da seguimiento. Los programas catorcenales se elaboran en reuniones de trabajo del COMIDE.

Cada encargado de unidad con su respectivo equipo de trabajo, para el caso de la unidad de salud cuenta con responsables de crianza, reproducción, campistas y mantenimiento de galeras. Por su parte el encargado de corrales, efectúa las labores de ordeño, alimentación del hato productor, mantenimiento y limpieza de los establos.

C3d. Control

Para el control de las actividades ganaderas existe una unidad de registros, la cual concentra y ordena los reportes de cada unidad. Dentro de los principales registros se pueden señalar: Informe diario de producción de leche, récord de producción por animal, control de raciones, inventarios del hato ganadero, registro de partos, nacimientos, ventas y defunción de animales. Así también se lleva una pizarra donde se lleva el registro de gestación y registro reproductivo.

C4. Función de Agroindustrial

C4a. Planificación

La producción de abono orgánico, en cuanto a su existencia dentro de las actividades de la empresa, no es un rubro nuevo, dado que ya desde 1,992 existe como proyecto, pero si es reciente la orientación comercial que se le quiere dar a la producción. Hasta la fecha no se cuenta con un plan de producción.

C4b. Organización

Aunque no está contenido en el actual organigrama de la empresa, en la práctica y a partir de este año (1,997) se cuenta con un encargado, que por el momento es el mismo del área ganadera. El personal se destina de acuerdo a las necesidades, en promedio son seis trabajadores.

C4c. Ejecución

Las actividades se ejecutan de acuerdo al conocimiento del proyecto de parte del encargado y a la demanda del producto.

C4d. Control

En la elaboración del abono orgánico se lleva control del proceso, con el propósito de determinar el punto de descomposición adecuado. El encargado emite reportes de mano de obra y producto terminado y vendido. No se lleva registros de costo que revele en forma veraz el costo del producto terminado.

C5. Función Servicio de Maquinaria

C5a. Planificación

El programa de servicio de maquinaria para las actividades de la cooperativa está coordinado con el plan de producción agrícola y ganadero. Existe un programa de servicio a terceros productores, el cual depende de las prioridades de la empresa cooperativa.

C5b. Organización

Dentro de la organización general de la empresa existe la Unidad de Maquinaria. Esta unidad es la responsable de velar por el mantenimiento adecuado de la maquinaria agrícola y de transporte, programar los servicios a la cooperativa y clientes terceros y prestar los respectivos programados en forma adecuada.

C5c. Ejecución

Las actividades se ejecutan en base a las necesidades de las áreas agrícolas y ganadera y a la demanda de clientes terceros.

C5d. Control

Se llevan registros de hora tractor por cada servicio prestado durante el día, control del gasto de mantenimiento por cada equipo agrícola y de transporte, notas de cargo de los servicios prestados a la cooperativa, consumo de combustible.

C6. Función Comercialización

C6a. Planificación

El plan general de la cooperativa contiene aspectos relacionados con la comercialización de la leche y del arroz, nada relacionado con el mercadeo del abono orgánico.

C6b. Organización

Se cuenta con comité de comercialización, el cual funciona cuando existe la necesidad de tomar decisiones trascendentales en cuanto a la venta de leche, ganado en pié, arroz y abono orgánico.

C6c. Ejecución

La comercialización de la leche se hace en forma directa a Petacones, esta empresa cancela cada siete días. Hasta la fecha, tienen cinco años de trabajar con esta empresa, periodo durante el cual no han habido variaciones sustanciales en cuanto a precio. Debido a las cantidades producidas por la cooperativa no existen muchos compradores potenciales.

La comercialización del arroz se hace a aquellos intermediarios que estén dispuestos a pagar mejor precio.

En cuanto a la comercialización del abono orgánico se ha estado haciendo a través de CIRES, institución que actúa como intermediaria, ya que la distribuye a sus agricultores beneficiarios, la cual ha estado obteniendo un porcentaje sustancial por la colocación del producto.

C6d. Control

Se lleva control de ventas por rubro. El sistema de control de ventas del área ganadera está muy desarrollado.

C7. Función Financiero Contable

C7a. Planificación

No existe un plan en el sentido estricto de la palabra, el responsable del área se ciñe a las funciones contenidas en el manual. Los reportes relacionados con el área son emitidos en el tiempo adecuado. Sin embargo se preferiría contar con un programa de tareas y respectivo presupuesto.

C7b. Organización

La función Financiero Contable cuenta con un contador, un planillero, un proveedor y un bodeguero.

El contador tiene como función principal la de procesar en forma diaria; las operaciones contables, preparar y presentar mensualmente los estados financieros con su respectivo análisis al gerente de la cooperativa para que le sirva a éste como instrumento para la toma de decisiones.

El planillero recolecta la información y elabora las planillas de pago. El proveedor programa, organiza y controla la función de compras y el bodeguero tiene por objetivo llevar un control eficiente de las entradas y salidas de productos de la bodega, y a su vez determinar las cantidades mínimas y máximas de existencias requeridas.

C7c. Ejecución

El contador, responsable del área, ejecuta su labor a tiempo y en forma adecuada. Conoce sus metas y fechas de entrega, y está obligado a cumplirlas ya que el pago de su salario está ligado a su cumplimiento.

C7d. Control

En el área financiero contable existe una diversidad de registros, los cuales sirven de base para una diversidad de reportes. Entre estos registros podemos citar: Caja, Bodega, Planilla. Caja tiene controles como las concentraciones de diario, ingresos y egresos, efectivo y bancos, los cuales se registran en respectivos libros. Control de préstamos y anticipos y servicios de maquinaria prestados a los asociados.

En la unidad de bodega, las existencias se controlan mediante el uso de tarjetas por cada artículo que se encuentra en inventario, se cuenta con formularios de ordenes de pedidos a bodega, cuadro de consumo mensual e informe mensual de existencias.

En la unidad de planillas, se reciben los reportes de los encargados de las diferentes áreas, luego se procesan en el informe semanal de labores para generar los boletines diarios de labores, planillas de pago agrícola y ganadera, discriminación de costos y gastos reportados en el mes.

Todos los anteriores reportes se procesan a través de cuadros multicolumnares para generar las partidas o comprobantes de diarios y registrarlos en los libros auxiliares y principales. Posteriormente se elabora el Balance de Comprobación y Estado de Resultados y Balance General, estos dos últimos en forma anual. Estos tres reportes principales se hace en forma mecanizada, no así el proceso anterior. El programa utilizado es el Quattro Pro, el cual les permite obtener la información en forma rápida y oportuna.

C8. Función Social

Para el desarrollo de esta función cuenta con un Comité de Educación y Bienestar Social, el cual tiene como objetivo lograr el desarrollo social de la comunidad que conforma la cooperativa, a través del desarrollo de planes de salud, de construcción de vivienda y educativos. Entre sus actividades están: Colaborar en la promoción de cursos de capacitación y/o actividades que persigan fines de carácter social, salud, vivienda, alimentación, etc. y coordinar sus actividades con instituciones que desarrollen programas de apoyo a las comunidades

D. Análisis Técnico, Económico y Financiero.

D1. Análisis Técnico de las Actividades

D1a. Agrícola

La actividad agrícola es de menor importancia para la cooperativa, lo cual queda evidenciado con el hecho de que la estructura organizativa no cuenta con un departamento específico, la actividad agrícola propiamente dicha está incluida dentro del departamento de ganadería, esta situación debe ser revisada.

El rubro agrícola principal es la producción de arroz, la cooperativa siembra 100 mzs. y los asociados en forma individual 60 mzs. adicionales. En verano producen melón y sandía.

Para la producción de los rubros anteriormente mencionados, se cuenta con los conocimientos, destrezas y habilidades suficientes para obtener resultados favorables, siempre y cuando no se presente fenómenos naturales como sequía o inundaciones.

En años anteriores han experimentado con rubros como la vigna. Hasta la fecha no hay constancia de haber producido en forma orgánica, a pesar de contar con la producción de abono de este tipo.

D1b. Ganadera

Esta es la actividad productiva mas importante de la cooperativa, para la cual poseen amplios conocimientos y habilidades; la empresa como un todo está en función de la actividad.

Los problemas principales se destacan en las áreas siguientes: Reproducción, alimentación y manejo de pastos.

El problema de reproducción se debe a la falta de un programa de mejoramiento genético (lógicamente con apoyo financiero), mediante inseminación artificial usando semen congelado importado.

Por su parte, el problema de la alimentación está conectado a dos fallas: La primera, con el manejo inadecuado de los pastizales y a la falta de programas de renovación y ampliación de los mismos; la segunda, se da en la alimentación de tipo concentrado, la cual es necesaria para asegurar niveles adecuados de producción y productividad. En cuanto a los concentrados comerciales se tiene el problema de los altos costos de adquisición y no siempre de buena calidad; y, en el caso del concentrado producido por la misma cooperativa, el problema de lograr el balance entre las necesidades nutricionales del ganado y las materias primas disponibles siempre ha sido un problema, esto se debe a que se requiere la ejecución de cálculos matemáticos y principalmente a la alta escasez de ciertas materias primas no producidas dentro de la cooperativa.

Otro problema secundario, aunque no de menor importancia es el mal estado de las actuales instalaciones ganaderas. Adicionalmente, se debe señalar que las actuales instalaciones están ubicadas en terrenos en litigio con la cooperativa El Nilo 2, situación que está en proceso a fin de aclarar la posesión de un área de 20 mzs. y la legalización de toda la propiedad.

D1c. Producción Agroindustrial

Esta es un actividad que recientemente se ha comenzado a operar con miras a un mercado. Su objetivo es la producción de abono orgánico a partir del estiércol producido por el ganado. Este abono orgánico así producido es de buena calidad según análisis químico practicado (ver anexo 4)

Este abono orgánico puede ser mejorado incorporando residuos vegetales y materias primas a fin de mejorar su contenido de nutrientes mayores y elementos menores.

Dentro de una estrategia de mercadeo orientada para productores de bienes orgánicos (café, marañón, ajonjolí, etc.), éste debe ser producido de acuerdo a las necesidades específicas

de estos cultivos, por lo tanto se debe considerar la utilización de otros materiales fuentes que mejoren el volumen, calidad y que a la vez contribuyan a la reducción de costos. Para este potencial tipo de consumidores, los actuales costos de producción deben ser revisados, de tal manera que el precio sea atractivo, para lo cual deben ser tomados en cuenta: la poca disponibilidad de estas empresas para elaborar su propio abono orgánico, sus respectivos costos de producción y la calidad del mismo. Por otra parte, se debe buscar penetrar mercados urbanos, para ello se deben identificar las prioridades de los posibles consumidores, conocimiento de la problemática sobre el medio ambiente, disponibilidad a adquirir el tipo de producto, presentación, marca, precio, etc., en definitiva llegar a contar con un estudio de mercado.

La producción actual es de bajo perfil en cantidad, lo cual contribuye a sus altos costos de producción.

No se cuenta con un sistema adecuado de comercialización; en la actualidad, de manera informal se ha estado vendiendo a CIRES, institución donante del proyecto con la cual hay relaciones de amistad.

D1d. Servicio de Maquinaria

Para la prestación del servicio de maquinaria agrícola, tanto para las necesidades de la cooperativa, de los asociados y de productores terceros, la cooperativa cuenta con dos tractores en buenas condiciones, dos en regular estado, dos rastras de tiro, un arado de cinco discos y una rastra de tres puntos. Este equipo es suficiente para satisfacer la demanda actual de este tipo de servicios. También cuentan con una combinada marca John Deere para la prestación del servicio de recolección de arroz, esta no es suficiente para la demanda que se da en la zona de influencia de la cooperativa, por lo que se está pensando en adquirir una adicional, situación que debe ser revisada razonablemente.

A pesar de que mediante servicios de consultoría, anteriormente recibidas por la cooperativa, se implementó un centro de costos, actualmente no está funcionando adecuadamente y reporta limitantes para integrarse a la contabilidad central. A nivel de registros funciona adecuadamente.

D1d. Administración

En cuanto a gestión empresarial, la cooperativa presenta ciertas ventajas, producto de procesos de inducción anteriores, situación que debe ser aprovechada a partir de potenciar las fortalezas detectadas.

El método de planificación utilizada es de tipo programático y cuantitativo. Cuentan con un plan de mediano plazo que termina el presente año, a pesar de que le dan seguimiento a través de los planes operativos no se ha logrado cumplir los objetivos y metas en el contenidos.

Poseen una estructura funcional bastante adecuada a las actividades productivas que realiza, esta estructura es complementada con el respectivo manual de funciones. En torno a un desarrollo futuro integral de la cooperativa, la actividad agrícola no debe supeditarse a la producción ganadera y desarrollar su propia autonomía. Parte de esta estructura es el COMIDE, Comité de Gestión Empresarial, el cual debe ser fortalecido asignándole la importancia y rol que reviste como instancia aglutinante y coordinadora de las actividades que desarrolla la empresa.

Actualmente no hay definición clara del rol gerencial, aparece como compartido entre el presidente del Consejo de Administración (estatutariamente es el encargado) y el jefe del departamento administrativo, situación que debe ser superada.

Las actuales oficinas administrativas no reúnen condiciones adecuadas para el normal desempeño de las funciones relacionadas con la conducción empresarial, contabilidad, finanzas, manejo de personal, bodega, etc.

D2. Análisis Económico

La actividad económica principal es la ganadería de leche, la cual desarrolla en un área de 336.5 mzs., es decir, el 51.5% del total, le sigue en importancia la producción de arroz con el 24.5% del área total, de menor importancia es la producción de maíz, ya que apenas es de 7.7%. Como producto de una ganadería extensiva practicada en años anteriores, casi no existen áreas boscosas; actualmente cuentan con apenas 30 mzs. En su mayoría de especies caducifolias.

En general el recurso tierra no presenta graves problemas de subutilización y la mano de obra asociada está plenamente ocupada. Ciertas áreas pueden ser mejor aprovechadas y generar mas empleo, de contar con un programa construcción, mejoramiento y mantenimiento de bordas. Asimismo, se aprovechará mejor el recurso suelo mediante un uso racional del sistema de riego.

En cuanto a rendimientos por unidad de factor utilizado, se reportan los datos siguientes: En la producción de leche, el dato promedio es de 13.5 botellas diarias por vaca, han llegado a obtener has 15 botellas, una ganadería en mejores condiciones puede rendir mas; el rendimiento en la producción de arroz es halagador, ya que obtienen como promedio 100 qq. por manzana, muy superior al nivel nacional.

En cuanto a empleo, la cooperativa en general y el principal rubro en particular está en condiciones de garantizar empleo permanente a sus asociados y gran parte de la comunidad.

El trabajo permanente garantiza la obtención de ingresos durante todo el año, adicionalmente las familias se dedican al desempeño de otras actividades productivas tales como la producción de granos básicos, crianza de animales

D3. Análisis Financieros

D3a. Estructura de Cuentas de Balance

Al 31 de diciembre de 1,996 la cooperativa cuenta con un valor de activos totales de ¢3,817,625.12 de los cuales los activos fijos constituyen el 85.6%, siendo el valor del ganado el de mayor peso relativo (65.5%), le sigue en importancia el valor de los bienes depreciables (29.9%), tales como: Edificaciones, maquinaria y equipos. Es importante señalar que en los activos fijos no figura el valor de la tierra, ya que hasta la fecha esta no ha sido legalizada a favor de la cooperativa. Por otra parte el activo circulante constituido por el disponible, realizable, cuentas y documentos por cobrar, inventarios y pagos anticipados, presentan un valor total de ¢519,911.57, estos representan un 13.6 % del total de activos. La cuenta bancos reporta un valor de ¢191,743.12, en su mayoría constituida por una cuenta corriente depositada en el Banco Hipotecario, por un valor de ¢165,047.22. La cuenta otros activos representa el 0.77 % del total de activos.

En el lado del pasivo, la mayor cuenta está constituida por las deudas de largo plazo, estas representan el 81.6% y están representadas por préstamos vigentes con el BFA (¢429,803.03), intereses por pagar cuenta ISTA-BCR (¢268,908.88), deuda cartera ISTA-BCR (¢1,271,951.51) . Las deudas de corto plazo son del orden de ¢258,791.82 (6.8%), siendo los principales acreedores sus proveedores, principalmente la Central Cooperativa Agropecuaria, organización a la cual pertenecen. En términos porcentuales la deuda total es de 88.3%. El total de pasivos es de ¢3,386,524.74.

El patrimonio de la cooperativa es de ¢431,100.38, el cual está constituido por las aportaciones de los asociados (¢97,627.74), reservas (¢435,419.33) y un valor neto entre superávit y déficit de años anteriores por un valor negativo por ¢101,946.69.

D3b. Indicadores Financieros

La deuda total de la cooperativa es de ¢3,386,524.74, porcentualmente hablando es del orden del 88.7%. Un situación en apariencia favorable si se le compara con otra cooperativa del sector reformado; el panorama cambia, si se recuerda que los pasivos no reflejan el valor de su deuda agraria, por no estar legalizada su tenencia, situación que actualmente están tramitando.

Para diciembre de 1,996 tiene una Razón de Liquidez de 2.0, es decir, que la cooperativa en el corto plazo puede hacer frente a sus obligaciones contraída en este mismo período.

Capital de Trabajo por ¢261,119.75, la cooperativa puede iniciar operaciones por si misma. Amas razones financieras, la Razón de Liquidez y el Capital de Trabajo presentan una situación favorable debido a la cuenta corriente en el Banco Hipotecario.

En cuanto al estado de pérdidas y ganancias de la cooperativa, el balance de comprobación al 31 de agosto de 1,997 reporta a información siguiente*:

	Agrícolas	Pecuarios	Servicios	Otros	Abono	Total
--	------------------	------------------	------------------	--------------	--------------	--------------

Ingresos	104,440	1,902,743	353,834	88,196	38,932	2,488,145
Costos	143,263	1,378,049	-----	10,694	29,785	1,561,791
Gastos de Operación						789,943
Utilidad de Operación						136,411

* Datos preliminares.

E. Análisis FODA

E1. Fortalezas

- ? Cuentan con un proyecto de riego para 50 mzs.
- ? Poseen 651.5 mzs. de tierra, la mayoría de buena calidad.
- ? Instalaciones para la producción ganadera.
- ? Infraestructura para la elaboración de abono orgánico.
- ? Acceso a crédito, tanto al sistema financiero formal (BFA) como informal (Central de Cooperativa Agropecuarias, CCA).
- ? Suficiente recurso humano, 49 asociados y 60 asalariados.
- ? Organización empresarial sólida.
- ? Adecuado sistema de registros, la mayoría de ellos mecanizados.
- ? A la fecha poseen asesoría de la CCA y cuentan con los servicios de un medico veterinario.
- ? Cuentan con un hato de 270 vacas en producción. Sus rendimientos actuales son de 15 botellas por vaca.
- ? Cuenta con maquinaria agrícola en buen estado.
- ? Cuentan con instalaciones para la elaboración de ensilaje en cantidades suficientes para todas las necesidades.
- ? Mercado seguro para los productos de la ganadería. Actualmente venden a PETACONES.

- ? Siembran 100 mzs. de arroz.
- ? Cuentan con sistema de comunicación y buen acceso.
- ? Estar produciendo abono orgánico.
- ? Pertenecen a la Central Cooperativa Agropecuaria.
- ? Producir su propio concentrado.
- ? Siembran cultivos de verano.
- ? Adecuado uso de las finanzas.

E2. Oportunidades

- ? Posibilidad de penetrar nuevos mercados para la producción de abono orgánico.
- ? Acceso a materia prima para producir abono orgánico en caso de que esta fuera necesaria.

- ? Tecnificar la producción de abono orgánico.
- ? Certificar la producción de abono orgánico.
- ? Afiliarse a PROLECHE, para obtener mejores precios.
- ? Condonación de la deuda agraria en forma total.
- ? Tener acceso a BOLPROES, Bolsa de Productos Agropecuarios.
- ? Formar parte del movimiento de productores orgánicos.
- ? Implementación de un proyecto de agua potable.

E3. Debilidades

- ? Inadecuada comercialización del arroz, siempre tienen que vender a bajo precio.
- ? La propiedad de la tierra no está legalizada.
- ? Sistema de bordas y drenaje, actualmente deteriorado, esto no permite aprovechar 150 mzs. de terreno.
- ? Inadecuadas instalaciones para oficina: Hacinamiento, estrechez, mala ubicación.
- ? Hace falta espacio para bodegas.
- ? Bajo número de asociados, actualmente cuentan con 49 y tienen mayor capacidad.
- ? Desconocimiento de las técnicas de interpretación de resultados financieros.
- ? Poco conocimiento sobre manejo adecuado de sistemas de riego.
- ? Equipo de cómputo bastante desfasado.
- ? Falta de estrategias para la comercialización de abono orgánico. Equipo inadecuado para la elaboración de abono orgánico. No se cuenta con área techada.
- ? La leche está exenta del pago de impuestos, no se cubren los gastos fiscales incurridos.
- ? No se cuenta con una clínica que cubra las necesidades de salud de la población asociada y comunidad en general.

E4. Amenazas

- ? Inundaciones.
- ? Llegar a perder 22 manzanas de terreno, donde están actualmente las oficinas, esto debido a problemas de registro inadecuado. Actualmente están en litigio con el Nilo 2. También supone la pérdida de las actuales instalaciones.
- ? Estrategias sectoriales gubernamentales no apropiadas para el desarrollo de las cooperativas.
- ? Inseguridad social.

F. Conclusiones

- ? La Cooperativa El Nilo 1 está ubicada en el cantón Las Tablas, jurisdicción del municipio de Zacatecoluca, departamento de La Paz. Cuenta con un total de 45 asociados activos, de los cuales 42 son hombres y 3 son mujeres. La actividad económica principal es la producción ganadera, para ello cuenta con un total de 652.5 manzanas, actualmente están siendo trabajadas el 72.0% del área total.

- ? La cooperativa también produce arroz, tanto en la época de invierno como en la de verano, en esta última época existen condiciones para la producción de hortalizas, situación que es aprovechada con cultivos de melón, sandía y muy ocasionalmente vigna.
- ? Desde 1992, la cooperativa cuenta con un proyecto para la elaboración de abono orgánico, pero es a principios de 1,997 que empieza a producirse en forma sistematizada. Actualmente no se está produciendo de acuerdo a su capacidad, no se cuenta con un mercado definido y los costos de producción son comparativamente altos. Por otra parte, están conscientes que el tipo de producción puede generar resultados positivos para la cooperativa y dar un aporte a la recuperación y conservación del medio.
- ?
? La cooperativa también se dedica a la prestación de servicios de maquinaria agrícola (arado, rastreado y recolección de arroz -combinada-) y de transporte, actividad que resulta ser rentable. Según antecedentes y la experiencia de los directivos existe demanda insatisfecha para el servicio de combinada, de tal manera que están pensando adquirir una combinada adicional, situación que debe ser valorada y estudiada a profundidad.
- ? El personal de la cooperativa posee habilidades y experiencias para desarrollar el tipo de actividades productivas que realizan, siendo necesario fortalecer su visión empresarial a fin de que asuman su trabajo con criterios de eficiencia y productividad.
- ? Existen alrededor de 50 puestos de trabajo, generados principalmente por la actividad ganadera y los cargos de tipo directivo y de gestión. Se calcula un ingreso promedio anual de ¢8,000.00 producto del trabajo, adicionalmente obtienen otros ingresos derivados de la producción de granos básicos y la siembra de sandía y melón. Los asociados reciben de la cooperativa otros beneficios, tales como: Vivienda, pastaje, servicio de energía eléctrica y de agua, transporte, seguro de vida y apoyo en gastos por fallecimiento de familiares.
- ? En cuanto a recursos hídricos, la cooperativa cuenta con una situación muy favorable en cuanto a fuentes superficiales (principalmente el río Sapuyo), aguas subterráneas y recientemente con la implementación de un sistema de riego suficiente para regar 50 mzs. Esta última ventaja debe ser aprovechada en forma eficiente.
- ? La ganadería es la actividad económica principal de la cooperativa, actualmente los problemas principales se relacionan con aspectos genéticos, reproducción, alimentación y manejo de pastos. Los problemas de tipo reproductivos se deben a la ausencia de un programa de mejoramiento genético que incluya la introducción de características nuevas, preferentemente mediante la importación de semen congelado. Los problemas de alimentación se relacionan con la alimentación de tipo concentrada y al manejo inadecuado de pastizales, esto último debido a la falta de seguimiento a los planes de mantenimiento y a la ausencia de programas de renovación y ampliación de áreas para pastos.

- ? Actualmente se produce un promedio de 2,200 botellas de leche diaria, la cual venden a Petacones. El precio por botella actual es de 2.65, precio que se ha mantenido invariable los últimos tres años, esta situación unida a costos de producción altos, contribuyen a deprimir los niveles de rentabilidad.
- ? La cooperativa cuenta con un Plan de Mediano Plazo, cinco años, del cual comprendía entre 1,993 y 1,997, por lo tanto el mencionado plan está en su fase final. La base para la elaboración del Plan fue un Diagnóstico Integral. Producto del proceso de inducción- aprendizaje experimentado por los directivos y responsables de áreas poseen la capacidad para elaborar planes de tipo operativo, dar seguimiento a los mismo y efectuar evaluaciones, estos son dados a conocer a la asamblea de asociados.
- ? Se observan esfuerzos por utilizar el flujo de efectivo como una herramienta de planificación y control de los recursos financieros, hasta la fecha no se ha dado un seguimiento sistematizado.
- ? Cuenta con una estructura organizativa funcional, además de su área asociativa tienen un Comité de Crédito, Comercialización y uno Educación y Bienestar Social; aspecto novedoso es la operación de un Comité de Desarrollo Empresarial. Este comité tiene por objetivo programar y evaluar en forma catorcenal las actividades de la cooperativa, así como proponer al Consejo de Administración soluciones a la problemática de tipo empresarial.
- ? Tanto el organigrama como el respectivo Manual de Funciones es conocido y aplicado por los actuales cuerpos directivos y algunos responsables de área. Bajo las circunstancias actuales y pensando en desarrollar una visión empresarial, la estructura organizativa actual asigna una importancia secundaria a la producción agrícola y no incluye la producción de abono orgánico.
- ? Cuentan con una computadora, la cual es usada para llevar la contabilidad, algunos registros y para la elaboración de ciertos documentos y la correspondencia principal. El mencionado equipo no responde a las actuales y futuras exigencias; por otra parte no es competente para la mecanización de toda la actividad administrativa, contable y financiera.
- ? La función Financiero Contable cuenta con un contador, un planillero, un proveedor y un bodeguero. Una licitante importante es la de no poder contar con información relacionada con la rentabilidad y eficiencia de cada una de las actividades productivas de la empresa cooperativa, la actividad ganadera capta toda la atención del área.
- ? Al 31 de diciembre de 1,996 la cooperativa cuenta con un valor de activos totales de ₡3,817,625.12 de los cuales los activos fijos constituyen el 85.6%, siendo el valor del ganado el de mayor peso relativo (65.5%), le sigue en importancia el valor de los bienes depreciables (29.9%), tales como: Edificaciones, maquinaria y equipos. Es importante

señalar que en los activos fijos no figura el valor de la tierra, ya que hasta la fecha esta no ha sido legalizada a favor de la cooperativa.

- ? La deuda total de la cooperativa es de ¢3,386,524.74, porcentualmente hablando es del orden del 88.7%, situación e apariencia favorable ya que no está incluido el valor de la tierra.
- ? En años anteriores, la cooperativa ha obtenido ganancias, las cuales han sido relativamente pequeñas de acuerdo a su potencial, para 1,996 esta fue del orden de ¢1,700.00, las explicaciones posibles se encuentran en los altos costos de producción y operación y precios bajos.

G. Recomendaciones

- ? El sistema de riego, ya listo para su operación, implicará para la cooperativa la búsqueda de alternativas productivas de alta rentabilidad, para poder hacer frente a la obligación de pagar la mitad del costo del ya mencionado proyecto de riego, la cual asciende al monto de 750,000.00 pagaderos en 30 años.
- ? Con el propósito de tomar la decisión de adquirir una combinada adicional, la cooperativa debe realizar respectivo estudio de factibilidad que determine en forma fehaciente la conveniencia de su adquisición, desde el punto de vista de mercado y financiero.
- ? Conjuntamente con el técnico veterinario, zootecnista de la CCA y los encargados del área ganadera, elaborar e implementar un plan de mejoramiento del hato ganadero, el mencionado plan debe hacerse desde una perspectiva de mediano plazo.
- ? Siendo que la alimentación concentrada es importante para mantener y mejorar los niveles de productividad, esta debe estar garantizada en cantidades y de acuerdo a respectivos requerimientos nutricionales. La estrategia de producirlo localmente es adecuada siempre y cuando responda a las exigencias, se tenga la capacidad de adecuarse en forma inmediata a los materiales disponibles y de obtener aquellas materias primas que son importantes y no son producidas por la cooperativa. En este sentido, habrá de elaborarse programa de compras y de contar con suficiente capital de trabajo.
- ? Se debe negociar con Petacones nuevas relaciones de compra y venta, haciendo énfasis en cuanto a precio y bonificaciones por calidad del producto; esta negociación debe quedar plasmada en respectivo contrato.
- ? Elaborar, implementar y dar seguimiento al programa de mantenimiento de potreros. Asimismo, elaborar programa de renovación y ampliación de áreas para pastos. Estas dos últimas alternativas requieren de la elaboración de respectivos perfiles justificativos y presentarlos y darles seguimiento ante el BFA o CCA a fin de contratar su financiamiento.

- ? Los niveles de producción y productividad actuales aunque son aceptables deben ser mejorados con el objetivo de reducir costos de producción y mejorar la rentabilidad de la actividad ganadera.
- ? Elaborar un estudio de mercado que determine la viabilidad de impulsar el proyecto de abono orgánico, mediante contar con la garantía de penetrar nichos de mercado con consumidores urbanos y/o productores de bienes orgánicos. También, el mencionado estudio debe incluir recomendaciones en cuanto a promoción, precio, producto y plaza.
- ? En base a los resultados del estudio de mercado elaborar un programa de tecnificación del proceso de producción de abono orgánico.
- ? Implementar un centro de costos para la producción de abono orgánico, a fin de que proporcione información rápida y confiable sobre la situación económica y financiera y especialmente sobre sus costos de producción, con el propósito de que estos sea revisados constantemente.
- ? Dado que el Plan de Mediano Plazo está por terminar se recomienda el diseño, elaboración e implementación de un Plan Estratégico que proporcione rumbo y visión empresarial a las actividades de la cooperativa. El mencionado Plan Estratégico deben elaborarse en forma participativa.
- ? Fortalecer el uso del flujo de efectivo como una herramienta para el control financiero, adecuada para la toma de decisiones referente a las fuentes y uso de los recursos monetarios de la empresa.
- ? A la luz de las nuevas circunstancias y consistente con la recomendación de elaborar e implementar un Plan Estratégico, es recomendable revisar y redefinir el actual organigrama y respectivo Manual de Funciones.
- ? Actualizar el equipo de cómputo y respectivos programas. La actividad ganadera requiere de información rápida y precisa, esta también debe ser mecanizada.
- ? Implementar una política de racionalización de los costos de producción, pero mas que todo en los gastos de operación, esto últimos deben ser revisados a profundidad. El Plan Estratégico, un plan de trabajo de tipo gerencial (incluyendo flujo de efectivo) y la definición en forma clara del rol del gerente, pueden contribuir de gran manera a mejorar la rentabilidad de la empresa.

ANEXO A

DIAGRAMA DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA COOPERATIVA

MEMBRESÍA DE LA COOPERATIVA

ANEXO C

ESTADOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA

ANEXO D

RESULTADOS DEL ANÁLISIS QUÍMICO DEL ABONO ORGÁNICO