

# **ANÁLISIS Y EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LAS COOPERATIVAS EN EL SECTOR AGRICOLA DE COSTA RICA**

*Walter González*<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

**Análisis y evaluación de la situación actual y perspectivas de las cooperativas en el Sector Agrícola de Costa Rica.** Durante el periodo marzo-julio de 1997, se analizó y evaluó la situación actual y las perspectivas de las cooperativas agrícolas en Costa Rica. Para esto, se recolectó la información necesaria mediante una exhaustiva revisión bibliográfica en los principales centros especializados en la materia y el contacto con especialistas. El método de análisis consistió en la descomposición de las partes para relacionarlas, discutir las y luego, recomponerlas para obtener conclusiones. Se discutieron los factores internos de las cooperativas, el entorno, la relación entre las cooperativas y los pequeños y medianos productores, los problemas, los dilemas, las perspectivas y, los desafíos y retos. Se presentan datos de las siguientes variables: número de cooperativas y de socios por año, actividad y región, monto del crédito aprobado y número de préstamos por año, el porcentaje de participación de la mujer en el subsector cooperativo por tipo de cooperativa y región, algunos factores determinantes de la acción gerencial y número de cooperativas por actividad dedicadas a los diferentes cultivos. De acuerdo con el estudio, el subsector cooperativo agropecuario se ha presentado como una alternativa de organización consolidada pero en transición, con capacidad de contribuir social y económicamente, mediante la inversión, producción, empleo, y como fuente principal de materia prima para el subsector alimentario industrial. El proceso de modernización, impulsado por la competitividad, ha orientado a este subsector hacia la transfor-

## **ABSTRACT**

**Analysis and evaluation of the current situation and perspectives of the agricultural cooperatives in Costa Rica.** The current situation and perspectives of the agricultural cooperatives in Costa Rica was analyzed and evaluated during the period from March to July of 1997. The information was collected through a bibliographical review at the specialized centers on the subject and the contact with specialists. The method of analysis consisted in the decomposition of the parts, to relate and discuss them and then, to re-compose them to obtain the conclusions. The internal factors of the cooperatives are discussed, the surroundings, the relationship between the cooperatives and the small and medium size producers, the problems, the dilemmas, the perspectives and the challenges and threats. The data of the following variables are shown: number of cooperatives and of members per year, activity and location, amount of the approved credit and number of loans per year, the percentage of women's participation in the cooperative sub-section by type of cooperative and region, some determining factors of the managerial acting and number of cooperatives by activity devoted to the different crops. In accord with the study, the agricultural cooperative sub-section is presented as an alternative of a consolidated organization but in transition, with the capacity to contribute socially and economically through the investment, production, employment and as main source of raw material for the industrial food sub-section. The modernization process that characterizes it, impelled by the competitiveness is

---

<sup>1</sup> Profesor Asociado. Estación Experimental Fabio Baudrit M., Facultad de Agronomía, Universidad de Costa Rica.

---

mación de sus facultades, organización, eficiencia, expansión, diversificación, fortalecimiento de la capacidad gerencial y empresarial, y hacia la búsqueda del autofinanciamiento.

**Palabras clave:** Cooperativas, desarrollo agrícola, condiciones sociales, situación económica, tendencias, modernización, Costa Rica.

oriented toward the transformation of its organizational faculties, efficiency, expansion, diversification, strengthening of the managerial and administrative capacity and towards the search of self-financing.

**Keywords:** Cooperative activities, agricultural development, social conditions, economic situation, trends, modernization, Costa Rica.

---



## INTRODUCCION

En los últimos años, la crisis financiera ha sobresalido en la economía mundial (Hirsch 1997; Vial 1992). De allí, las múltiples exigencias administrativas, tanto en el sector público como en el privado para cumplir las obligaciones a los acreedores. El control de la participación en el mercado, el liderazgo en calidad y costos, la satisfacción del cliente, la innovación y la alianza estratégica han constituido en esta época, las principales herramientas y orientaciones de los agentes de la economía. La competitividad ha influenciado a todos los subsectores de una u otra forma y como producto de la interacción recíproca, la colectividad entera está siendo afectada.

En el sector agropecuario de Costa Rica, la presión por la reconversión productiva ha sido muy fuerte y orientada hacia una agricultura moderna tecnológicamente, tendiente a la comercialización internacional, bajo condiciones de libre mercado (González 1996a). Históricamente, la actividad agrícola ha sido el pilar sobre el cual se ha apoyado la economía de Costa Rica. De las 5 110 000 hectáreas del territorio nacional, el 27,9% ha sido de vocación agrícola, el 19,3% de vocación agropecuaria restringida, el 21,1% de vocación para pastos y cultivos permanentes, el 13,3% de vocación forestal y el 18,4% de protección al ambiente (SEPSA 1993). La contribución del sector agropecuario al Producto Interno Bruto (PIB) ha sido aproximadamente el 19,38% a pre-

cios constantes (CNAA 1994), cifra similar al aporte de otros sectores como el comercio y la industria (21,38% y 20,53%, respectivamente). La importancia del sector agropecuario, ha sobresalido debido al suministro de materia prima hacia el subsector alimentario de la industria. Este subsector ha aportado el 46,1% de la producción del sector industrial, al haber generado 140 419 empleos en 1159 empresas, de las cuales el 80,5% se han caracterizado por ser pequeñas, 9,4% medianas, 4% grandes y 6,1% muy grandes (Quirós 1996).

Por otro lado, el sector agropecuario ha abarcado la mayor parte de la población rural que ha constituido alrededor del 50% de las familias del país (Cuadro 1). La agricultura siempre ha sido el principal agente de lucha contra la pobreza en procura del desarrollo rural, al fortalecer la actividad productiva en el campo, evitando la migración de la población a la ciudad con sus implícitos problemas sociales. No obstante, la pobreza ha seguido siendo mayor en las zonas rurales que en las zonas urbanas (Cuadro 1). Un tercio de la población latinoamericana está excluida del desarrollo y relegada a situaciones de pobreza (Lechner 1992).

Muy lejos de solucionar problemas sociales por bajos precios, la competitividad ha contribuido a aumentar la pobreza y la desigualdad (Lechner 1992). En Costa Rica, el desempleo ha resultado enfático en los sectores más importantes de la economía: agricultura, industria manufacturera, comercio y servicios (Cuadro 2). De acuerdo a la

---

**Cuadro 1.** Número y porcentaje de hogares, porcentaje de pobreza y pobreza extrema en la zona rural y urbana de Costa Rica. 1996.

Año	Nº de Hogares	% de hogares		Pobreza (%)			Pobreza extrema (%)		
		Rural	Urbano	Rural	Urbano	Total	Rural	Urbano	Total
1992	673 882	54,34	45,66	16,91	12,47	29,38	6,45	2,89	9,34
1993	698 753	54,78	45,22	14,19	8,96	23,15	5,06	1,83	6,89
1994	719 844	54,72	45,28	12,97	7,02	19,99	4,39	1,42	5,81
1995	751 332	54,59	45,41	13,06	7,31	20,37	4,53	1,70	6,23
1996	772 000	55,43	44,55	13,94	7,61	21,55	5,01	1,86	6,87

Fuente: DGEC (1997).

**Cuadro 2.** Número y porcentaje de la población desocupada por sector económico en Costa Rica. 1996.

Sector	Nº	%
Agricultura, caza y pesca	11 161	14,71
Explotación de minas y canteras	206	0,27
Industrias manufactureras	13 187	17,38
Electricidad, gas y agua	541	0,71
Construcción	7 384	9,73
Comercio al por mayor y por menor	14 105	18,59
Transporte, almacenamiento y comunicación	3 081	4,06
Establecimientos de financieras	1 398	1,84
Servicios comunales, sociales y personales	11 022	14,52
Otro	540	0,71
Busca por primera vez	13 268	17,48
Total	75 893	100,00

Fuente: DGEC (1997).

profesión u oficio, el sector agropecuario ha generado mayor empleo que las otras alternativas (Cuadro 3). Sin tomar en cuenta la participación del sector profesional y técnico, el 20,82% de la población ocupada se ha dedicado a las actividades agropecuarias (Cuadro 3). La participación de la mujer dentro de este sector ha sido bajo debido a la naturaleza de sus funciones; el 94,07% de los agricultores, ganaderos y trabajadores agrícolas del subsector privado han sido hombres, de los cuales, asalariados el 56,04%, patronos 8,77%, por

cuenta propia 26,58% y no remunerados el 8,81% (DGEC 1997). Por otro lado, la fuerza de trabajo de Costa Rica ha sido alrededor del 38% de la población (Cuadro 4), lo que refleja la existencia de un fuerte sector de ocupación informal.

Un acentuado activismo en materia de organización se ha producido para dar solución a la mayoría de los problemas, a pesar de que las organizaciones mundiales han perdido diligencia. Se han promovido organizaciones no gubernamentales

**Cuadro 3.** Número y porcentaje de la población ocupada de Costa Rica según la profesión u oficio. 1996.

Profesión u oficio	Nº	%
Profesionales y técnicos	121 019	10,57
Directores, gerentes y administradores	43 908	3,83
Empleados administrativos	93 439	8,16
Comerciantes y vendedores	144 086	12,58
Agricultores, ganaderos y trabajadores agrícolas	238 350	20,82
Transportistas	47 537	4,15
Productores de artes 1	186 791	16,31
Productores de artes 2	48 677	4,25
Estiba, carga, almacenamiento	42 803	3,74
Servicios	172 201	15,04
No especificado	6 210	0,54
Total	1 145 021	100,00

Fuente: DGEC (1997).

**Cuadro 4.** Comportamiento histórico de la población, fuerza de trabajo en Costa Rica. 1996.

Año	Población	Fuerza de Trabajo %	Desempleo abierto %	Población rural %	Fuerza de trabajo %		Población ocupada Sector Agropecuario	
					hombres	mujeres	privado	público
1992	2 938 377	37	4,10	55,63	26,31	10,69	240 698	1 060
1993	3 004 577	38	4,10	55,91	26,67	11,38	237 273	1 140
1994	3 070 918	39	4,20	55,96	27,02	11,63	230 521	683
1995	3 136 020	39	5,20	56,33	27,30	11,97	233 692	822
1996	3 202 440	38	6,20	56,50	26,65	11,47	237 634	716

Fuente: DGEC (1997)

(ONG), Centro Agrícolas Básicos (CAB), fundaciones, asociaciones de ayuda social y también, se ha manifestado la Unión de Productores Agropecuarios (UPANACIONAL) en defensa de los intereses, principalmente, de pequeños y medianos productores. Mientras tanto, los esquemas de organización tradicional se han cuestionado ante los cambios radicales del entorno.

La cooperativa agrícola es una forma de organización tradicional que tuvo mucho auge y que

abrió la esperanza de superación a individuos de escasos recursos. La constitución del capital social reunido por la participación de muchos socios en pequeñas proporciones dio sentido y fundamento al lema: “la unión hace la fuerza”. Estas asociaciones han tenido una fuerte presencia, consolidación legal y respaldo del Estado por satisfacer isofacto, el triple interés: económico y social y político. La participación del sistema cooperativo en la generación de la producción nacional ha variado entre 5 y 10% en la mayoría de los países (CCC-CA 1991). En

Costa Rica, la contribución de este subsector en el Producto Interno Bruto aumentó de 7% a 11% de 1980 a 1990, dentro del cual, las exportaciones principales han sido: café 20%, la producción ganadera 36,3%, papas 48%, caña de azúcar 20,5% y mariscos 7,7% (Chrunside 1996). Las cooperativas de café y leche han sido las más fuertes en Costa Rica e indirectamente, las cooperativas de ahorro y crédito, y bancos cooperativos (CCC-CA 1991). Los objetivos del presente ensayo fueron: 1) evaluar la situación y analizar las perspectivas futuras del movimiento cooperativo en este subsector de la economía; 2) analizar las causas que determinan la situación actual de las cooperativas agrícolas en función de la problemática que se enfrenta en el sector agropecuario, ante las presiones externas de cambio.

## MATERIALES Y METODOS

El presente ensayo se efectuó durante el periodo marzo-julio de 1997, como parte de un esfuerzo para definir nuevas líneas en el desarrollo de futuras investigaciones en la Estación Experimental Fabio Baudrit.

Se hizo un diagnóstico y se analizó la situación actual y las perspectivas de las cooperativas agrícolas de Costa Rica. Para esto, se recolectó la información necesaria mediante una exhaustiva revisión bibliográfica en los principales centros especializados en la materia como la Red de Documentación e Información de la Universidad de Costa Rica, la Unidad de Documentación del Centro Nacional de Educación Cooperativa (CENECOOP), el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica (CCC-CA), la Cámara Nacional de Agroindustria, la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) y el contacto con especialistas.

Como variables e indicadores se utilizaron el número de cooperativas por año y actividad, número de socios por año y actividad, el número de

socios por cooperativa por año y actividad, monto del crédito aprobado por año y actividad, número de préstamos por año, el porcentaje de participación de la mujer en el subsector cooperativo por tipo de cooperativa y región, número de cooperativas y socios por tipo de cooperativa y región, algunos factores determinantes de la acción gerencial medidos en porcentaje de cooperativas como sistemas tecnológicos de información, asistencia técnica a socios, obtención y uso de estados financieros, control por auditoría interna y externa, preparación académica del gerente, tiempo de ejercicio del gerente y dedicación diaria, y número de cooperativas por actividad dedicadas a los diferentes cultivos. El método de análisis consistió en descomponer la totalidad en las partes para relacionarlas, discutir las y luego, obtener conclusiones. La discusión se ordenó de la siguiente manera: análisis, factores internos de las cooperativas, el entorno, la relación entre las cooperativas y los pequeños y medianos productores, los problemas, los dilemas, las perspectivas, los desafíos y los retos.

## RESULTADOS

### Diagnóstico

De acuerdo a la clasificación establecida por la Ley de Asociaciones Cooperativas y ejecutada por el Instituto de Fomento Cooperativo (INFO-COOP), se han establecido categorías que no definen claramente la importancia de las cooperativas dentro del sector agropecuario propiamente dicho. No obstante, las categorías identificadas como agrícola, autogestión y servicios múltiples pueden representar a este subsector. Esto equivale aproximadamente, a una participación del 43% del total de cooperativas; aunque, se ha mencionado que las relacionadas con el sector agropecuario constituyen el 72% del total (Cristia 1996).

El número de cooperativas clasificadas como netamente agrícolas ha disminuido en los últimos años (Cuadro 5). Una disminución de 1989 a 1995 de 52 a 28 cooperativas equivalente a un 47%. Pa-

**Cuadro 5.** Comportamiento histórico del número de cooperativas de Costa Rica de acuerdo a su clasificación oficial.

Actividad	1989 <sup>1/</sup>	1990	1991	1992	1993 <sup>2/</sup>	1994	1995	1996
Ahorro y crédito	105	91	76	87	120	72	71	114
Agrícola	52	45	37	39	31	27	28	36
Consumo	20	15	14	15	42	12	9	16
Servicios múltiples	90	82	74	81	37	71	58	86
Vivienda	12	8	10	9	7	7	6	28
Transporte	17	11	17	14	42	17	18	26
Electrificación	4	4	4	4	4	4	4	4
Industrial (artesanal)	12	9	8	8	7	8	7	7
Recreación	3	1	2	3	3	2	1	1
Servicios	15	11	10	14	14	13	16	35
Autogestión	97	85	81	59	30	42	30	94
Cogestión	7	7	6	7	6	3	3	4
Suministros	8	8	7	7	6	5	4	11
Comercialización (industrial)	18	18	10	12	12	13	12	27
Estudiantes	28	0	0	0	0	0	0	0
Total	488	395	356	359	361	296	267	489

Fuente: <sup>1/</sup> FAO (1991), ACI (1994), INFOCOOP; <sup>2/</sup> Estimado con base en ACI(1993).

ra 1996 se registró un aumento, el cual no fue real debido a que en ese año se incluyeron las cooperativas no activas, lo cual no fue hecho en años anteriores, por lo tanto, se dejará de lado este año en el presente análisis. De la misma forma, las cooperativas de autogestión disminuyeron de 97 a 30 durante el periodo de 1989 a 1995; la reducción, en este caso, fue del 61%. Por su parte, las cooperativas de servicios múltiples también disminuyeron en ese periodo de 90 a 58; la reducción fue del 35%. Algunos autores que han analizado el tema en diferentes momentos han coincidido en la identificación de este fenómeno (Churnside 1996; ACI 1993; Romero 1996; Vargas 1996; Abellán 1995). Este comportamiento no fue similar en las otras categorías de clasificación, en los que se ha observado cierta estabilidad, de acuerdo a un rango de variación. Respecto al número de socios (Cuadro 6), el comportamiento en las categorías que representan al sector agropecuario también fue descendente.

Durante el periodo de 1989 a 1995, el número de socios de las categorías agrícola, autogestión y

servicios múltiples, disminuyó de 27 080 a 18 434, de 3 838 a 1 666 y de 115 037 a 98 403, respectivamente. Este comportamiento no fue igual en las otras categorías de clasificación. Por ejemplo, hubo aumento en el número de socios en las cooperativas de ahorro y crédito, electrificación y transporte.

A pesar de la disminución observada en algunas de las categorías de la clasificación de cooperativas, este comportamiento histórico se puede apreciar mejor al relacionar el número total de cooperativas y de socios durante un periodo mayor, correspondiente a la edad de la existencia de las cooperativas en Costa Rica (Cuadro 7). Aunque la disminución fue muy visible, surge otra variable que permite contribuir a una explicación de tal conducta. El número de socios por cooperativa permite observar de manera global, que mientras ocurría una disminución tanto en el número de cooperativas como también de socios, el número de socios por cooperativa tuvo un comportamiento creciente (Cuadro 7). Este resultado da lugar a un posible efecto de consolidación tanto de socios como de cooperativas. Se pueden

**Cuadro 6.** Comportamiento histórico del número de socios de las cooperativas de Costa Rica de acuerdo a su clasificación oficial.

Actividad	1989	1990	1991	1992	1993 <sup>*/</sup>	1994	1995	1996
Ahorro y crédito	102 648	117 800	109 584	103 607	174 154	142 300	157 476	185 669
Agrícola	27 080	19 204	17 727	17 660	nd	19 894	18 434	18 475
Consumo	5 469	4 370	2 876	3 179	nd	2 609	1 032	2 181
Servicios múltiples	115 037	92 338	83 904	94 413	nd	98 540	98 403	90 323
Vivienda	1 011	873	1 374	776	1 422	1 631	532	3 346
Transporte	2 007	1 742	2 108	1 997	6 549	2 372	2 300	2 059
Electrificación	48 808	51 409	51 824	54 936	57 320	64 919	66 624	66 988
Industrial (artesanal)	5 298	5 309	5 842	5 518	5 030	5 988	6 014	6 014
Recreación	336	226	331	485	nd	490	173	173
Servicios	1 578	1 149	847	1 223	1 228	1 617	1 225	1 225
Autogestión	3 838	3 496	4 029	3 450	nd	2 272	1 666	3 920
Cogestión	3 189	3 583	3 478	3 583	nd	2 491	2 491	2 642
Suministros	1 653	1 884	1 257	2 113	nd	1 463	1 485	3 339
Comercialización (industrial)	893	702	807	498	nd	656	584	1 279
Estudiantes	1 459	0	0	0	nd	0	0	0
Total	320 304	304 085	285 988	293 438	262 656	347 242	358 439	387 633

Fuente: INFOCOOP; \*/ ACI(1993); nd= no disponible.

**Cuadro 7.** Comportamiento histórico del número de cooperativas, socios y socios por cooperativa en Costa Rica.

Año	Número cooperativas	Número socios	Nº socios/ cooperativa
1952	20	2 556	128
1963	67	15 654	234
1973	289	76 858	266
1983	407	200 375	492
1989 <sup>1/</sup>	488	320 304	656
1990	395	304 085	770
1991	356	285 988	803
1992	359	293 608	818
1993	375	319 210	851
1994	296	347 242	1 173
1995	267	358 885	1 344
1996	489	387 633	813

Fuente: INFOCOOP, CCC-CA (1994), <sup>1/</sup> FAO (1991).

comparar las cifras desde 1953 a 1996; no obstante, se prefiere dirigir la atención hacia el periodo que se viene analizando. Desde 1989 a 1995, el número global de socios por cooperativa pasó de 656 a 1344; el aumento fue mayor al 50%.

De manera más específica, este mismo comportamiento creciente en el número de socios por cooperativa se obtuvo en las categorías agrícola, autogestión y servicios múltiples (Cuadro 8). Se puede observar cómo, el número de socios por

cooperativa de 1989 a 1995 aumentó de 521 a 658, de 40 a 56 y de 1278 a 1697, para las categorías agrícola, autogestión y servicios múltiples, respectivamente, con una tendencia al aumento.

De acuerdo a la asignación del crédito aprobado por INFOCOOP para impulsar el desarrollo cooperativo, alrededor del 80% del fondo financiado durante el periodo 1992 a 1995, correspondió a la agricultura, agroindustria y servicios (Cuadro 9). El mayor financiamiento lo recibió la actividad

**Cuadro 8.** Comportamiento histórico del número de cooperativas, de socios y de socios por cooperativa en las categorías que representan el sector agropecuario de Costa Rica.

Año	Agrícola			Autogestión			Servicios múltiples		
	cooperativas	socios	socios/cooperativas	cooperativas	socios	socios/cooperativas	cooperativas	socios	socios/cooperativas
1989	52	27 080	521	97	3 838	40	90	115 037	1 278
1990	45	19 204	427	85	3 496	41	82	92 338	1 126
1991	37	17 727	479	81	4 029	50	74	83 904	1 134
1992	39	17 660	453	59	3 450	58	81	94 413	1 166
1994	27	19 894	737	42	2 272	54	71	98 540	1 388
1995	28	18 434	658	30	1 666	56	58	98 403	1 697

Fuente: INFOCOOP.

**Cuadro 9.** Distribución del crédito aprobado por el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo de acuerdo a la clasificación de cooperativas del Departamento Financiero. Periodo 1992-1995. (cifras en millones de colones)

Actividad	1992		1993		1994		1995	
	millones	%	millones	%	millones	%	millones	%
Agricultura	289,2	18	2,4	0	353,3	23	595,2	32
Agroindustria	486,0	30	343,0	39	227,5	15	215,5	11
Comercialización	3,3	0	0,0	0	2,5	0	10,4	1
Consumo	21,0	1	105,0	12	19,5	1	27,5	1
Industria	76,5	5	61,1	7	174,3	12	204,9	11
Servicios	621,4	38	323,6	37	685,8	45	828,7	44
Vivienda	122,0	8	40,00	5	50,00	3	0,00	0
Total	1 619,4	100	875,1	100	1 512,9	100	1 882,2	100
Nº de préstamos	64	44	50	218				

Fuente: INFOCOOP (1993), INFOCOOP (1995), INFOCOOP (1996).



de servicios con proporciones que fueron del 37 a 45%; un segundo lugar, la agricultura, 18 a 32% y luego, la agroindustria, de 11 a 39%.

En cuanto a la distribución geográfica de las cooperativas, tanto las agropecuarias, de servicios múltiples y, de ahorro y crédito se concentran en la Región Central (Cuadro 10). Este comportamiento no se considera propio del sector agropecuario cuando debería tener una distribución dirigida hacia los lugares más alejados de las ciudades. Cabe

la explicación de que las principales cooperativas son cafetaleras y por lo tanto, se concentran también en esta región debido a la calidad de la producción. Por otro lado, la participación de la mujer también fue mayor en la región Central en los principales sectores de la economía (Cuadro 11). Esta participación en relación al total de empleados, varió de 15 a 24% tendiendo a ser mayor en el sector industrial y otros servicios, y menor, en el sector agropecuario y servicios múltiples. En las cooperativas de ahorro y crédito la participa-

**Cuadro 10.** Distribución de las cooperativas y socios de algunos sectores económicos por región. Costa Rica. 1993.

Región	Agropecuario		Servicios Múltiples		Industrial		Otros servicios		Ahorro y crédito	
	Cooperativas	socios	Cooperativas	socios	Cooperativas	socios	Cooperativas	socios	Cooperativas	socios
Central	19	22 933	24	9 102	19	11 888	10	791	102	114 977
Pacífico Central	6	685	2	575	0	0	2	302	4	4 759
Chorotega	13	878	4	6 067	4	437	1	120	3	1 860
Brunca	15	4 345	2	25	3	56	1	15	1	234
Huetar Atlántica	7	440	3	299	2	291	0	0	7	3 204
Huetar Norte	1	3 540	2	885	2	418	0	0	3	49 120
Total	61	32 821	37	16 953	30	13 090	14	1 228	120	174 154

Fuente: CCC-CA (1994).

**Cuadro 11.** Participación porcentual de la mujer en la ocupación de algunas actividades económicas de las cooperativas de Costa Rica. 1993.

Región	Servicios Agropecuario	Servicios Múltiples	Industrial	Otros servicios
Central	19,43	15,02	24,47	22,88
Pacífico Central	0,24	1,34	0,00	10,83
Chorotega	0,15	12,58	1,02	4,32
Brunca	2,01	0,00	0,02	0,00
Huetar Atlántica	0,11	0,52	0,17	0,00
Huetar Norte	2,19	2,89	0,63	0,00
Total	24,13	32,35	26,32	38,03

Fuente: CCC-CA (1994).

ción de la mujer alcanzó, sólo, el 7,32% en la demanda del trabajo.

La capacidad gerencial indispensable para la toma de decisiones, el control y la planificación se ha manifestado con signos de debilidad. Para 1993, en el sector agropecuario un 46% de las cooperativas no tenían sistemas tecnológicos de información; casi no existía la auditoría interna; el 60% de las cooperativas carecían de autoría externa; la educación que presentaban los gerentes había sido insuficiente; el 50% de los gerentes habían sobresalido con educación primaria y secundaria y, 36% y 13%, con preparación universitaria y técnica, respectivamente (Cuadro 12).

Los principales productos agropecuarios, agroindustriales y de servicios en el sector agropecuario, que ofrecieron las cooperativas fueron el café, productos lácteos y los servicios de suministro de agroquímicos y productos veterinarios (Cuadro 13).

## DISCUSION

### Enfoques

La explicación al fenómeno puede tener distintos enfoques. Uno es el fracaso de la organización cooperativa ante un entorno que no le permite su subsistencia y que, de manera peyorativa, se asocia a la crisis del régimen fordista (Hirsch 1997; Vial 1992). El otro, sostiene, que tal comportamiento del número de cooperativas y asociados refleja un patrón transitorio de reacomodamiento y adaptación a las circunstancias, debido al desplazamiento de las cooperativas más débiles y dependientes, y a la consolidación de aquellas que presentan estructuras y bases económicas sólidas. El fortalecimiento del número de socios por cooperativa y la desaparición de aquellas que no lograron adaptarse a las circunstancias del medio, indican crecimiento de las más fuertes. Este es el resultado de la competencia y de lo que fue la

**Cuadro 12.** Porcentaje de cooperativas con presencia de algunos factores determinantes de la acción gerencial, toma de decisiones y el control en Costa Rica. 1993.

Actividad	Sistemas Tecnológicos de inform.	Asistencia Técnica a socios	Estados financieros	Auditoría interna	Auditoría externa	Preparación de gerentes				Gerentes	
						Universitaria	Técnica	Secundaria	Primaria	nuevos 1-4 años	dedicación T. C. <sup>1/</sup>
Agropecuario	54,10	54,10	91,80	11,50	41,00	36,10	13,10	18,00	32,80	70,50	85,20
Industrial	53,30	36,70	93,30	26,70	46,70	43,30	33,30	16,70	6,70	73,30	86,70
Transporte	52,40	16,70	90,50	26,20	40,50	42,90	31,00	23,80	2,40	76,20	81,00
Pesca	27,30	18,20	81,80	0,00	36,40	36,40	9,10	27,30	27,30	72,80	81,80
Servicios múltiples	75,70	48,60	89,20	9,70	51,40	51,40	27,00	16,20	5,40	67,50	78,40
Vivienda	42,90	28,60	85,70	14,30	14,30	71,40	14,30	14,30	0,00	85,70	28,60
Energía eléctrica	100,00	25,00	100,00	25,00	75,00	50,00	25,00	0,00	25,00	50,00	100,00
Consumo	31,00	26,20	92,90	7,10	35,70	33,30	21,40	19,00	23,80	76,20	81,00
Artesanal	57,10	28,60	100,00	14,30	42,90	28,60	28,60	14,30	28,60	71,50	71,40
Ahorro y Crédito	72,50	8,30	99,20	28,30	60,80	58,30	29,20	8,30	4,20	69,20	58,30
Otros	57,10	42,90	92,90	28,60	28,60	85,70	7,10	7,10	0,00	78,50	71,40
Promedio	56,67	30,35	92,48	19,25	43,03	48,85	21,74	15,00	14,20	71,95	74,89

<sup>1/</sup> Jornada de tiempo completo.  
Fuente: CCC-CA (1994).

**Cuadro 13.** Monto de ventas por producto y actividad económica de las cooperativas agrícolas en Costa Rica. 1992.

Producto	Nº coope- rativas	Ventas millones colones	Importancia relativa dentro de cada agrupación (%)		
<b>Actividad agropecuaria</b>					
<u>Mercado local</u>					
Banano	5	690,40	48,47	7,64	1,10
Palma africana	9	366,90	25,76	4,06	0,59
Caña de azúcar	13	258,90	18,18	2,86	0,41
Café	9	41,90	2,94	0,46	0,07
Arroz	9	37,80	2,65	0,42	0,06
Maíz	3	6,20	0,44	0,07	0,01
Frijol	2	4,60	0,32	0,05	0,01
Naranja	1	4,50	0,32	0,05	0,01
Melón	2	3,60	0,25	0,04	0,01
Vivero forestal	3	3,30	0,23	0,04	0,01
Apio	1	3,27	0,23	0,04	0,01
Piña	1	0,60	0,04	0,01	0,00
Plátano	2	0,58	0,04	0,01	0,00
Sandía	1	0,26	0,02	0,00	0,00
Yuca	1	0,17	0,01	0,00	0,00
Jengibre	1	0,05	0,00	0,00	0,00
Cacao	1	0,02	0,00	0,00	0,00
Lechuga	1	0,01	0,00	0,00	0,00
Otros	3	1,23	0,09	0,01	0,00
<b>Subtotal</b>	<b>68</b>	<b>1 424,29</b>	<b>100,00</b>	<b>15,76</b>	<b>2,28</b>
<b>Mercado de exportación</b>					
Carne de res	1	2 882,80	37,86	31,89	4,61
Café	4	1 693,80	22,24	18,74	2,71
Caña India	4	1 450,00	19,04	16,04	2,32
Follajes	1	803,60	10,55	8,89	1,28
Banano	1	624,10	8,20	6,90	1,00
Itabo	4	160,00	2,10	1,77	0,26
<b>Subtotal</b>	<b>15</b>	<b>7 614,30</b>	<b>100,00</b>	<b>84,24</b>	<b>12,17</b>
<b>Total actividad agropecuaria</b>	<b>83</b>	<b>9 038,59</b>		<b>100,00</b>	<b>14,45</b>
<b>Actividad agroindustrial</b>					
Café	25	17 727,20	38,28	33,12	28,34
Productos lácteos	13	15 815,80	34,15	29,55	25,28
Carne de res	1	4 379,90	9,46	8,18	7,00
Derivados del ganado	1	1 460,80	3,15	2,73	2,34

Fuente: CCC-CA (1994).

Continúa...

Continuación Cuadro 13.

Producto	Nº coope- rativas	Ventas millones colones	Importancia relativa dentro de cada agrupación (%)		
Otros productos	5	1 330,70	2,87	2,49	2,13
Arroz	5	1 307,50	2,82	2,44	2,09
Jugos	1	1 240,50	2,68	2,32	1,98
Azúcar	3	978,60	2,11	1,83	1,56
Cueros y pieles	1	977,30	2,11	1,83	1,56
Carne de pollo	1	388,70	0,84	0,73	0,62
Carne de porcino	1	308,30	0,67	0,58	0,49
Huevos	1	168,00	0,36	0,31	0,27
Chayotes	1	145,80	0,31	0,27	0,23
Madera	1	18,40	0,04	0,03	0,03
Puntilla de arroz	1	16,40	0,04	0,03	0,03
Cacao	1	15,80	0,03	0,03	0,03
Semolina	1	14,90	0,03	0,03	0,02
Macadamia	1	7,41	0,02	0,01	0,01
Cítricos	2	6,68	0,01	0,01	0,01
Fertilizantes orgánicos	1	0,80	0,00	0,00	0,00
<b>Subtotal</b>	<b>67</b>	<b>46 309,49</b>	<b>100,00</b>	<b>86,53</b>	<b>74,03</b>
<b>Actividad servicios</b>					
Suministros agrícolas	4	4 132,90	57,31	7,72	6,61
Agroquímicos y veterinaria	33	1 911,90	26,51	3,57	3,06
Instrumentos para la produc.	6	1 119,40	15,52	2,09	1,79
Suministros de materia prima	3	23,60	0,33	0,04	0,04
Suministros de concentrados	1	23,13	0,32	0,04	0,04
<b>Subtotal</b>	<b>47</b>	<b>7 210,93</b>	<b>100,00</b>		<b>11,53</b>
<b>Total actividad agroindustrial</b>	<b>114</b>	<b>53 520,42</b>		<b>13,47</b>	
<b>Gran total</b>	<b>197</b>	<b>62 559,01</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: CCC-CA (1994).

estrategia del movimiento cooperativo definida en el Plan Nacional de Desarrollo Cooperativo en 1985, el cual se basó en la inserción del modelo cooperativo dentro de la democracia económica y el fortalecimiento, especialmente de aquellas cooperativas que podrán alcanzar puntos óptimos en lo productivo, gestión y en los beneficios económicos y sociales (Romero 1996). Esto quiere decir, que para esa época, se decidió impulsar las cooperativas que fueran capaces de hacer del cooperativismo un modelo competitivo al demostrar la rentabi-

lidad de sus actividades; por lo tanto, el crédito, la asistencia técnica y la capacitación han sido dirigidos hacia la consecución de esos propósitos.

El capital que ha generado del subsector cooperativo dentro del sector agropecuario refuerza la teoría del fortalecimiento en calidad y no en cantidad del sistema cooperativo. De acuerdo al capital generado por las cooperativas del país (Cuadro 14) se puede observar las actividades más fuertes: agropecuaria, industria, ahorro y crédito, y energía

eléctrica con participaciones del 26%, 23%, 27% y 13%, respectivamente. El capital promedio por cooperativa generado fue mayor en la actividad de energía eléctrica, industrial y agropecuaria con aporte de 533, 146 y 88 millones de colones, respectivamente; por su parte, el capital por socio fue mayor en la actividad industrial, pesca y agropecuaria (Cuadro 14).

La integración vertical de la comercialización y el control del mercado local son tendencias de las cooperativas agrícolas cuyo crecimiento conduce a la creación de una gran empresa que por sobrevivir transforma sus actividades buscando el posicionamiento de acuerdo al cambio tecnológico y al equilibrio social y económico de sus asociados. Las situaciones adversas crean reacción en cooperativas como lo ejemplifica Coope Victoria que invirtió ¢45 millones en 1997 para el manejo de aguas (Sánchez 1997).

“Existen muy pocos límites respecto a lo que las personas puedan conseguir cuando trabajan con-

juntamente para su beneficio mutuo. Los logros del movimiento cooperativo en el pasado demuestran esta sencilla verdad. La fuerza actual de las cooperativas en todo el mundo, lo reafirman y aún más, las necesidades futuras de la familia humana, demandan su reconfirmación” (Alvarez 1997).

### Factores internos de las cooperativas

La debilidad en la capacidad gerencial indispensable para la toma de decisiones, el control y la planificación ha sido otra de las causas de disminución del número de cooperativas y socios. La escasa preparación universitaria y técnica contrasta con la educación primaria y secundaria que han tenido los líderes de las cooperativas agropecuarias. Aunado a esta fuerte deficiencia, se reúnen todos los demás elementos indispensables para desarrollar eficiencia, liderazgo en costos, excelencia de la calidad, satisfacción del cliente y competitividad, como bien lo indican Mora (1996) y Martínez (1996). Esta falta de capacidad gerencial

**Cuadro 14.** Capital generado por las diferentes cooperativas en Costa Rica según actividades en 1992.

Actividad	Capital		Capital/socio (miles ¢)	Capital/cooperativa	
	millones ¢	%		(millones ¢)	%
Agropecuaria	4 129	25,71	163	88	9,66
Industrial	3 651	22,73	335	146	16,03
Transporte	428	2,67	95	15	1,65
Pesca	40	0,25	150	5	0,55
Servicios múltiples	686	4,27	50	23	2,52
Vivienda	43	0,27	36	7	0,77
Energía eléctrica	2 133	13,28	37	533	58,51
Consumo	355	2,21	50	12	1,32
Artesanal	262	1,63	52	37	4,06
Ahorro y crédito	4 282	26,66	27	39	4,28
Otros servicios	51	0,32	65	6	0,66
Total	16 061	100,00		911	100,00

Fuente: CCC-CA(1994)

condujo a la toma de decisiones de gran riesgo que pusieron en peligro y provocaron extinción de algunas cooperativas. La decisión equivocada de cambiar las políticas de producción como consecuencia de la influencia de la agricultura de cambio fue otra de las causas en discusión. Según Romero (1996), la disolución de las cooperativas se debió a que muchas abandonaron la producción de granos básicos y productos tradicionales para adoptar la producción de los no tradicionales; se presentó una crisis financiera debido a que la banca estatal reorientó el crédito hacia otros sectores de la economía y por otra parte, la reforma fiscal favoreció a la empresa de capital privado, bajo el argumento de "competencia desleal" debida a las exoneraciones de impuestos y subsidios. Abellán (1995) coincidió con este último autor y puntualizó el problema en la limitación financiera y de liquidez.

La limitación de recursos de producción en las cooperativas agrícolas constituidas por familias pobres fue causa de su reducción. ACI (1993) justifica la disminución a las cooperativas agrícolas y de autogestión debido a que fueron en éstas en las que se organizaron los grupos más pobres, en los que se trabajó a nivel de subsistencia, en tierras de mala calidad, con baja productividad y rentabilidad, nivel tecnológico artesanal, acceso al crédito y a la capacitación en forma restringida.

La relevancia en los criterios de organización interna de las cooperativas que tendían a priorizar los principios doctrinarios del cooperativismo recargándose hacia una función social más que económica, fueron causa de la desaparición de algunas cooperativas, debido a la división de los polos económico y social sin encontrar un equilibrio entre ambos.

### **El entorno**

El proceso del ajuste estructural del Estado ha constituido un complejo de causas por las que han sido afectadas las cooperativas, principalmente, las productoras de bienes, ya que, las de servicios

han mostrado crecimiento y capacidad de adaptación al entorno (ACI 1993), acorde con el proceso transitorio mencionado por Vargas (1996). El entorno ha afectado especialmente, a las cooperativas agropecuarias, principalmente, y a los pequeños y medianos productores que han adoptado la forma cooperativa de organización para la solución de los problemas de acceso a insumos, financiamiento y comercialización (Cristia 1996). El cambio del paternalismo del Estado en cuanto a la facilidad del financiamiento, los subsidios en los insumos y tasas de interés; así como la exoneración de impuestos de importación y de la renta, y otras medidas proteccionistas de los precios afectaron fuertemente al subsector cooperativo.

El proceso de globalización ha conducido progresivamente hacia la apertura comercial, la competitividad, la privatización limitándolo a la función de simple facilitador, la producción sostenible y a la innovación. En consecuencia, se presenta la revolución tecnológica de la comunicación y la información, la tendencia a la concentración del poder, el control de la participación en los mercados, los cambios bruscos en los gustos y preferencias del consumidor y los cambios en la estructura tradicional del sector productivo (Hirsch 1997).

El proceso de apertura comercial se inició en Costa Rica desde 1973 (Quirós 1996), cuando se modificó el modelo de desarrollo basado en las medidas de incentivo a la producción y sustitución de las importaciones, manejado mediante el proteccionismo controlado por las medidas arancelarias (subsidios e impuestos) y no arancelarias (permisos y cuotas de importación), para convenir en el Tratado de Libre Comercio con Panamá. En 1986, se inició el Programa de Ajuste Estructural. Se estableció una reducción arancelaria progresiva: 2-10% en 1986, adhesión al Tratado General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y reducción al 40% en 1990, reducción al rango 5-20% para Centroamérica en 1991; reducción a 55% GATT en 1993; reducción para el año 2004 a un 45% y eliminación de la protección no arance-

---

laria para la importación de productos agropecuarios y agroindustriales en 1994. En 1995, se aprobó el tratado de libre comercio con México y se abrió la iniciativa hacia otros países incluyendo EE.UU. con el tratado “North América Free Trade Agree (NAFTA)” y al continente con el Area de Libre Comercio de las Américas “ALCA”.

Los efectos de la globalización económica sobre los pequeños y medianos productores los describe Bolaños (1996) de la siguiente manera: abandono y desaparición de los pequeños y medianos productores, desempleo, dependencia hacia la importación de alimentos y estancamiento social y económico del país. Añade este autor, los productores familiares constituyen un obstáculo para el desarrollo y la modernización del agro. En contraposición con las políticas del Estado de alcanzar mayor eficiencia en la agricultura, disminuyendo los costos y alcanzando mayor calidad y mejores precios. A pesar de todo, el productor ha subsistido hasta el momento y la actitud de organización de los productores manifiesta una agresividad de coraje y de reto, ante su verdad concluyente en que es preferible producir que importar participando de los procesos de cambio en la modernización.

### **La relación entre las cooperativas agrícolas y los pequeños y medianos productores**

*A nivel de pequeños y medianos productores:* según Vargas (1996) y González (1996b), los principales problemas que afectan a los pequeños y medianos productores del sector agropecuario son:

*Contradicción en las decisiones políticas del Estado:* se privilegia la comercialización y se castiga la producción (Bolaños 1996).

*Comercialización y mercado:* dificultad para vender y comercializar el producto, precios bajos. No se puede competir con países que exportan “Hambre” (Vargas 1996). Falta de infraestructura de acopio de la producción, plantas de congelado y procesamiento.

*Agroindustria:* alternativas de uso del producto durante los periodos de exceso de producción, debido a su estacionalidad. Falta de demanda agroindustrial de materia prima.

*Limitación de los recursos productivos:* escasez de terrenos aptos y deterioro de los recursos naturales: agotamiento de la tierra.

*Organización:* debilidad en organización de productores; organización para exportar incipiente.

*Capacidad gerencial:* escasa preparación de dirigentes.

*Asistencia Técnica escasa:* ausencia de extensionistas.

*Financiamiento limitado:* escasa capacidad de endeudamiento.

*Infraestructura:* caminos en mal estado, canales de riego.

*A nivel de cooperativas agrícolas:* Romero (1996) dividió los problemas que afrontan las cooperativas en cuatro grupos principales: gestión, tecnológicos, educativos doctrinarios y políticos. En su estudio este autor manifestó lo siguiente:

*Deficiencia en la administración:* el 53,8% de cooperativas estudiadas indicaron problemas de esta naturaleza y el 21,7%, la necesidad de apoyo en este campo.

*Deficiencia tecnológica:* 7,7% de las cooperativas evaluadas mostraron tener problemas en este campo y el 8,7%, manifestaron tener necesidad de apoyo.

*Educativos doctrinarios:* 23,1% de las cooperativas evaluadas manifestaron tener problemas en este campo y el 39,1%, la necesidad de apoyo.

*Políticos:* el 15,4% de las cooperativas indican tener problemas de esta naturaleza.

La competitividad obliga a la reforma de las cooperativas para eliminar toda manifestación de ineficiencia. Los vínculos entre los socios y las cooperativas deberán ser fortalecidos para impedir la mala administración de los recursos y la pérdida de orientación de las cooperativas de acuerdo a su razón de ser. La organización cooperativa constituye la principal salida de supervivencia de los más pobres en la nueva lucha de clases que prevalece en el mundo.

### Los dilemas

Los dilemas que se presentan actualmente en el cooperativismo convergen en el equilibrio de la relación económico y social, intereses propios de la naturaleza de la asociación cooperativa como empresa pública y privada. Al respecto Churnside (1996) establece tres dilemas pero, se presentan otros:

- 1) El ideal social del cooperativismo de integrar los tres sectores sociales: proveedores-empleados-clientes y su repercusión en la autoridad mediante la participación de las decisiones democráticas respecto a la dificultad que esto le representa al gerente: enfrentar su autoridad en la administración de los recursos con cualidades de eficiencia y competitividad.
- 2) El ideal educativo del cooperativismo de los principios doctrinales asociado a la presencia de gerentes deficientes respecto a la necesidad de retener buenos gerentes con capacidad empresarial pero débiles en esta vocación educativa.
- 3) El ideal al respeto, fomento y fidelidad de los principios del cooperativismo respecto la función política del gerente para preservar el poder.
- 4) El crecimiento a base de capitales o de socios. La apertura al crecimiento de la empresa mediante la aportación de capital de nuevos socios "oportunistas" respecto a la pérdida de control del poder por parte de los socios precursores, quienes lucharon árdamente y

con grandes esfuerzos alcanzaron lo logrado. Por otro lado, la actitud social de las cooperativas ante los productores no asociados.

### Las perspectivas

Algunos autores han clasificado a las unidades de producción agropecuaria de acuerdo a los productores y a sus objetivos de producción, limitación de recursos, uso de la mano de obra, nivel tecnológico, capacidad gerencial y empresarial, y participación en el mercado. Bolaños (1996) los clasifica como campesino pobre, pequeños productores, productor familiar, mediano productor y semiproletario. Por otro lado, Cazanga (1996) clasifica a estas unidades en: pequeña unidad familiar inestable, pequeña unidad familiar intensiva, mediana unidad familiar y mediana unidad familiar en transición empresarial, cuyas áreas promedio de siembra se consideró en 3-5 ha, 5,6 ha, 10,9 ha, 23 ha; nivel de ingresos en: menos de ¢75 000, de ¢75 000 a 250 000, de ¢250 000 a 500 000, de ¢750 000 a 1 000 000 por periodo de siembra en proporción de productores de: 32-52%, 24-39%, 16-19% y 7-10%, respectivamente. Katzir (1996), menciona un proceso de evolución comercial e identifica no solo a las fincas colectivas (cooperativas de autogestión) y a las cooperativas; sino también a la finca familiar de subsistencia, finca familiar semicomercial, finca pequeña comercial, agronegocio, finca mediana comercial y finca grande comercial. Este autor enfatiza la producción eficiente, intensiva, de tecnología avanzada, de productos de calidad y flexibilidad al cambio rápido.

El proceso de modernización, reconversión y autosostenibilidad según Cristia (1996) conduce a una capacitación y asistencia técnica especializada, formación y desarrollo de recursos humanos, facilidades de comercialización, sectorización, comunicación e información, desarrollo empresarial, apoyo técnico contable, investigación, estímulo a la participación de la mujer y la juventud, alianzas estratégicas y nuevas formas de organización.



El cooperativismo debe percatarse de que es una fuerza social y económica que aún no ha despertado a esa realidad y que debe definir su estrategia antes que sea desarticulado y desmovilizado por las corrientes del neoliberalismo (CCC-CA 1991). El cooperativismo como proyecto y proceso de cambio económico y social está firme y tiene amplias opciones de desarrollo (Churnside 1996). La capacidad y persistencia de sus miembros para enfrentar las circunstancias del entorno y aprovechar las oportunidades es un determinante de este desarrollo.

Toffler (1990) citado por Churnside (1996) menciona el desplazamiento de empresas masivas, concentradas, altamente centralizadas y jerarquizadas hacia unidades pequeñas, dispersas, autónomas y participativas. Ej. Organizaciones nuevas como la miniempresa o microempresa que efectúan trabajos específicos. Este fraccionamiento de la corporación en pequeñas unidades autogestionarias libera enormes y nuevas energías productivas y construye la comunidad y baja costos de mano de obra (cargas sociales). Fructuosas cooperativas con subvenciones y beneficios fiscales se pueden crear dentro de la corporación dotada de ánimo de lucro dentro del marco de una empresa de producción socialista. El cooperativismo se traslapa con formas de participación laboral en la propiedad y administración de empresas y constituye al lado de la educación, el principal medio de superación de la población pobre.

### **Desafíos y retos**

Enfrentar el proceso de modernización participando armoniosamente, con los cambios que exigen el entorno.

Incrementar la participación del subsector cooperativo en la economía nacional.

Maximizar la competitividad, aumentar la eficiencia, mejorar la calidad (Quirós 1996).

Garantizar que se sostenga la participación de las cooperativas como alternativa económica y social para las mayorías nacionales.

Fortalecer las bases empresariales e institucionales para lograr condiciones de autosostenibilidad y plena autonomía.

Extensión para generar la capacidad gerencial (Vargas 1996; Quirós 1996)

Integración en todos los niveles; fortalecer la educación cooperativa formal e informal (Cristia 1996). Integrar los tres sectores sociales relacionados con la empresa: proveedores, empleados y clientes (Churnside 1996).

Desarrollar planes educativos tendientes a la elevación de la capacidad técnica y empresarial de las cooperativas en las áreas de educación, capacitación y transferencia de tecnología (Romero 1996).

### **Conclusiones y recomendaciones:**

Se concluye lo siguiente:

1. El subsector cooperativo representa una alternativa consolidada de organización con potencial para los pequeños y medianos productores del sector agropecuario.
2. Las cooperativas agrícolas constituyen una de las actividades principales en las inversiones y la producción del subsector cooperativo.
3. Las cooperativas agrícolas contribuyen indispensablemente en el sostenimiento del empleo y la alimentación a familias de escasos recursos y de materia prima al subsector alimentario industrial.
4. Las cooperativas agrícolas se encuentran en una fase de transición consecuencia del proce-

so de cambio hacia la modernización que exigen las circunstancias del entorno.

5. El proceso de cambio de las cooperativas agrícolas se orienta hacia la consolidación organizativa, el crecimiento del capital y a la diversificación de la producción y de las actividades, principalmente, las de servicios.
6. Las cooperativas agrícolas presentan debilidad educativa en cuanto a capacidad gerencial y empresarial por parte de sus dirigentes; así como en los mecanismos de control.
7. Las cooperativas agrícolas están en su primera etapa de desarrollo en el país, al depender fuertemente del cultivo del café y de la actividad lechera, ubicados en la Región Central, con una mucho menor tendencia hacia los cultivos no tradicionales.

Se recomienda lo siguiente:

1. Incentivar la diversificación de los cultivos, ofreciendo a los productores nuevas alternativas de producción e industrialización no tradicional, orientadas hacia la exportación.
2. Dar apoyo institucional vinculando las universidades con el subsector cooperativo en la asesoría mediante la investigación, transferencia de tecnología, estudios de mercado, seguimiento de mercado, control contable, planeación administrativa y educativa orientada a dirigentes y a socios.
3. Adaptar un sistema nacional de comunicación nacional e internacional en el subsector cooperativo.
4. Orientar la cooperativa a retribuir a sus socios los beneficios de capacitación, adiestramiento, asistencia técnica, crédito, servicio de apoyo gerencial y administrativo a nivel de finca.
5. Consolidar el autofinanciamiento del subsector mediante el aumento en el número de so-

cios, tomando en cuenta a los miembros de las familias de los asociados, como estímulo a la mujer y a la juventud (Garzon 1994).

7. Desarrollar nuevas formas de organización para dominar la participación en el mercado de los productos, la comercialización y la producción como consorcios para la compra de materias primas e insumos.
8. Fomentar nuevas cooperativas que tiendan a organizar la fuerza laboral mediante la especialización por cooperativa: mini y microempresa.
9. Mejorar la presentación de los productos y el control de calidad; medir la satisfacción de los consumidores.
10. Maximizar ingresos y distribución equitativa mediante la consolidación de inversiones productivas.
11. Fomentar las innovaciones técnicas y la organización en todos los niveles: dentro de cada organización, entre organizaciones y entre países.
12. Integrar vertical y horizontalmente las actividades.

## LITERATURA CITADA

- ABELLAN, V.; ALFONSO, O. 1995. Impacto de las políticas de globalización económica en la competitividad cooperativa - caso: Coope Tierra Blanca R. L. Tesis Mag. Sc. San José, Costa Rica, Univesidad de Costa Rica, Sistema de Estudios de Posgrado en Administración Pública. p. 134.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). 1991. Las cooperativas en el desarrollo rural. Serie: documentos de investigación. s.n.t. 67 p.
- \_\_\_\_\_. 1993. El estado de las cooperativas en Costa Rica. San José, Costa Rica, F&G editores. 72 p.

- ALVAREZ, A. 1997. Cooperativismo, una opción para todos. *Entre Cantones (C.R.)* 8(1): 25.
- BOLAÑOS, O. 1996. La organización de pequeños productores y los procesos de globalización y ajuste estructural. *In: Memoria X Congreso Nacional Agronómico y de Recursos Naturales*. San José, Costa Rica, Colegio de Ingenieros Agrónomos. Vol. 1. p. 191-195.
- CAMARA NACIONAL DE AGRICULTURA (CNAA). 1994. Indicadores económicos y estadísticos del sector agropecuario. San José, Costa Rica, CNAA. 38p.
- CAZANGA, J. D. 1996. Costa Rica: Ajuste Estructural y Economía Campesinas. *Horizontes Cooperativos (C.R.)* 5(7): 33-62.
- CHURNSIDE, R. 1996. El futuro del cooperativismo en Costa Rica. *Horizontes Cooperativos (C.R.)* 5(7): 93-99.
- CONFEDERACION DE COOPERATIVAS DEL CARIBE Y CENTROAMERICA (CCC-CA). 1991. Nuestro proyecto común: definición estratégica para la nueva década. San José, Costa Rica, EDICCC-CA. 135 p.
- \_\_\_\_\_. 1994. Cooperativismo de Costa Rica en cifras. 1 ed. San José, Costa Rica, EDICCC-CA. 96p.
- COSTA RICA. MINISTERIO DE ECONOMIA, INDUSTRIA Y COMERCIO. DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS (DGEC). 1997. Encuesta de hogares de propósitos múltiples. Módulo de empleo Julio 1996. San José, Costa Rica, DGEC. 75 p.
- COSTA RICA. SECRETARIA EJECUTIVA DE PLANIFICACION SECTORIAL AGROPECUARIA (SEPSA). 1993. Principales indicadores estadísticos del sector agropecuario N°1. San José, Costa Rica, Ministerio de Agricultura y Ganadería. s. p.
- CRISTIA, F. J. 1996. Los procesos de cambio en las cooperativas frente a los desafíos del siglo XXI. *Horizontes Cooperativos (C.R.)* 5(7): 104-113.
- GARZON, P. 1994. Jóvenes y adolescentes: una población que clama atención. *Diálogo Cooperativo Regional (Gua.)* 4(9):12-14.
- GONZALEZ, H. 1996a. La pequeña agricultura costarricense y sus posibilidades de reconversión. *In: Memoria X Congreso Nacional Agronómico y de Recurso Naturales*. V 1. p. 197-205.
- GONZALEZ, L. F. 1996b. Sector agropecuario: problemática de la región Huetar Norte. *In: Memoria X Congreso Nacional Agronómico y de Recursos Naturales*. San José, Costa Rica, Colegio de Ingenieros Agrónomos. V 1. p. 209-211.
- HIRSCH, J. 1997. Teoría Política; Qué es la globalización? *Realidad Económica (Argentina)* 147: 7-17.
- INSTITUTO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO (INFOCOOP). 1993. Créditos aprobados. *In: Memoria 1992*. San José, Costa Rica, INFOCOOP. p. 32.
- \_\_\_\_\_. 1995. Créditos aprobados. *In: Memoria 1994*. San José, Costa Rica, INFOCOOP. p. 33.
- \_\_\_\_\_. 1996. Créditos aprobados. *In: Memoria 1995*. San José, Costa Rica, INFOCOOP. p. 10.
- KATZIR, R. 1995. La gran finca comercial. De la agricultura al agronegocio. *Shalom N°3 (Israel)*: 15-19.
- LECHNER, N. 1992. El debate sobre Estado y Mercado. *Nueva Sociedad (Venezuela)* 121: 80-89.
- MARTINEZ, A. 1996. La cooperativa como empresa y los principios cooperativos en la actualidad. *Horizontes Cooperativos (C.R.)* 5(7): 136-145.
- MORA, J. 1996. Por qué la empresa? *Horizontes Cooperativos (C.R.)* 5(7): 5-10.
- ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO). 1994. El cooperativismo agrícola y rural en la región de América latina y el Caribe. Roma, Italia, FAO. 97 p.

- QUIROS, E. 1996. Globalización y oportunidades para el sector alimentario en Costa Rica. *In: Memoria X Congreso Nacional Agronómico y de Recursos Naturales.* V 1. p. 107-113.
- ROMERO, M. C. 1996. La educación cooperativa y el desarrollo empresarial. *Horizontes Cooperativos (C.R.)* 5(7): 146-159.
- SANCHEZ, B. 1997. Coope-Victoria. *Entre Cantones (C.R.)* 8(1): 6-7.
- VARGAS, G. 1996. Región Central: problemática y alternativas de solución. *In: Memoria X Congreso Nacional Agronómico y de Recursos Naturales.* San José, Costa Rica, Colegio de Ingenieros Agrónomos. Vol. 1. p. 207-208.
- VIAL, A. 1992. La reforma neoliberal del Estado. *Nueva Sociedad (Venezuela)* 121: 156-163.
-