



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES**

**PROYECTO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**Diseño de un plan de fortalecimiento empresarial para la Cooperativa de  
Producción y Servicios Múltiples Pueblos Unidos del Lago Gatún R.L. (COOPULAG,  
R.L.), Panamá**

**ALEJANDRO ARTURO FIGUEROA**

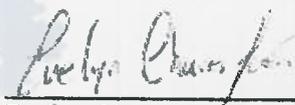
**TURRIALBA, COSTA RICA**

**2021**

Este trabajo de final de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Examinador del estudiante, como requisito para optar por el grado de

## MÁSTER EN GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS Y MERCADOS SOSTENIBLES

### FIRMANTES:



Evelyn Chaves Jaén, M.GLA  
Asesora del Trabajo de Graduación



Wendy Alfaro Chaves, M.Sc.  
Miembro Comité Asesor del Trabajo de Graduación



Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.  
Decano de la Escuela de Posgrado



Alejandro Arturo Figueroa  
Candidato

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero quiero agradecer a DIOS, por la vida y por sus bendiciones recibidas, en todo momento y especialmente durante el proceso de la maestría.

A mi esposa Danilka por su amor y por su apoyo permanente e incondicional.

A mis hijos, Jennifer y Aldair, mi inspiración y motivo para seguir estudiando y alcanzar otro peldaño académico y profesional.

A mi madre, hermana, suegros, cuñados, tíos, primos, sobrinos y demás familiares por el soporte familiar.

Al CATIE, institución académica y de investigación, líder en Latinoamérica.

A mi profesora Evelyn Chaves Jaén, directora del trabajo de grado, y a mi profesora Wendy Gabriela Alfaro Chaves, miembro del comité asesor, por su orientación, apoyo y paciencia en todo momento demostrado.

A todos los profesores de la Maestría, por compartir sus enseñanzas y experiencias en cada uno de los cursos dictados.

A mis compañeros de maestría por la integración y su disposición para analizar, comentar, debatir y hasta cuestionar, de manera profesional, los foros y las asignaciones en cada materia.

A todo el personal del CATIE.

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	iii
CONTENIDO .....	iv
LISTA DE CUADROS .....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	viii
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES .....	ix
ABSTRACT O SUMMARY Y KEYWORDS .....	xi
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del problema .....	2
1.3. Caracterización del área de trabajo.....	2
1.4. Justificación e importancia .....	3
2. OBJETIVOS .....	6
2.1. Objetivo General .....	6
2.2. Objetivos Específicos.....	6
3. MARCO REFERENCIAL.....	7
3.1. Cooperativas.....	7
3.2. Empresa Rural Asociativa (ERA).....	7
3.3. Variedades de café .....	7
3.4. Gobernanza cooperativa .....	7
3.5. Lealtad de socios .....	8
3.6. Modelos de negocios.....	8
3.7. Plan de fortalecimiento de una ERA.....	8
3.8. Productividad en el café robusta. ....	8
4. METODOLOGÍA.....	9
4.1. Herramienta de diagnóstico utilizada.....	9
4.2. Etapas para la aplicación de la herramienta de diagnóstico.....	11
4.2.1. Etapa 1. Planificación .....	11
4.2.2. Etapa 2. Trabajo de campo.....	13

4.2.3. Etapa 3. Análisis de los resultados. ....	15
5. RESULTADOS.....	16
5.1. Resultados del diagnóstico de los capitales de COOPULAG, R.L. ....	16
5.1.1. Resultados del Capital Físico .....	17
5.1.2. Resultados del capital social.....	17
5.1.3. Resultados del capital económico.....	19
5.1.4. Resultados del capital comercial.....	21
5.1.5. Resultados del capital humano .....	22
5.1.6. Resultados del capital natural .....	24
5.2. Plan de fortalecimiento. ....	25
6. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL ESTUDIO, DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS Y LAS LECCIONES APRENDIDAS.....	30
6.1. Análisis de la experiencia.....	30
6.2. Alcances de la experiencia. ....	30
6.3. Limitaciones de los resultados. ....	30
6.4. Lecciones aprendidas .....	31
7. CONCLUSIONES .....	32
8. RECOMENDACIONES .....	33
9. LITERATURA CITADA. ....	34
10. ANEXOS.....	35

## **LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1. Secciones de la herramienta de diagnóstico.....	9
Cuadro 2. Esquema metodológico.....	11
Cuadro 3. Reemplazo de las respuestas de la escala de evaluación. ....	12
Cuadro 4. Capitales de COOPULAG, R.L. ordenados de mayor a menor. ....	16
Cuadro 5. Puntaje por criterio del Capital Social. ....	18
Cuadro 6. Puntaje por criterio del Capital Humano. ....	23
Cuadro 7. Acciones a corto plazo del Plan de Fortalecimiento. ....	26
Cuadro 8. Acciones a mediano plazo del Plan de Fortalecimiento. ....	26
Cuadro 9. Acciones a largo plazo del Plan de Fortalecimiento. ....	28

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de la ubicación los poblados de El Guabo, Santa Fe, Cuipo y El Pepino, provincia de Colón, Panamá.....	3
Figura 2. Grupo de asociados de COOPULAG, R.L. ....	4
Figura 3. Marca y empaque de una libra de Café Gatún.....	4
Figura 4. Letreros confeccionados para las respuestas al diagnóstico de COOPULAG, R.L. ....	13
Figura 5. Fotos del local de reuniones de COOPULAG, R.L. y aplicación de la herramienta diagnóstico en COOPULAG, R.L. ....	14
Figura 6. Fotos de la explicación sobre las respuestas por indicador y la emisión de las respuestas consensuadas por los participantes.....	14
Figura 7. Resultados en cada capital de COOPULAG, R.L. ....	16
Figura 8. Porcentajes obtenidos por los criterios del capital económico.....	20

## **LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS**

ACI: Alianza Cooperativa Internacional

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

AMPYME: Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

COOPULAG, R.L.: Cooperativa de Producción y Servicios Múltiples Pueblos Unidos del Lago Gatún, R.L.

ERA: Empresas Rurales Asociativas

FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura)

IPACCOOP: Instituto Panameño Autónomo Cooperativo

MIDA: Ministerio de Desarrollo Agropecuario

OCB: Organización de Cooperativas Brasileñas

PEA: Población económicamente activa.

SESCOOP: Servicio Nacional de Aprendizaje Cooperativo

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

La Cooperativa de Producción y Servicios Múltiples Pueblos Unidos del Lago Gatún (COOPULAG, R.L.) es una cooperativa de servicios múltiples y entre sus actividades comerciales, se dedica a la compra, transformación y venta de café robusta (*Coffea canephora*), y al negocio de las abarroterías.

La cooperativa está ubicada en el corregimiento de El Guabo, distrito de Chagres, provincia de Colón en Panamá. Este corregimiento tiene una extensión territorial de 53.3 km<sup>2</sup>, con una población de 1,330 habitantes. Las comunidades asociadas a la cooperativa son El Guabo, Santa Fe, Cuipo y El Pepino, en donde viven los asociados y se ubican las cuatro tiendas de abarrotes de la cooperativa.

Desde hace algunos años, COOPULAG, R.L. ha presentado algunos problemas como la disminución de su membresía, una tendencia a una menor participación de los asociados que desean trabajar en las tiendas de abarrotes, una reducción inesperada en los ingresos por la comercialización del café y la falta de capacidad para competir con los compradores de las grandes torrefactoras quienes adquieren la mayor parte del café de la región.

Esta cooperativa ha sido beneficiaria de proyectos ambientales que desarrolla Autoridad del Canal de Panamá para la cual me desempeño como profesional técnico, y es a partir de esta relación que se genera un vínculo con COOPULAG, R.L. Se detectan señales de problemas internos y de competitividad que motivaron la realización de este trabajo, en el marco de la Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles.

Para tal efecto, se planteó la posibilidad a la junta y gerencia de la cooperativa, lo que conllevó un diagnóstico de los capitales de la cooperativa, mediante la aplicación de la herramienta de Diagnóstico de la Capacidad Empresarial y Socio-organizativa para Empresas Rurales Asociativas, y en base a este diagnóstico, se propuso un plan de fortalecimiento para la cooperativa.

Los capitales de COOPULAG, R.L. que presentan mayor fortaleza, son el capital físico y el capital social, debido a que tienen acceso a los servicios públicos, buenas carreteras, cuatro abarroterías y, la planta de procesamiento de café, con la infraestructura y los equipos necesarios para continuar con el negocio de venta de abarrotes y del procesamiento y venta de Café Gatún. Además, la cooperativa cuenta con personería jurídica, está legalmente constituida, cumple con sus compromisos financieros y tributarios, y existe una estrecha coordinación y buena comunicación entre la Junta de Directores y la Administración.

Por otro lado, los capitales más débiles son los capitales económico, comercial, humano y natural, con limitaciones en la gestión empresarial y administrativa. En vista de lo anterior, se propuso un plan de fortalecimiento a corto, mediano y largo plazo para mejorar la gestión de la cooperativa.

Entre las lecciones aprendidas en este proceso, fue superar la dificultad de realizar el estudio durante la crisis por COVID-19, la adaptación de los métodos y formas de comunicación con los representantes de la organización. Finalmente, se hicieron recomendaciones para la cooperativa, en especial para sus directivos y para futuros investigadores que podrían estar interesados en utilizar esta herramienta de diagnóstico en distintas empresas rurales asociativas.

**Palabras claves:** capitales, cooperativa, herramienta de diagnóstico, plan de fortalecimiento.

## **ABSTRACT O SUMMARY Y KEYWORDS**

The Cooperativa de Producción y Servicios Múltiples Pueblos Unidos del Lago Gatún (COOPULAG, RL) is a cooperative of multiple services, which within its commercial activities, it is dedicated to the purchase, transformation, and sale of Robusta coffee (*Coffea canephora*), along with the business of convenience stores.

The cooperative is located in the township of El Guabo, District of Chagres, province of Colon in Panama. This township has a territorial extension of 53.3 km<sup>2</sup>, with a population of 1,330 inhabitants. The communities associated with the cooperative are El Guabo, Santa Fe, Cuipo, and El Pepino, in which the associates live and the four convenience stores of the cooperative are located.

In recent years, COOPULAG, R.L. has been presenting some problems such as a decrease in its membership, a trend towards lower participation of associates who want to work in the convenience stores, an unexpected decrease in income from the coffee sales, and the inability to compete with the buyers of the large coffee-roasters who buy most of the region's coffee.

This cooperative has been a beneficiary of environmental projects developed by the Panama Canal Authority for which I work as a technical professional, and from which a relationship with COOPULAG, R.L. is borne. Signs of internal and competitiveness problems were detected which motivated the realization of this work, within the framework of the master's degree in agribusiness management and sustainable markets.

For this purpose, the possibility was raised to the board and management of the cooperative, which entailed a diagnosis of the capital of the cooperative, through the application of the diagnostic tool of business and socio-organizational capacity for rural associative companies and based on this diagnosis, was proposed a strengthening plan for the cooperative.

The capitals that the cooperative presents with the most strength are the physical capital and the share capital since they have access to public services, good roads, four convenience stores, and the coffee processing plant with the infrastructure and equipment necessary to continue with the business of convenience sales and the processing and sale of Gatun's coffee. Also, the cooperative has legal status, it is legally constituted, it complies with its financial and tax commitments, and there is close coordination and good communication between the Board of Directors and the Administration.

On the other hand, the weakest capitals are the economic, commercial, human, and natural capitals, with limitations in business and administrative management. Therefore, it was proposed a short, medium, and long-term strengthening plan to strengthen the management of the cooperative.

Among the lessons learned in this process was overcoming the difficulty of conducting the study during the COVID-19 crisis, adapting the methods and forms of communication with the representatives of the organization. Finally, recommendations were made for the cooperative, especially for its managers and future researchers who might be interested in using this diagnostic tool in different rural associative enterprises.

**Keywords:** capitals, cooperative, diagnostic tool, strengthening plan.

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Antecedentes**

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) estima que más del 12% de la población mundial es cooperativista y se encuentra distribuida dentro de los 3 millones de cooperativas alrededor del mundo. Esto genera ingresos aproximados de 2,035 billones de dólares y se proporciona empleo al 10% de la población económicamente activa (PEA). Este modelo de negocio cooperativo se basa en valores y principios éticos. Las cooperativas adoptan una visión a largo plazo sobre el crecimiento económico sostenible, el desarrollo social y la responsabilidad ambiental (ACI 2020).

En Panamá, el cooperativismo forma parte fundamental de la economía nacional. Así lo dispone la Constitución Política de la República de Panamá, que en su artículo 288, establece que “es deber del Estado el fomento y fiscalización de las cooperativas y para tales fines creará las instituciones necesarias. La Ley estableció un régimen especial para su organización, funcionamiento, reconocimiento e inscripción, que será gratuita.” (Constitución Política de la República de Panamá, Gaceta Oficial No. 25176 del 15 de noviembre de 2004).

Además, la Ley No.17 de 1 de mayo de 1997, por la cual se desarrolla el artículo 283 de la constitución, indica que “Las cooperativas constituyen asociaciones de utilidad pública, de interés social y de derecho privado; y el ejercicio del cooperativismo se considera un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la riqueza y del ingreso, a la racionalización de las actividades económicas y a facilitar tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad en general. El Estado fomentará las cooperativas, mediante la adecuada asistencia técnica y financiera, y las fiscalizará. Para asegurar el libre desenvolvimiento y desarrollo de las cooperativas, el Estado les garantizará autonomía jurídica y funcionamiento democrático.” (LEY No.17 De 1 de mayo de 1997 Por la cual se Desarrolla el Artículo 283 de la Constitución Política y se Establece el Régimen Especial de las Cooperativas).

Alrededor del 12% de la PEA en Panamá, pertenece por lo menos a una de las 479 cooperativas que existen, son responsables del 4% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, alrededor de 2.2 billones de dólares. El Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACCP), creado mediante la ley 24 del 21 de julio de 1980, es la entidad responsable de registrar, apoyar, supervisar, dirigir y ejecutar las políticas cooperativas del estado panameño. Existen varios tipos de cooperativas, entre estos de servicios múltiples, ahorro y crédito, transporte y producción. Las cooperativas de servicios múltiples se ocupan de diversos ramos de la actividad económica, social o cultural, y tienen por finalidad satisfacer necesidades conexas o complementarias (LEY No.17 De 1 de mayo de 1997), y encabezan la lista entre los tipos de cooperativas, tanto por el número como por la cantidad de asociados que tiene (IPACCOOP 2020).

## **1.2. Definición del problema**

La Cooperativa de Producción y Servicios Múltiples Pueblos Unidos del Lago Gatún (COOPULAG, R.L.) es una cooperativa de servicios múltiples y entre sus actividades comerciales, se dedica a la compra, transformación y venta de café robusta (*Coffea canephora*), y al negocio las abarroterías.

COOPULAG, R.L. desde hace algunos años presenta varios problemas, entre ellos:

- Disminución de su membresía en los últimos años porque en su mejor momento llegó a tener hasta 125 asociados y en la actualidad solo cuenta con 25 asociados activos.
- Tendencia a una menor participación de los asociados que desean trabajar en las tiendas de abarrotes.
- Disminución inesperada en los ingresos por la comercialización del café. Además, la cooperativa no está en la capacidad de competir, ni en precio ni en condiciones comerciales, con los compradores de las grandes torrefactoras que son los que compran la mayor parte del café de la región.

Los problemas antes mencionados, deben ser analizados y solucionados, para propiciar el desarrollo económico, social y organizativo de COOPULAG, R.L. Se hace necesario identificar las áreas de la cooperativa que muestran debilidades y mejorar su desempeño empresarial y social, incluyendo el tema de gobernanza cooperativa y lealtad de asociados, mediante el diagnóstico de los capitales de la cooperativa: social, humano, económico, comercial, físico y natural.

## **1.3. Caracterización del área de trabajo**

La zona de estudio donde se encuentra COOPULAG, R.L., está ubicada en el corregimiento de El Guabo, distrito de Chagres, provincia de Colón en Panamá. Este corregimiento tiene una extensión territorial de 53.3 km<sup>2</sup>, con una población demográfica de 1,330 habitantes. (INEC, 2010). Las comunidades asociadas a la cooperativa son El Guabo, Santa Fe, Cuipo y El Pepino, en donde viven los asociados y en donde se ubican las cuatro tiendas de abarrotes de la cooperativa (ver Figura 1).

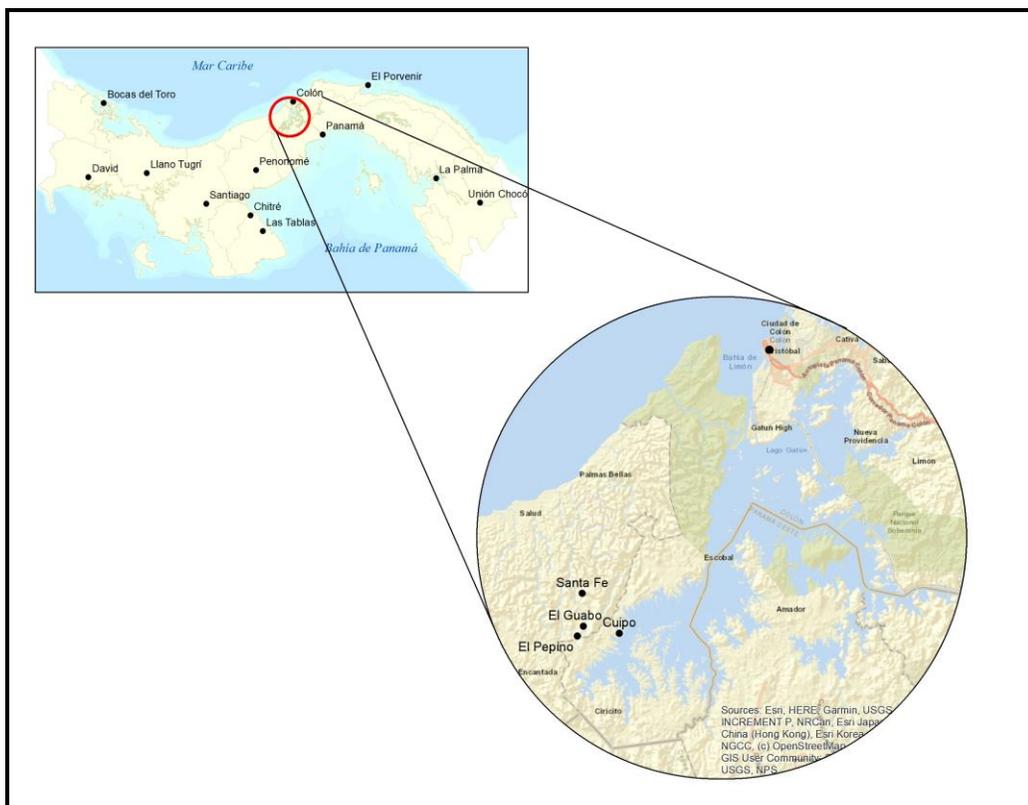


Figura 1. Mapa de la ubicación los poblados de El Guabo, Santa Fe, Cuipo y El Pepino, provincia de Colón, Panamá.

Fuente: Elaboración propia, usando SINIA – MIAMBIENTE.

#### 1.4. Justificación e importancia

COOPULAG, R.L. se fundó el 7 febrero 1973. Desde su conformación, definió su misión y su visión:

- **Misión:** Brindar el mejor producto tanto a nivel nacional como internacional, mostrando el sabor panameño por medio de nuestros productos, liderado por Café Gatún.
- **Visión:** Permanecer como una marca 100% panameña, logrando cumplir con las expectativas de nuestros consumidores.

La cooperativa la conforman 25 asociados (figura 2). Los asociados son pequeños productores agropecuarios, que se dedican a la producción de cultivos alimenticios para el consumo familiar.

Los ingresos de la cooperativa provienen de dos fuentes: la venta de los víveres en cuatro abarroterías en las comunidades de El Guabo, Santa Fe, Cuipo y El Pepino y, en menor grado, de la venta del café procesado. En estas abarroterías se ofrece al público principalmente productos alimenticios, víveres y artículos para el hogar.



Figura 2. Grupo de asociados de COOPULAG, R.L.  
Fuente: Documento COOPULAG, R.L.

En el año 2011, con el apoyo del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), recibieron una donación de una planta procesadora de café y en la actualidad procesan aproximadamente 50 libras de café por mes. La cooperativa les compra café a productores del área, incluyendo a algunos asociados. El café que se produce en la zona es café robusta (*Coffea canephora*).

La cooperativa tiene su propia marca de café, Café Gatún, café tostado, molido y empacado al vacío, que venden empacado en sus locales comerciales y en hoteles de la ciudad capital. En la figura 3 se presenta el logo de la marca y los empaques de café.



Figura 3. Marca y empaque de una libra de Café Gatún.  
Fuente: Documento COOPULAG, R.L.

El presente trabajo de grado se basó en la aplicación del diagnóstico de capacidades empresariales y socio-organizativas de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles (Sánchez, et al, 2015), como punto de partida para el diseño de un plan de fortalecimiento empresarial para COOPULAG, R.L.

Con este contexto, el diseño de un plan de fortalecimiento para COOPULAG, R.L. es de suma importancia para identificar las áreas que muestran debilidades y mejorar su desempeño empresarial y social, incluyendo el tema de gobernanza cooperativa y lealtad de asociados, mediante el diagnóstico de los capitales de la cooperativa: social, humano, económico, comercial, físico y natural.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar de manera participativa un plan de fortalecimiento de COOPULAG, R.L. basado en el diagnóstico empresarial de la cooperativa.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- 2.2.1. Analizar la situación actual de la cooperativa mediante diagnóstico de los capitales (social, humano, económico, comercial, físico y natural) con que cuenta COOPULAG, R.L.
- 2.2.2. Diseñar un plan de fortalecimiento partiendo de los resultados del diagnóstico empresarial de la cooperativa.

### **3. MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1. Cooperativas**

Asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada (ACI s.f.).

#### **3.2. Empresa Rural Asociativa (ERA).**

Una empresa rural asociativa (ERA) es una organización conformada mayoritariamente por productores y productoras de pequeña escala, que está orientada al desarrollo de negocios y busca generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus asociados y asociadas. Sin embargo, se diferencia de otras empresas porque estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social. Las empresas asociativas rurales pueden tener diferentes figuras jurídicas de acuerdo a la legislación de cada país, siendo las más comunes las cooperativas y las asociaciones. (Sánchez 2019).

#### **3.3. Variedades de café**

Existen dos especies diferentes de café:

- Café de altura o café arábica (*Coffea arabica*).
- Café de bajura o café robusta (*Coffea canephora*).

El café arábica tiene más aroma y acidez y se considera superior en calidad que el café robusta, no obstante, el robusta tiene más cuerpo, es más barato y resiste más enfermedades que la arábica. La principal diferencia entre las dos especies es que el café robusta se cultiva a alturas inferiores a los 700 m de altura y requiere de mayor temperatura y agua, mientras que el café arábica se cultiva entre los 1000 y 2000m de altura y requiere de un clima un más fresco y seco. Dentro de cada especie existen variedades adaptadas especialmente a un tipo de clima y suelo (CATIE 2020).

#### **3.4. Gobernanza cooperativa**

Modelo de dirección estratégica, fundamentado en valores y principios cooperativistas, que establece prácticas éticas teniendo el propósito de garantizar la consecución de los objetivos sociales y asegurar la gestión de la cooperativa de modo sostenible, en consonancia con los intereses de los cooperados (OCB y SESCOOP, s.f.).

### **3.5. Lealtad de socios**

Modo de pensar y de actuar de los asociados de una cooperativa en cuanto a la permanencia en la organización, el cumplimiento de los deberes y el disfrute de sus derechos. La lealtad de los asociados puede ser una fuerza importante para la cooperativa, representando una fuente de ventaja competitiva, particularmente desde que los asociados son también clientes y financistas de la cooperativa. (FAO 2002).

### **3.6. Modelos de negocios**

Los modelos de negocio representan de una forma esquemática el funcionamiento de una empresa: cómo una empresa va a invertir su dinero, cómo se va a llegar al cliente, qué es lo que hace único al negocio en sí (proposición de valor), cuál es la estructura de costos, etc. En fin, se trata de una visión sistemática de la empresa. En palabras simples describe cómo una empresa crea y captura valor (Miranda, 2020).

### **3.7. Plan de fortalecimiento de una ERA.**

Se obtiene mediante la gestión socio-organizativa, que es aquella que le permite a los asociados y asociadas lograr sus objetivos de desarrollo humano; la gestión empresarial, que es aquella que le permite a las empresas asociativas rurales desarrollar sus negocios, que buscan generar utilidades a partir de una actividad comercial formal, y beneficios concretos para sus asociados y asociadas, la competitividad empresarial, que está relacionada con la capacidad financiera, administrativa, de innovación, de desarrollo tecnológico e infraestructura física de una empresa y la forma en que estas le permiten responder a las exigencias de sus clientes, y enfocada en el bien común, por lo que busca resultados no solo desde criterios económicos, sino desde el cumplimiento de valores como la dignidad humana, solidaridad, participación o transparencia y la construcción de un entorno favorable para los asociados (Sánchez 2019).

### **3.8. Productividad en el café robusta.**

La productividad en el café se refiere a la cantidad de café oro cosechado (en quintales) por área cultivada (hectárea). Se expresa en quintales por hectárea (qq/ha). El café oro es el que queda luego que se ha secado y quitado todas las capas que lo envuelven (pulpa o mucílago, la vitela y la cascarilla). (CATIE 2020).

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Herramienta de diagnóstico utilizada.

La herramienta de diagnóstico está basada en el documento "Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles" (Sánchez, et al, 2015). Fue elaborada con el objetivo de brindar información clave que permita conocer el estado de la gestión, tanto empresarial como socio-organizativa, de Empresas Rurales Asociativas según sus capitales humano, social, físico, natural, económico y comercial.

La herramienta está dividida en 8 secciones, cada sección en una hoja de trabajo en el programa Excel (Microsoft Office). Estas se completan con información obtenida por medio de entrevistas y encuestas a los asociados (activos e inactivos) de la cooperativa y a personas de las comunidades donde la cooperativa tiene su accionar territorial (Sánchez, et al, 2015). En el cuadro 1 se describen las secciones.

Cuadro 1. Secciones de la herramienta de diagnóstico.

Sección	Nombre de la Sección	Descripción de la sección
1	Información General	Datos generales de la cooperativa, cantidad de asociados, organización interna, visión, misión, objetivos, actividades principales, valores, principales fuentes de ingresos y egresos.
2	Capital Social	Son redes y conexiones entre individuos con intereses compartidos, formas de participación social, y relaciones de confianzas y reciprocidad.
3	Capital Humano	Conformados por los conocimientos, habilidades y destrezas que los asociados, los directivos y los empleados ponen al servicio de la cooperativa para el bien común.
4	Capital Físico	Son las infraestructuras y equipamientos que responden a las necesidades básicas y productivas de la cooperativa.
5	Capital Natural	Son los recursos naturales útiles que dispone la cooperativa para alcanzar el bienestar de los asociados.
6	Capital Comercial	Recursos que tiene la cooperativa para las transacciones comerciales de productos y servicios que ofrece.
7	Capital Económico	Recursos para producir bienes y ofrecer servicios que tiene la cooperativa y que les permite su desempeño comercial.
8	Resumen de resultados	Se presentan un resumen de los resultados obtenidos por la cooperativa luego del taller participativo y la triangulación de la información con los documentos oficiales consultados.

Fuente: Adaptado de Sánchez, et al, 2015.

Descripción general: La primera sección que debe llenarse es la información general de la organización, en esta, se piden datos que permitan obtener una descripción detallada de la ERA. Esta información es clave, puesto que describe los fines de la organización, su área de influencia, organización interna y ejecución financiera histórica. La información general se agrupa en siete áreas:

1. Datos generales de contacto
2. Datos de la membresía y organización interna
3. Datos de colaboradores y organización empresarial
4. Servicios ofrecidos por la organización
5. Comercialización (último año)
6. Reporte de ingresos históricos (últimos tres años)
7. Servicios financieros

Cada área debe completarse con base en los resultados de un taller participativo y entrevistas individuales, además de ser comprobada (triangulación) con los documentos oficiales de la organización (Sánchez, et al, 2015).

La herramienta de diagnóstico está constituida por estos seis capitales que están conformados por 48 criterios y 155 indicadores. La identificación y posterior análisis de estos capitales, de manera participativa con la ERA, será la base fundamental del producto/servicio de fortalecimiento a desarrollarse. Esta información se obtiene a partir de la realización de un taller participativo e inclusivo, en el cual no solo se aplicará la herramienta, sino que también se podrán analizarán las vulnerabilidades del entorno, socios estratégicos y adicionalmente, se aprovechará para identificar las metas de la organización empresarial en el corto, mediano y largo plazo (Sánchez, et al, 2015).

La evaluación de la capacidad empresarial y socio organizativa de cada capital parte del cumplimiento de los indicadores, los cuales sumados reflejaran la condición de los criterios y por ende la gestión de los capitales. La evaluación de cada criterio debe hacerse de manera participativa con las personas que manejan la información y debe ser triangulada con los documentos oficiales. La escala de evaluación que se presenta en la herramienta se basa en la experiencia de los autores al trabajar otras herramientas de diagnóstico para ERA. La escala usada tiene cuatro puntajes que representan la gestión o nivel de cumplimiento del indicador (Sánchez, et al, 2015).

Resumen de resultados: En la última sección de la herramienta, se presentan un resumen de los resultados obtenidos luego del taller participativo y la triangulación de la información con los documentos oficiales consultados por el facilitador. En esta sección se encuentran los criterios de cada capital, el valor máximo del capital y el criterio y la nota alcanza con su respectivo peso porcentual del criterio. Además, se presenta un cuadro resumen de los capitales y una gráfica de telaraña que indica las fortalezas y las áreas que deberían reforzarse en la organización. Con esta información, el facilitador deberá hacer un análisis

que lo conduzca a la elaboración de un plan de fortalecimiento de las capacidades empresariales y socio-organizativas ajustado a las realidades, necesidades y potencialidades de la ERA. (Sánchez, et al, 2015).

## 4.2. Etapas para la aplicación de la herramienta de diagnóstico.

El presente trabajo se desarrolló en tres etapas, tal como se muestra en el cuadro 2. En la etapa 1 y 2 se logró el objetivo específico No. 1 y en la etapa 3 se obtiene el objetivo específico No. 2.

Cuadro 2. Esquema metodológico.

Etapa 1. Planificación	Etapa 2. Trabajo de Campo	Etapa 3. Análisis de los resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud y aceptación del estudio.</li> <li>• Solicitud de información secundaria a COOPULAG, R.L.</li> <li>• Adecuación de la herramienta de diagnóstico a la realidad de COOPULAG, R.L.</li> <li>• Adecuación de la escala de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con la cooperativa para determinar fecha del taller participativo.</li> <li>• Taller participativo para aplicar la herramienta de diagnóstico empresarial y socio-organizativo a COOPULAG, R.L.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabulación y procesamiento de la información obtenida en campo.</li> <li>• Análisis por capital.</li> <li>• Propuesta de acciones específicas por capital, criterio e indicadores.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 4.2.1. Etapa 1. Planificación

En esta primera etapa, se solicitó y obtuvo la aceptación del estudio en COOPULAG, R.L., mediante nota enviada a la cooperativa el 2 de julio de 2020. Además, en esta etapa se revisó la herramienta de diagnóstico, los criterios y los indicadores que se adecuaron a la realidad de la cooperativa.

En esta primera etapa, como parte de la revisión de la información secundaria, se solicitó los siguientes documentos a la administración de la cooperativa:

- Estatutos
- Estados Financieros del 2019, 2018 y 2017.
- Plan Operativo Anual 2019, 2018 y 2017.
- Metas y objetivos anuales 2019, 2018 y 2017.
- Tabla de salario para personal que trabaja en las tiendas y en la planta de café.

- Documentos que demuestren ayuda a la comunidad.
- Informes de Gerencia a Asociados en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.
- Personería Jurídica y Título de propiedad.
- Pago de impuestos, planilla, bancos, etc.
- Acuerdos o alianzas con entidades públicas, privadas, ONG y otras.
- Plan de capacitación para asociados y empleados.
- Organigrama administrativo y manuales administrativos.
- Plan estratégico quinquenal.
- Planes de beneficios para asociados (descuentos en tiendas y préstamos, otros).
- Plan de aportaciones de los asociados.
- Plan de comercialización anual y quinquenal.
- Estudios de mercado de las tiendas y del café.
- Plan de promoción y mercadeo, plan de servicio al cliente y planes de control de calidad.
- Listado de maquinarias, infraestructura, equipos, etc.
- Registros contables de los años 2019, 2018 y 2017.
- Estados contables de los años 2019, 2018 y 2017.
- Planes de financiamiento o compromisos bancarios.
- Plan de buenas prácticas agropecuarias a proveedores de alimentos y café.

El análisis documental no es completo debido a que COOPULAG, R.L. no envió los estados financieros, registros contables, planes operativos, y otros documentos solicitados.

Los criterios e indicadores fueron adecuados a la realidad de la cooperativa, razón por la cual se agregaron 3 criterios y 6 indicadores al capital comercial.

### **Adecuación de la escala de evaluación.**

Como parte de la planificación, se determinó adecuar la escala de evaluación para que los asociados de la cooperativa les resultaran más comprensibles los indicadores y las respuestas emitidas. Se confeccionaron cuatro letreros con las respuestas posibles. En el cuadro 3 se presentan el reemplazo de respuestas de acuerdo a la escala de evaluación.

Cuadro 3. Reemplazo de las respuestas de la escala de evaluación.

Escala de evaluación	Preguntas sobre la gestión de la ERA	Adecuación de la respuesta (letrero)
1	No presentó ningún tipo de avance (0%)	"NUNCA"
2	Presentó avances leves respecto al indicador (entre 25% y 50%)	"CASI NUNCA"
4	Presentó un avance superior al medio respecto al indicador (entre 51% y 75%)	"CASI SIEMPRE"
5	Presenta un avance óptimo respecto al indicador (100%)	"SIEMPRE"

Fuente: elaboración propia.

En la figura 4 se presentan los letreros confeccionados para que los participantes del taller emitan sus respuestas consensuadas.



Figura 4. Letreros confeccionados para las respuestas al diagnóstico de COOPULAG, R.L.  
Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.2. Etapa 2. Trabajo de campo.

Se coordinó con directivos, administración y asociados la mejor fecha para realizar el trabajo de campo. Debido a la pandemia, la movilidad en Panamá estuvo restringida y solamente se permitía la movilización dentro de las provincias. Posteriormente, a mediados del mes de septiembre las autoridades levantaron parcialmente las medidas restrictivas de movilización, por lo que se pudo ir a la sede de COOPULAG, R.L. y aplicar la herramienta diagnóstica a los asociados que pudieron desplazarse. La herramienta de diagnóstico fue aplicada el jueves 25 de septiembre, con la participación de 5 asociados, entre ellos, dos miembros de la Junta de Directores y la Administradora de la cooperativa. El taller empezó a las 08:00 y terminó a las 10:30.

En el anexo 1 se presenta la agenda que se siguió en el taller participativo para la aplicación de la herramienta de diagnóstico, en donde se les dio la bienvenida a los participantes, ellos se auto presentaron, se les explicó los objetivos del taller, los medios de vida y los capitales. Luego se les preguntó indicador por indicador y en grupo consensaban una sola respuesta. Finalmente se escuchó las opiniones de los participantes tanto del

estudio como de la aplicación de la herramienta y se les agradeció por hacer el esfuerzo en medio de la pandemia para participar activamente del taller.

En las figuras 5 y 6 se presentan fotografías tomadas durante la aplicación de la herramienta de diagnóstico.



Figura 5. Fotos del local de reuniones de COOPULAG, R.L. y aplicación de la herramienta diagnóstica en COOPULAG, R.L.

Fuente: elaboración propia.



Figura 6. Fotos de la explicación sobre las respuestas por indicador y la emisión de las respuestas consensuadas por los participantes.

Fuente: elaboración propia.

Los demás asociados activos, unos 15, no pudieron estar presente porque están en sus labores de lunes a sábado, solamente pueden reunirse los domingos y ese día es cuarentena total en el país (nadie puede salir de casa). Se intentó realizar una reunión virtual vía ZOOM, sin embargo, las condiciones de conectividad de los asociados y los equipos por ellos utilizados (casi todo solamente usan su teléfono celular), hicieron muy difícil la reunión virtual, por lo que luego de varios intentos se desistió de seguir con este procedimiento.

### **4.2.3. Etapa 3. Análisis de los resultados.**

Luego del taller participativo, se tabuló las respuestas dadas por los participantes por indicador, criterio y capital. La herramienta generó automáticamente un resumen de resultados en donde se reflejan los criterios y capitales más fuertes de la cooperativa y los que necesitan ser fortalecidos. Un gráfico de telaraña nos permite visualizar la posición de los capitales, es decir los capitales más fuertes y los que necesitan fortalecerse (ver anexo 1).

Basado en estos resultados, las conversaciones con los diferentes representantes de la cooperativa y un análisis de los mismos basado en la experiencia profesional y personal se recomiendan acciones a ser implementadas por la cooperativa, por indicador, criterio y capital, tal como se muestra en el anexo 2. Con estas recomendaciones, se elaboró el Plan de Fortalecimiento de COOPULAG, R.L. basado en el diagnóstico empresarial y socio-organizativo de la cooperativa.

### **Barreras para el análisis situacional de la Cooperativa.**

Para el análisis situacional de COOPULAG, R.L. se encontraron las siguientes barreras:

1. Los documentos solicitados, a los directivos y a la contadora de la cooperativa, no fueron entregados, por lo tanto, las respuestas que los asociados dieron en el taller participativo no tienen el respaldo documental que permite una mayor solidez en el análisis.
2. Por las restricciones de movilidad y prohibición de reuniones debido a la crisis del COVID-19, hubo una baja participación de los asociados en el taller de aplicación de la herramienta diagnóstico, lo que impidió conocer las opiniones de los demás asociados con respecto sus capitales.
3. El servicio de internet en Panamá no es eficiente, con velocidades lentas, fluctuaciones y caídas en el servicio, agravándose con la crisis de la pandemia. Por esta razón, las reuniones virtuales con los miembros de la cooperativa no ha sido una opción viable para realizar el taller de diagnóstico, la validación de los resultados y la socialización del plan de fortalecimiento propuesto para la cooperativa.

## 5. RESULTADOS

Los resultados más relevantes obtenidos del diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de COOPULAG, R.L., se presentan en esta sección. Ver Anexo 1.

### 5.1. Resultados del diagnóstico de los capitales de COOPULAG, R.L.

En el cuadro 4 se muestran los capitales ordenados desde el capital más fuerte hasta el capital más débil.

Cuadro 4. Capitales de COOPULAG, R.L. ordenados de mayor a menor.

Orden	Capital	% alcanzado	% máximo
1	Físico	8.0	10.0
2	Social	10.3	15.0
3	Económico	9.4	20.0
4	Comercial	11.0	25.0
5	Humano	6.3	15.0
6	Natural	2.7	15.0
	Total	47.7	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Estos mismos resultados se presentan de manera gráfica en la figura 7. Las barras de color azul representan el porcentaje máximo que se podría alcanzar y las barras de color vino indican el porcentaje alcanzado.

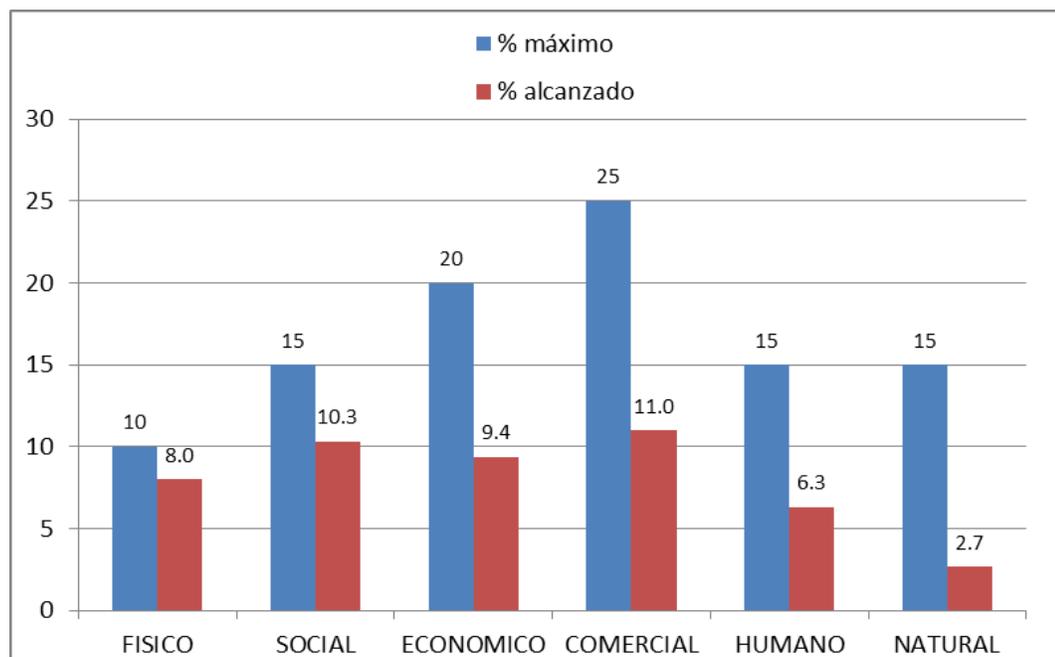


Figura 7. Resultados en cada capital de COOPULAG, R.L.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, los capitales de COOPULAG en los que se obtuvieron menores porcentajes respecto al valor máximo posible fueron el natural (2.7%), humano (6.3%) y comercial (11.0%). Los demás capitales: económico, social y físico, presentan porcentajes mayores con respecto al porcentaje máximo posible. Sin embargo, también en estos últimos capitales se obtuvieron bajas valoraciones en algunos indicadores, por lo que es necesario reforzar estas áreas de la cooperativa para mejorar su desempeño.

### **5.1.1. Resultados del Capital Físico**

En el capital físico, se alcanzó un 8.0% de 10.0%, debido a la buena valoración en los indicadores relacionados con:

- Acceso a los servicios básicos de luz eléctrica, agua potable y telefonía móvil.
- Cuentan con la infraestructura (bodega y oficina, área de recibo de café, área de secado, área de pilado, área de tueste, molido y empaque y área de almacenamiento y despacho del producto). También cuentan con los equipos necesarios para procesar el café (secadores solares, piladora, tostadora, molino, sellador manual, pesas y probador de humedad).
- Poseen 4 locales de venta de abarrotes, de éstos, tres son propiedad de la cooperativa y uno es alquilado; con mobiliario y equipos para exhibir y conservar los productos alimenticios y víveres en general.
- Los caminos de acceso a las abarroterías y a la planta de procesamiento de café, están en muy buenas condiciones, transitables durante todo el año.

Como debilidades, podemos mencionar que no tiene servicios de internet y que tampoco tiene vehículo propio, necesario sobre todo en la época de zafra del café (octubre a marzo) para comprar el café a las fincas de los productores.

### **5.1.2. Resultados del capital social**

El capital social alcanzó 10.3% respecto al 15.0% como valor máximo asignado por la herramienta del diagnóstico empresarial y socio-económico. En el cuadro 5 se observan los criterios del capital social, en orden descendente.

Cuadro 5. Puntaje por criterio del Capital Social.

Criterios del Capital Social	Nota máxima del criterio	Nota alcanzada	% por criterio
Estado legal	10	10	100%
Trabajo coordinado	15	14	93%
Mecanismos de participación	15	13	87%
Capacidad de dirigencia	30	26	87%
Incidencia en la comunidad	5	4	80%
Organización interna	20	13	65%
Conciencia social	25	13	52%
Rendición de cuentas	25	13	52%
Proyección interna	10	4	40%
Monitoreo	30	7	23%

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores con las ponderaciones más altas fueron: estado legal, trabajo coordinado, mecanismos de participación, capacidad de dirigencia e incidencia en la comunidad.

- La cooperativa de cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida. Además, está al día con todos sus compromisos financieros y tributarios.
- COOPULAG, R.L. está conformada por 25 asociados activos, 15 hombres y 10 mujeres. Sus órganos de gobiernos son la Junta de Directores, la Junta de Vigilancia y el Comité de Educación. Además, tiene una Administradora que también es asociada. En el Anexo 3 se listan los miembros por órgano de gobierno y el listado de asociados activos de la cooperativa.
- Existe una estrecha coordinación y buena comunicación entre la Junta de Directores y la Administración, los cuales se reúnen de ocho a diez veces por año. Los órganos de la cooperativa, así como la administración está conformada por mujeres, hombre y jóvenes de ambos sexos, por lo que dentro de la cooperativa se practica la inclusión y equidad de género.
- Los directivos de la cooperativa y la administración cuentan con credibilidad por parte de los asociados, los cuales participan activamente en las asambleas anuales y reuniones ordinarias.
- La incidencia de la cooperativa en la comunidad implica otorgarle créditos a los lugareños en las compras que realizan en las abarroterías.

Entre los criterios con menor porcentaje de valoración, tenemos organización interna, conciencia social, rendición de cuentas, proyección interna y monitoreo.

- La cooperativa no cuenta con comités de trabajo formalmente establecidos, sino que se le solicita al asociado que pueda, ayuda o trabajos puntuales y por un tiempo definido.
- La Junta Directiva y los asociados cumplen con lo dictaminado en los estatutos.

- Los colaboradores que trabajan en las tiendas de abarrotes ganan salario mínimo del país y no hay diferencia de salario debido a la diferencia de género. Igual trabajo, igual salario.
- A los trabajadores se les contrata por servicios profesionales por lo que no son cubiertos con la seguridad social, trabajan más de 8 horas al día y no se les reconoce las horas extras trabajadas.
- Se les da preferencia a las mujeres para que trabajen en las tiendas de abarrotes porque “son más hacendosas y ordenadas” que los hombres. Si necesitan hacer algún trabajo específico, por ejemplo, mover mercancía pesada, se contrata a los hombres para esa labor puntual.
- COOPULAG, R.L. tiene contratado los servicios de una contadora pública autorizada para que le lleve todo lo concerniente a la contabilidad y los estados financieros de la cooperativa.
- La contadora participa en las reuniones entre los Directores y la Administración cuando éstos se lo solicitan que en promedio es de cuatro veces al año. También la contadora participa en las Asambleas Generales Ordinarias anuales en donde les presenta los estados financieros a los asociados.
- Por otro lado, no se cuenta con un Plan Estratégico definido, solo se tiene ideas sobre lo que quieren lograr a corto plazo, con lo cual las decisiones y acciones tomadas son cortoplacistas. Tampoco cuentan con auditorías internas y externas, ni con sistemas de monitoreo y evaluación de la gestión de los órganos de la cooperativa.

### **5.1.3. Resultados del capital económico**

En el capital económico la cooperativa alcanzó 9.4% con respecto al valor máximo posible de 20%. En la figura 8 podemos observar que los criterios con mayor porcentaje son Autonomía Económica y Precios, seguidos en orden descendente, por los criterios de Finanzas y Planificación – Proyección. Los últimos criterios con los Servicios Financieros y Contabilidad.

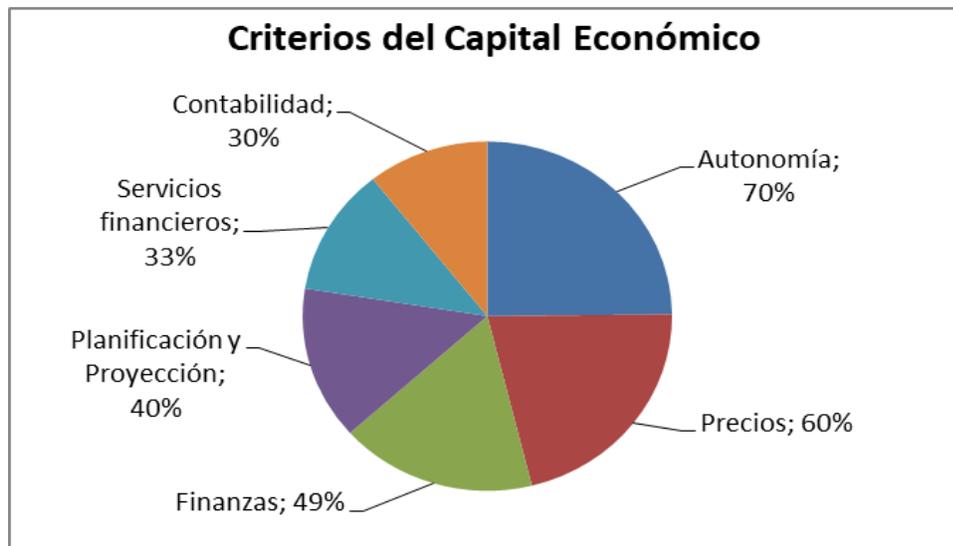


Figura 8. Porcentajes obtenidos por los criterios del capital económico.

Fuente: Elaboración propia.

Algunos aspectos relevantes del capital económico son:

- La cooperativa cuenta con capital económico propio, cumplen con sus obligaciones financieras y reinvierten en la organización.
- Los asociados y clientes pagan al día el crédito quincenal otorgado en las abarroterías. Sin embargo, este crédito se lo ofrecen a todos los parroquianos que los soliciten, independiente si son asociados o no, por lo que los asociados no perciben que su asociatividad les represente beneficios diferenciados.
- La cooperativa no otorga adelantos de dinero a sus asociados.
- Los asociados pagan en concepto de aportaciones una cuota mensual de cinco dólares, pero no todos están al día con sus aportaciones, resultando una morosidad del 50%.
- En cuanto a la fijación de precios, el sistema documentado de costos es de forma manual. Con la ayuda de la contadora contratada, fijan los precios basados en los costos y el margen de ganancia deseados. Este margen de ganancia es realista de acuerdo al mercado y a la competencia.
- En general, la utilidad anual es menor del 20% y la utilidad del último año no superó a la utilidad de hace dos años.
- No se ha realizado un estudio documentado, de la competencia para definir precios y calidades de los servicios o productos ofrecidos tanto en las tiendas de abarrotes como en el Café Gatún.
- La estimación del punto de equilibrio y la relación beneficio/costo de sus ventas las realizan de manera empírica con la ayuda de la contadora, sin utilizar razones financieras.
- La contadora pública autorizada es la que se encarga de mantener los estados financieros y contables en orden para presentárselos a los asociados, directivos y a la administración en la Asamblea Anual Ordinaria o cuando algún órgano de la cooperativa se lo solicite, con la debida narrativa y explicación.

- En las abarroterías y en época de zafra de café, las ventas y compras las registran en el libro movimiento diario. Al final del día se realiza un informe que se recopila en una base diaria para entregárselo a la contadora una vez al mes. Ese es su sistema contable no automatizado.
- En la Planificación y Proyección, casi nunca elaboran un plan operativo anual ni se basan en un presupuesto como guía para el control de los gastos y costos. Tampoco realizan un flujo de caja proyectado anual ni elaboran proyecciones sobre el desempeño financiero para el siguiente año.
- La cooperativa solo trabaja con el crédito que le otorgan los proveedores de víveres para abastecer a las abarroterías que es una práctica normal y generalizada por parte de los proveedores. No tienen historial de crédito bancario.

#### **5.1.4. Resultados del capital comercial**

Con un 11% de un máximo de 25%, el capital comercial de COOPULAG, R.L., es el cuarto en orden descendente de los seis capitales estudiados. Dentro de los indicadores con más altas calificaciones se encuentran contactos Café Gatún, servicio al cliente (abarroterías y Café Gatún), producción Café Gatún e interacción comercial en las abarroterías.

Los criterios que resultaron con un porcentaje menor son los productos Café Gatún, calidad Café Gatún, comercialización Café Gatún, interacción comercial Café Gatún, solidez de la cooperativa, comercialización en las abarroterías, planificación Café Gatún, planificación en las abarroterías, inteligencia de mercado Café Gatún, promoción (tanto para las abarroterías como para Café Gatún), y desarrollo y valor agregado.

Se destaca lo siguiente en lo que respecta a los indicadores con mejor evaluación del Café Gatún:

- Los asociados cumplieron con sus compromisos de producción y venta de café a la cooperativa. Dos asociados tienen plantaciones de café y le venden toda su producción a la cooperativa. El resto del café que necesita la cooperativa para procesarlo se lo compran a productores que no son asociados.
- El producto lo venden en las abarroterías y en algunos hoteles de la ciudad capital y cuenta con un empaque y presentación acorde con las demandas del mercado.

La valoración del capital comercial en lo que respecta a Café Gatún se ve afectado por lo siguiente:

- COOPULAG, R.L. está haciendo los trámites para obtener el registro sanitario de su marca de café, por lo que no tienen un plan de producción anual y procesan poca cantidad de café, no más de 600 libras por año (50 libras por mes). Este café se lo venden a algunos hoteles de la ciudad capital y en las abarroterías de la cooperativa.

- Debido a que no han obtenido el registro sanitario, no pueden procesar y comercializar más cantidad de café y explorar otros mercados como venta directa a clientes mediante comercio electrónico o venta en los supermercados de la cabecera de provincia o de la ciudad capital.
- No cuentan con un plan o estrategia para la ampliación del mercado. Tampoco cuentan con los insumos para una inteligencia de mercado del café: conocimiento del mercado nacional e internacional, acceso a fuentes de información, oportunidades de mercado y contactos con potenciales clientes.
- A pesar que no tienen un reglamento para el control de calidad del café, éste ha tenido buena aceptación por parte de los clientes de los hoteles donde se ofrece y entre las personas que los compran en las abarroterías.
- La cooperativa ha cumplido con los pedidos de Café Gatún que les han hecho, pero no tienen un sistema documentado para medir la satisfacción de los clientes. Tampoco tienen un sistema de promoción, comercialización y expansión de su marca de café.
- La planta procesadora tiene una capacidad instalada para procesar 4,400 libras de café al mes y solo están procesando 50 libras, por lo que existe un alto grado de subutilización del equipo y un gran potencial de crecimiento de este negocio a mediano y largo plazo.

Con respecto a la venta de víveres en las abarroterías, los indicadores con mejor evaluación fueron:

- Se han establecido relaciones efectivas con proveedores de servicios (insumos y transporte).
- No tienen problemas con desabastecimiento de víveres.

Por otro lado, la valoración del capital comercial en lo que respecta a las abarroterías se ve afectado por lo siguiente:

- No cuentan con plan de promoción, comercialización y expansión de esta actividad económica, ni con un sistema de captación, fidelidad y satisfacción de los clientes.
- La cooperativa ofrece crédito quincenal a los lugareños de cada poblado, independientemente si son asociados o no, quienes deben cancelar su crédito cada quincena, si desean seguir gozando de este beneficio.
- COOPULAG, R.L. está atravesando un periodo de estancamiento en los últimos tres años, sin mejoras en su situación financiera, capacidad empresarial y participación de sus asociados.

### **5.1.5. Resultados del capital humano**

El capital humano obtuvo un 6.3% respecto al 15% del valor máximo posible. En el cuadro 6 observamos que el criterio de gestión e incidencia política obtuvo el máximo puntaje, mientras que los criterios de organización, entrenamiento y planificación estratégica resultaron con el puntaje más bajo.

Cuadro 6. Puntaje por criterio del Capital Humano.

Criterios del Capital Humano	Nota máxima del criterio	Nota alcanzada	% por criterio
Gestión e incidencia política	10	10	100%
Personal	35	21	60%
Normativa	30	15	50%
Independencia	5	2	40%
Acceso a tecnología	15	4	27%
Organización	20	4	20%
Entrenamiento	15	3	20%
Planificación estratégica	25	5	20%

Fuente: Elaboración propia.

El criterio de gestión e incidencia política obtuvo el máximo puntaje. Los líderes de la cooperativa, directivos y administradora, tienen relaciones efectivas y alianzas con clientes, con instituciones gubernamentales como el Ministerio de Desarrollo Agropecuario, el Ministerio de Salud, el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo, la Autoridad de Canal de Panamá, y con instituciones no gubernamentales como el Cuerpo de Paz de los Estados Unidos, ONG y otras cooperativas del área.

Por otro lado, se mencionan las siguientes debilidades:

- La cooperativa cuenta con una administradora que prácticamente realiza todas las funciones, a veces con la ayuda de algunos asociados. La administradora toma decisiones menores y diarias. Durante las reuniones que se realizan cada mes y medio con la Junta de Directores, se toman decisiones de mayor envergadura y alcance.
- Los estatutos de COOPULAG, R.L. están claramente establecidos, aunque no todos los asociados los conocen al pie de la letra. En los estatutos se menciona que debe haber equidad e inclusión entre hombres, mujeres y jóvenes, aunque la cooperativa no cuenta con procedimientos documentados que den fe de que se cumple con esta parte de los estatutos. Tampoco cuentan con manuales de procedimientos administrativos ni de producción.
- Los asociados no han recibido capacitaciones en temas de impactos del cambio climático. Algunos asociados han recibido capacitación técnica para el procesamiento postcosecha para obtener y comercializar el Café Gatún. La cooperativa no tiene manuales que definen roles y funciones según el puesto que desempeñan, ni tienen un plan para el proceso de toma de decisiones.
- COOPULAG, R.L. no cuenta con un plan estratégico, incluyendo un plan de entrenamiento continuo para sus asociados ni mucho menos un presupuesto para tal fin.

### **5.1.6. Resultados del capital natural**

El capital con menor puntuación resultó ser el capital natural, obteniendo un 2.7% de 15% como porcentaje máximo. En el cuadro 9 se observan la puntuación por criterio del capital natural.

Los asociados de la cooperativa consideran que los impactos del cambio climático y del uso de los recursos naturales no tienen mayores implicaciones para ellos en el negocio de las abarroterías. No así en el negocio del café, ya que perciben que el cambio climático puede afectarlos, sobre todo en lo concerniente a la disponibilidad de materia prima en la zona.

El indicador con la más alta puntuación se refiere al acceso satisfactorio a materiales de empaque.

Entre los indicadores con las más bajas ponderaciones se encuentran:

- No cuentan con certificación, procesos documentados de buenas prácticas de producción, ni ejecutan proyectos ambientales de conservación.
- No tienen un plan de ahorro energético, ni una estrategia para el manejo de los desechos. La basura generada en las abarroterías es recolectada una vez a la semana por el servicio municipal.
- El acceso al café como materia prima, no está garantizado. Compran el café a productores que no pertenecen a la cooperativa y ésta debe competir con los compradores de café que trabajan para otras torrefactoras.
- No cuentan con un plan de adaptación frente al cambio climático, sobre todo si existe una drástica disminución de la producción de café en la zona.

Como parte de su cultura organizacional, la cooperativa no ejecuta proyectos ambientales, aunque han participado muy esporádicamente en la producción de plántones de café y cacao para proyectos de empresas reforestadoras en las áreas circunvecinas.

## **5.2. Plan de fortalecimiento.**

A partir del diagnóstico empresarial de COOPULAGL R.L., y partiendo de las principales debilidades identificadas se propone el plan de fortalecimiento para que sea implementado durante el año fiscal 2022.

Cabe destacar que por motivos de las restricciones de movilidad y prohibición de reuniones por la crisis del COVID-19 no se pudo validar este plan de fortalecimiento. Se prevé que el plan sea socializado y consensuado con los asociados en el último trimestre del año fiscal 2021, siempre y cuando las autoridades sanitarias levanten las restricciones antes descritas.

Existe una necesidad urgente de capacitación de los miembros de la Junta de Directores, Junta de Vigilancia, Comité de Educación, personal gerencial y administrativo, y demás miembros de la cooperativa, para el fortalecimiento de todos los capitales de COOPULAG, R.L.

Por lo tanto, como primera acción por parte de la cooperativa, se debe solicitar capacitaciones y acompañamiento a las dos de las entidades gubernamentales de apoyo y fomento para cooperativas y pequeñas empresas, a saber:

- La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Panamá (AMPYME) con su Programa de Desarrollo Empresarial, cuyos objetivos son los de consolidar la gestión empresarial, proveer de información empresarial en áreas estratégicas, incrementar la capacidad de crear valor agregado a la producción, y mejorar su competitividad y productividad.
- El Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOOP), que cuenta con el Programa de Fomento Empresarial, que busca reforzar los conocimientos empresariales de los cooperativistas y el Programa de Gestión Socio Educativa, que brinda la actualización de conocimientos específicos sobre técnicas administrativas, cambio de actitudes hacia actitudes positivas y el mejoramiento de los trabajos administrativos de las cooperativas.

El Plan de Fortalecimiento propuesto para la cooperativa se segmenta en corto plazo (de tres a 6 meses), mediano plazo (en un año) y largo plazo (menos de 5 años). En el cuadro 7 se describen las acciones propuestas para la implementación del plan de fortalecimiento a corto plazo, por capital, criterio e indicador, así como los responsables y los recursos necesarios para llevarlo a cabo. En los cuadros 8 y 9 se describen las acciones para el mediano y largo plazo, respectivamente. Se utiliza un sistema de semáforo para indicar dentro de cada periodo, las acciones por prioridad (rojo para las urgentes, anaranjadas, para las que podrían esperar y en verde aquellas que deberán ser abordadas pero que no representan una necesidad urgente).

Cuadro 7. Acciones a corto plazo del Plan de Fortalecimiento.

Capital	Criterio	Indicador	Acción propuesta	Recursos necesarios	Responsable
Económico	Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos y mejores que en años anteriores	1. Analizar, los estados financieros del año 2019 y compararlos con los años 2018 y 2017 para tomar decisiones: recortar gastos y maximizar ingresos.	Logísticos Humanos	Administradora Contadora Junta de Directores
Comercial	Producción Café Gatún	Se tiene un plan de producción anual según la demanda	2. Establecer un plan real y alcanzable de producción.	Logísticos Humanos	Administradora Junta de Directores
Humano	Personal administrativo	Cuenta con una persona responsable de la comercialización	3. Asignar formalmente a un asociado la responsabilidad de la comercialización.	Logísticos Humanos Financieros	Administradora Junta de Directores

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8. Acciones a mediano plazo del Plan de Fortalecimiento.

Capital	Criterio	Indicador	Acción propuesta	Recursos necesarios	Responsable
Económico	Sistema contable	Lleva un sistema contable basado en la emisión de registros/controles documentales	4. Digitalizar la información de ingresos y egresos en las abarroterías y en la planta procesadora de café.	Logísticos Humanos Financieros	Administradora Contadora
	Planificación y proyección	Elaboran y ejecutan Presupuesto y Plan Operativo Anual con su respectivo monitoreo periódico	5. Elaborar Plan Operativo 2021 6. Elaborar Presupuesto 2021	Logísticos Humanos	Administradora Junta de Directores
Comercial	Inteligencia de mercado Café Gatún	Tienen acceso a fuentes de información de mercado	7. Gestionar asesoría de inteligencia de mercado con el IMA.	Logísticos Humanos Financieros	Administradora
	Identidad del producto Café Gatún	El producto tiene su registro sanitario	8. Gestionar el registro artesanal ante el MICI.	Logísticos Humanos Financieros	Administradora
	Promoción de Café Gatún y de Abarroterías	Utiliza medios de promoción para sus productos	9. Promocionar los productos y servicios en redes sociales y en otros medios.	Logísticos Humanos Financieros	Administradora

Físico	Servicios básicos	Acceso a Internet	10. Contratar los servicios de internet prepago. 11. Comprar modem prepago con el operador con mejor señal en el área (C&W)	Financieros	Administrador
	Transporte	Cuentan con medios de transporte para las operaciones de la organización	12. Alquilar pick up 4x4 durante los meses de la zafra del café.	Financieros Humanos	Administrador
Humano	Normativa interna	La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación inclusiva y equitativa	13. Permitir la entrada de nuevos asociados, en especial jóvenes y mujeres, con especial atención a productores y productoras de café y sus familiares.	Logísticos Humanos	Administradora Junta de Directores
	Normativa interna	Los estatutos de constitución son conocidos y aceptados por los asociados	14. Imprimir y distribuir a los asociados los estatutos de la cooperativa	Financieros Humanos Logísticos	Administradora
	Organización administrativa	Organigrama de la empresa establecido y operando	15. Definir organigrama y divulgarlos a los asociados	Humanos	Administradora Junta de Directores
Social	Organización interna	Cuentan con Comités y/o Áreas de Trabajo y se mantienen activos	16. Identificar y conformar los comités de trabajo que necesita la cooperativa	Humanos	Administradora Junta de Directores
	Conciencia Social	La organización vela por el cumplimiento de la jornada laboral reconociendo los derechos de la ley laboral	17. Organizar las jornadas de trabajo de 8 horas o menos por empleado.	Financieros Humanos	Administradora Junta de Directores
	Rendición de cuentas a los asociados	La Junta Directiva toma decisiones con base en los Informes Financieros	18. Utilizar los informes financieros para la toma de decisiones.	Humanos	Junta de Directores
	Monitoreo sobre el accionar de COOPULAG	La Junta de Vigilancia cumple su función.	19. Fiscalizar y dar informes anuales de lo actuado por los miembros de la ERA	Humanos Logísticos	Junta de Vigilancia

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9. Acciones a largo plazo del Plan de Fortalecimiento.

Capital	Criterio	Indicador	Acción propuesta	Recursos necesarios	Responsable
Económico	Autonomía económica	Tienen un programa equitativo de crédito para sus asociados y asociadas	20. Establecer un programa de crédito monetario y de descuento en las mercancías de las abarroterías.	Financiero	Administradora Junta de Directores
	Fijación de precios	La utilidad anual es igual o superior al 15% y las utilidades anuales la de hace dos años	21. Analizar la conveniencia de fijar los precios de productos y servicios, buscando maximizar utilidades.	Humanos	Administradora Contadora Junta de Directores
	Accesibilidad a servicios financieros	La organización tienen acceso a servicios financieros	22. Gestionar línea de crédito con banca privada o estatal.	Humanos Financieros	Administradora Junta de Directores
	Análisis financiero	Estiman la relación beneficio / costo en sus ventas y se utilizan razones financieras	23. Estimar la relación costo/beneficio y punto de equilibrio de los productos y servicios que ofrecen. Usar razones financieras para la toma de decisiones.	Humanos	Administradora Contadora Junta de Directores
Comercial	Calidad del Café Gatún	Tiene un reglamento para el control de calidad y este se aplica	24. Confeccionar e implementar el reglamento de control de calidad de café.	Humanos Financieros Logísticos	Administradora Junta de Directores
	Interacción comercial Café Gatún	Se tienen contratos firmados formalizando el interés de los compradores por adquirir el Café Gatún	25. Contratar los servicios legales para la confección de documentos como contratos, reglamentos	Humanos Financieros	Administradora Junta de Directores Junta de Vigilancia
Natural	Certificaciones	Cuentan con procesos productivos certificados	26. Gestionar ante el MIDA la certificación orgánica de las parcelas de café y del Café Gatún.	Humanos Financieros Logísticos	Administradora Junta de Directores
Humano	Normativa interna	Se tiene manuales de procedimientos administrativos y de funciones de personal se aplican de manera correcta y permanente	27. Diseñar, validar y poner en práctica manuales de procedimientos administrativos y de funciones de personal.	Financieros Humanos	Administradora Junta de Directores

	Personal administrativo	El personal administrativo maneja el paquete Office (básicos) e internet	28. Gestionar cursos de informática con el INADEH para colaboradores y asociados.	Financieros Humanos Logísticos	Administradora Junta de Directores
	Acceso a tecnología de producción	El equipo técnico de la ERA recibe formación y asistencia técnica en materia de tecnologías para la producción	29. Gestionar capacitaciones y asistencia técnica por el MIDA para colaboradores y asociados.	Financieros Humanos Logísticos	Administradora Junta de Directores
	Entrenamiento o continuo	El personal directivo y técnico reciben capacitaciones en temas vinculados a su gestión de manera continua durante el año	30. Gestionar capacitaciones y asistencia técnica por IPACOOOP y AMPYMS para colaboradores y asociados.	Financieros Humanos Logísticos	Administradora Junta de Directores
	Planificación estratégica	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico documentado y operando	31. Confeccionar, validar y ejecutar el Plan Estratégico 2022-2027.	Financieros Humanos	Administradora Junta de Directores
Social	Consciencia Social	El personal asalariado tiene cubiertas sus cargas sociales	32. Cubrir las prestaciones laborales y sociales de los empleados	Financieros	Administradora
	Rendición de cuentas a los asociados	Comparan los resultados financieros con las proyecciones	33. Comparar los estados financieros anuales vs lo planificado.	Financieros Humanos	Administradora Contadora Junta de Directores
	Proyección interna	La Junta Directiva y la administración tienen claras sus metas a futuro, más allá del P.E.	34. Definir metas a largo plazo para la cooperativa, definiendo el rol de la administración y de la Junta para lograrlas.	Financieros Humanos	Administradora Junta de Directores
	Monitoreo sobre el accionar de COOPULAG	Cuenta la organización con un sistema de monitoreo y evaluación del avance en el logro de las metas establecidas en su P.E.	35. Establecer un sistema de monitoreo para verificación de metas y para los controles internos.	Financieros Humanos	Administradora Junta de Directores Junta de Vigilancia

Fuente: Elaboración propia.

## **6. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL ESTUDIO, DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS Y LAS LECCIONES APRENDIDAS.**

### **6.1. Análisis de la experiencia.**

Conocer con mayor detalle las actividades que realiza la cooperativa fue enriquecedora, porque además de suplir de artículos de primera necesidad a los habitantes de los poblados en donde tienen sus locales comerciales, tienen un potencial enorme para desarrollar la actividad de la caficultura en la región por medio de la compra de café a los productores del área.

Los asociados tuvieron la oportunidad de experimentar una mirada a su organización por un colaborador externo. Percibieron la importancia de mantener sus asuntos al día y el rol que pueden jugar en la región como motor de desarrollo.

### **6.2. Alcances de la experiencia.**

El plan de fortalecimiento fue desarrollado para llevarlo a cabo a corto, mediano y largo plazo. Este plan se ha diseñado de acuerdo con las circunstancias de la pandemia, por lo que la mayoría de las actividades tendrán que realizarse en el largo plazo.

Presentarles el Plan de Fortalecimiento, es una tarea pendiente, que se hará una vez que las autoridades del Ministerio de Salud lo autoricen y que los contagios disminuyan, panorama que se espera se dé en la medida en que la vacuna contra el coronavirus sea administrada a la mayoría de la población.

### **6.3. Limitaciones de los resultados.**

Sin duda alguna, realizar el estudio en el año 2020, en medio de la pandemia del coronavirus, no fue tarea fácil y representó grandes desafíos, tanto para el autor del estudio, como para los miembros de la cooperativa.

Debido a las restricciones sanitarias y de movilidad, el taller para aplicar la herramienta de diagnóstico se realizó con muy pocos miembros de la cooperativa. Por los mismos motivos no se logró hacer el taller de validación de los resultados de diagnóstico, así como tampoco se hizo el taller para presentarles la propuesta del plan de fortalecimiento para COOPULAG, R.L.

A pesar que en reiteradas ocasiones y por varios medios de comunicación, le solicitamos los documentos, tanto a los directivos de COOPULAG, como a su contadora, éstos no fueron

suministrados, por lo tanto, no se pudo completar el análisis documental en la etapa de la aplicación y análisis de la herramienta de diagnóstico.

#### **6.4. Lecciones aprendidas**

Las reuniones con los asociados de la cooperativa deben realizarse los fines de semana, porque la gran mayoría trabaja y/o vive fuera del distrito donde están las oficinas de COOPULAG, R.L.

Las reuniones virtuales no son una alternativa funcional cuando se trata de reunirse con miembros de una cooperativa, sobre todo para aplicar una metodología participativa como la de la herramienta de diagnóstico. Las reuniones presenciales son claves para explicar, darse a entender, y responder preguntas e intuir la franqueza de las respuestas por los asistentes a las reuniones.

La información confidencial de la cooperativa no debe estar solamente en manos de unas pocas personas. La Junta de Directores, la Junta de Vigilancia y la Administración deben tener copias de documentos como estados de resultados, registros contables y planes operativos y establecer una política de transparencia en la comunicación.

Es importante el apoyo institucional para el desarrollo organizativo y empresarial de las empresas rurales asociativas. Este apoyo debe ser gestionado por la parte interesada para el bien de la organización, de sus asociados y de sus comunidades.

## **7. CONCLUSIONES**

El no suministro de documentos claves como los estados de resultados y registros contables por parte de la administración y de la contable, no permitieron el análisis exhaustivo de la realidad de la cooperativa. Esta documentación también se hubiera utilizado para elaborar un plan de fortalecimiento más robusto.

Los capitales en donde la cooperativa presenta mayor fortaleza son el capital físico y el capital social, porque tienen acceso a los servicios públicos, buenas carreteras, cuatro abarroterías y la planta de procesamiento de café, con la infraestructura y los equipos necesarios para continuar con el negocio de venta de abarrotos y del procesamiento y venta de Café Gatún. Por otro lado, los capitales más débiles son los capitales económico, comercial, humano y natural, con limitaciones en la gestión empresarial y administrativa.

La cooperativa debe gestionar el acompañamiento y las capacitaciones de entidades gubernamentales de apoyo a las ERAs como IPACCOOP, MIDA, ISA y AMPYME, para buscar mejoras en su gestión empresarial y organizativa.

Se diseñó un plan de fortalecimiento para ser ejecutado a corto, mediano y largo plazo. Las acciones propuestas dentro del plan obedecen a atacar los problemas más apremiantes de la cooperativa para fortalecer a sus capitales, desde los más débiles hasta las más fuertes.

Este plan debe ser socializado y validado cuando las restricciones de la pandemia así lo permitan y también el plan debe ser revisado y adecuarse en la medida que se vayan realizando las actividades planteadas, según la consideración de la organización.

## **8. RECOMENDACIONES**

### **Para los aplicadores de la herramienta de diagnóstico:**

Solicitar con suficiente anticipación a la ERA, los documentos que respalden las respuestas que van a suministrar los asociados durante el taller participativo, de manera tal que la persona que realice el estudio, contraste las respuestas con lo plasmado en los documentos y de ser necesario, solicite a los participantes que amplíen sus respuestas.

Previo a la aplicación de la herramienta de diagnóstico, hacer tantas visitas como sean necesarias a la organización para conversar de primera mano con asociados, directores y administrativos sobre la realidad de la ERA percibida por ellos.

Importante ajustar la herramienta de diagnóstico, por indicador y criterio, a la realidad de cada organización, y hasta adecuar la escala de evaluación a unos términos que dominen y entiendan los participantes, sin que con esto se pierdan los objetivos del diagnóstico.

### **Para la ERA:**

Considerar la promoción de su ERA en la región para captar nuevos miembros para que formen parte de COOPULAG, R.L., en especial de jóvenes y mujeres.

Redoblar esfuerzos para obtener el registro sanitario del Café Gatún, para incrementar la compra, transformación y venta de café, convirtiéndose así en fuente de ingresos para los asociados y para los productores de café que no asociados a la cooperativa.

Implementar mecanismos de beneficios diferenciados para sus asociados, de manera que sea una ventaja real estar dentro de la cooperativa, más allá de la convicción personal que tengan los individuos de estar asociados.

Las capacitaciones para los asociados de la cooperativa deben ser vistas como una inversión, tanto para los individuos como para la organización.

Organizar sesiones de trabajo para que se les comparta los resultados de este trabajo de grado, primero con los órganos de gobierno de la cooperativa, y luego con el resto de los asociados.

La ejecución de este plan de fortalecimiento empresarial requiere de un acuerdo del consejo de administración, la designación de un responsable de llevarlo adelante como el gerente y la búsqueda de apoyo en diversos actores externos como instituciones de gobierno, academia y ONGs que puedan proveer muchos de los servicios que requieren.

## 9. LITERATURA CITADA.

1. ACI (Alianza Cooperativa Internacional). 2020. Identidad cooperativa: nuestros principios y valores (en línea, sitio web). Consultado 19 jun 2020. Disponible en: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
2. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Costa Rica. Desarrollo de Agronegocios. Café. Consultado 27 jun 2020. Disponible en: <http://agronegocios.catie.ac.cr/index.php/eco-productos/cafe>
3. Constitución Política de la República de Panamá, Gaceta Oficial No. 25176 del 15 de noviembre de 2004. Consultado 11 de enero de 2021. Disponible en: <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/2083/CONSTITUTION.pdf>
4. FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2002. Desarrollo Cooperativo Agrícola, Manual para Capacitadores. Consultado 27 junio 2020. Disponible en: <http://www.fao.org/3/X0475S/x0475s0l.htm>
5. Gaceta Oficial 23279 del 5 de mayo de 1997. LEY No. 17 de 1 de mayo de 1997 "por la cual se desarrolla el artículo 283 de la constitución política y se establece el régimen especial de las cooperativas." Consultado 11 de enero de 2021. Disponible en: <http://www.momentofiscal.com/leyes/COOPERATIVAS/Ley%2017%20de%201997.pdf>
6. Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOOP), Panamá. 2020. Sitio web. Consultado el 10 de julio de 2020. Disponible en <https://www.ipacoop.gob.pa>
7. MIDA (Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Panamá). 18 de abril de 2016. Agricultura en Colón: una ruta por explorar (en línea, sitio web). Consultado 19 junio 2020. Disponible en [https://mida.gob.pa/noticias\\_id\\_3590.html](https://mida.gob.pa/noticias_id_3590.html)
8. Miranda, María Inés. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Costa Rica. 2020. Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles. Material del Capítulo 2, Modelos de agronegocios sostenibles innovadores empresas y gestión de RRNN, del Curso 7. Modelos de Negocios Sostenibles. 43 p.
9. OCB (Organización de Cooperativas Brasileñas, Brasil); SESCOOP (Servicio Nacional de Aprendizaje Cooperativo, Brasil). s.f. Manual de Gobernanza Cooperativa. Consultado 19 junio 2020. 44 p.
10. Sánchez, S; Escobedo, A; Gutiérrez, R. 2015. Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles. Colección agronegocios, No.8., 2-30. 12 de mayo, 2020, De Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE. Base de datos. 28 p.
11. Sánchez, Sith Ying. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Costa Rica. 2019. Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles. Material del Capítulo 1, Liderazgo en los procesos Organizativos, del Curso 4, Consolidación de procesos organizativos en agronegocios. 11 p.

## 10. ANEXOS

### Anexo 1. Agenda del taller participativo para la aplicación de la herramienta de diagnóstico.

Actividad	Método	Resultados	Duración
Bienvenida y presentación de los participantes	Dinámica de presentación	Conocer a las personas participantes y su rol en la cooperativa	08:00 a 08:10
Presentación de los objetivos y agenda del taller participativo.	Dinámica de presentación	Se les explicó a los participantes del taller los objetivos del estudio.	08:10 a 08:20
Presentación de los Medios de Vida y los Capitales.	Dinámica de presentación	Conversamos sobre los medios de vida y los capitales en la gestión de la cooperativa.	08:20 a 08:30
Aplicación de la herramienta de diagnóstico.	Plenaria.	Se presentó la herramienta, los elementos que la componen y la metodología para evaluar las capacidades. Se procedió a evaluar participativamente cada uno de los indicadores de los capitales.	08:30 a 10:20
Reflexión sobre limitaciones y soluciones.	Plenaria	Los participantes emitieron sus comentarios sobre la herramienta aplicada y el estudio en sí.	10:20 a 10:25
Cierre del taller	Plenaria	Se agradeció a los participantes su asistencia en medio de la pandemia y su participación activa del taller.	10:25 a 10:30

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2. Diagnóstico empresarial y socio-organizativo de la Cooperativa de Producción y Servicios Múltiples Pueblos Unidos del Lago Gatún R.L. (COOPULAG, R.L.).

### Información general

UNIDAD DE DESARROLLO DE AGRONEGOCIOS (UDA) 

Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los capitales de medios de vida

Nombre de la organización: **Cooperativa de Servicios Múltiples Pueblos Unidos del Lago Gatún (COOPULAG)**  
 Fecha de aplicación del diagnóstico: **08/01/2020**  
 Facilitador que aplica el diagnóstico: **Alejandro Figueroa**

#### Datos generales de la organización:

Razón social de la organización **Cooperativa de Servicios Múltiples Pueblos Unidos del Lago Gatún**  
 Siglas de la razón social **COOPULAG**  
 Área de influencia (municipios) **Corregimiento de Ciricito**  
 Dirección de la oficina central **El Guabo**  
 Teléfono de la oficina central **N/A**  
 Dirección de correo electrónico **coopulagr@gmail.com**

#### Datos de la membresía y organización

Número total de asociados: **25** # Hombres: **15** # Mujeres: **10**  
 Número de asociados activos: **25** # Hombres: **15** # Mujeres: **10**

Tipo de órgano de dirección	Cantidad hombres	Cantidad mujeres	Activo (a) -Marque con X
Junta de Directores	5	2	X
Junta de Vigilancia	4	1	X
Comité de Educación	0	2	X
Administración	0	1	X

#### Datos de colaboradores y organización

Área de la empresa	Cantidad hombres	Cantidad mujeres
Venta en abarroterías	2	3
Pilado de maíz, arroz y café, y procesamiento de café	1	0

#### Servicios ofrecidos por la organización

Tipo de servicio	Precio al asociado (a)	Cobertura (# asoc. Beneficiados)
Venta de abarrotos	No hay diferencia	N/A
Pilado de maíz, arroz y café	No hay diferencia	N/A

#### Comercialización (último año)

Productos	Volumen (ton)	Precio (US\$)	Mercado

#### Reporte de ingresos histórico

Tipo de ingreso	2017	2018	2019
Ingresos productos			
Ingresos préstamos			
Ingresos donaciones			
Ingresos proyectos			

#### Servicios financieros

Fuentes de servicios financieros	N/A
Tasa interés de préstamo de dinero	N/A

## Capital físico

Capital Físico (Medios de comunicación, transporte e infraestructura para apoyar la operación de la ERA) 10%

**Definición:** Se refiere a los activos básicos de comunicación, acceso e infraestructura física esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva.

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Servicios básicos	Acceso a luz eléctrica				X	
	Acceso a agua potable				X	
	Acceso a teléfono				X	
	Acceso a Internet	X				
Plantel físico básico	Tienen la infraestructura necesaria para desarrollar el negocio (Planta, beneficio, bodega, oficina)				X	
Vías de acceso y comunicación	Los caminos están en buenas condiciones para el transporte de materia prima y producto terminado				X	
Transporte	Cuentan con medios de transporte para las operaciones de la organización	X				
Herramientas de producción	Poseen la maquinaria y equipos vinculados al proceso productivo				X	

## Capital social

Capital Social (Organización Interna) 15%

**Definición:** Es la organización social (redes, relaciones sociales, asociaciones, normas y disposición para trabajar por el bien común). El capital social facilita la coordinación, cooperación y acción colectiva para el bien común.

Criterios	Indicador	Evaluación (coloque una X)				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Organización interna	Tiene Junta Directiva y cumple satisfactoriamente con lo establecido en los estatutos			X		
	Cuentan con Comités y/o Áreas de Trabajo		X			
	Los Comités y/o Áreas de trabajo se mantienen activos		X			
	El proceso para elegir a los comités de trabajo y en la Junta Directiva es inclusivo (hombres, mujeres y jóvenes)				X	
Proyección interna	La gerencia tiene claras sus metas a futuro incluso más allá del P.E.		X			
	La Junta Directiva tiene claras sus metas a futuro, más allá del P.E.		X			
Trabajo coordinado	La gerencia y la Junta Directiva conocen y trabajan para consolidar la misión y visión			X		
	La gerencia y las diferentes áreas trabajan de manera coordinada				X	
	Sostienen reuniones periódicas para intercambiar información y rendir cuentas sobre su gestión				X	
Consciencia social	Los colaboradores ganan más o igual al mínimo establecido en la ley del país				X	
	El salario de los colaboradores es equitativo (sin diferencias por género)				X	
	La organización vela por el cumplimiento de la jornada laboral (8 horas regulares y 4 extra) de los colaboradores permanentes y temporales reconociendo los derechos de la ley laboral	X				
	El personal asalariado tiene cubiertas sus cargas sociales	X				
	Los mecanismos de contratación se guían bajo los principios de igualdad y equidad (igual oportunidad para mujeres, jóvenes y hombres)	X				
Capacidad de la dirigencia	Los Directivos cuentan con credibilidad por parte de los socios				X	
	Al menos el 75% de los socios participan en las reuniones				X	
	Hay constante renovación de líderes en los puestos de poder				X	
	Se promueve el liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder				X	
	La JD tiene conocimientos básicos sobre la interpretación de estados financieros y toman decisiones a partir de estos			X		
	Los directivos tienen capacidad de gestión empresarial y apoyan la gestión del gerente		X			
Mecanismos participativos de decisiones	La organización tiene mecanismos para la toma de decisión ágiles y transparentes en donde se incorporan equitativa e inclusivamente a todos los miembros (hombres, jóvenes y mujeres)			X		
	Las personas que integran la Junta Administrativa y los Comités / Áreas de trabajo pueden dar su opinión en un proceso equitativo e inclusivo				X	
	La Junta Directiva se reúne con frecuencia (mínimo 1 vez al mes)			X		
Monitoreo sobre el accionar de la empresa	Cuenta la organización con un sistema de monitoreo y evaluación del avance en el logro de las metas establecidas en su P.E.	X				
	Cuenta con un sistema de indicadores para evaluar la gestión y gerencia de la empresa	X				
	Cuenta con indicadores o está documentado que se promueve el liderazgo en la organización de manera equitativa e inclusiva.	X				
	La Junta de Vigilancia o el Fiscal cumple su función fiscalizadora y se involucra en la operación de la ERA	X				
	Cuentan con auditoría externa anual	X				
Incidencia en la comunidad	Tienen algún procedimiento o sistema de control interno		X			
	Ejecutan acciones que beneficien directamente a otros grupos de la comunidad como el Patronato Escolar, u otros			X		
Rendición de cuentas a los asociados	La Gerencia presenta los informes financieros a la Junta Directiva periódicamente	X				
	La Junta Directiva toma decisiones con base en los Informes Financieros		X			
	Presentan los informes financieros detalladamente en la Asamblea por lo menos una vez al año				X	
	Discuten a profundidad los informes financieros en la Asamblea			X		
Estado Legal de la Organización	Comparan los resultados financieros con las proyecciones (presupuesto anual)	X				
	La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida				X	
	La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros y tributarios				X	

## Capital económico

Capital Económico (Recursos financieros, contables y de capital disponibles para la operación de la ERA)

20%

**Definición:** Se refiere a los activos básicos (efectivo, crédito, deudas, ahorros y otros bienes económicos de producción) los cuales son esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Planificación y proyección	Elaboran y ejecutan un Plan Operativo Anual con su respectivo monitoreo periódico		X			
	Realizan y ejecutan un Presupuesto Anual con su respectivo monitoreo periódico		X			
	Realizan un Flujo de Caja Proyectado (anual)		X			
	Se elaboran proyecciones sobre el desempeño financiero del año siguiente		X			
Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en la emisión de registros/controles documentales		X			
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora)	X				
Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos	X				
	Los resultados financieros del año anterior fueron mejores que en los años anteriores	X				
	Estiman la relación Beneficio / Costo en sus ventas		X			
	Estiman el punto de equilibrio de sus ventas		X			
	Se utilizan razones financieras (liquidez, rentabilidad, etc.)	X				
	Los estados financieros y contables (Estado de Resultados y Balance General) se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente				X	
Fijación de precios	Se emite un análisis financiero narrativo que acompañe los números				X	
	La organización tiene un sistema documentado de costos de los productos y servicios que comercializa				X	
	Tienen una estructura de costos a partir de la cual definen su precio				X	
	La utilidad anual es igual o superior al 15%		X			
	Las utilidades del año anterior supera a la de hace dos años		X			
Accesibilidad a servicios financieros	Se ha realizado un estudio de la competencia (documentado) para definir precios y calidades de los servicios o productos	X				
	La organización tienen acceso a servicios financieros		X			
	Los servicios financieros se ajustan a sus requerimientos de la organización		X			
Autonomía económica	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)	X				
	Cuentan con capital económico propio (aportaciones)			X		
	Cumple con las obligaciones financieras a tiempo				X	
	Se hace reinversión de Recursos Económicos para mejorar a la organización (capitalización)				X	
	Tienen un programa equitativo de crédito para sus asociados y asociadas	X				
	Los socios, socias y clientes pagan por los servicios que reciben				X	
	Dan adelantos a sus asociados y asociadas de manera equitativa	X				

## Capital comercial

### Capital Comercial (Comercialización de los productos y servicios) 25%

**Definición:** Recursos disponibles para garantizar una comercialización efectiva de los productos generados e involucra la planificación comercial, el desarrollo de mercados, calidad, producción y servicio al cliente entre otros. El capital comercial contribuye a la consolidación de la pyme y se desarrolla tanto a nivel de las capacidades personales como por el establecimiento de procedimientos y controles para incrementar la eficiencia

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Producción Café Gatún	Se tiene un plan de producción anual según la demanda		X			
	Se vendió todo lo producido el año anterior			X		
	Los socios y socias cumplieron con sus compromisos de producción				X	
Comercialización Café Gatún	Los socios y socias venden su café a intermediarios u otras empresas (competencia)	X				
	La logística de distribución se coordina desde la organización				X	
	La logística de distribución del Café Gatún es eficiente	X				
Comercialización en abarrotería	Los socios y socias venden sus productos agropecuarios en las tiendas de abarrotes de la cooperativa		X			
	Los socios y socias venden sus productos agropecuarios a intermediarios u otras empresas (competencia)		X			
	La logística de distribución de los víveres en las abarroterías es eficiente	X				
Interacción comercial Café Gatún	Se han establecido relaciones efectivas con compradores de Café Gatún			X		
	Se tienen contratos firmados o cartas de intención formalizando el interés de los compradores por adquirir el Café Gatún	X				
	Se han establecido relaciones efectivas con proveedores de servicios (insumos, capacitación, asistencia técnica, transporte)	X				
Interacción comercial en las tiendas de abarrotes	Se han establecido relaciones efectivas con compradores de las tiendas de abarrotes		X			
	Se han establecido relaciones efectivas con proveedores de servicios (insumos, capacitación, asistencia técnica, transporte) para las tiendas de abarrotes				X	
Planificación comercial Café Gatún	Tiene un plan o estrategia para ampliar su mercado de Café Gatún año con año	X				
Planificación comercial de las tiendas de abarrotes	Tiene un plan o estrategia para ampliar su mercado año con año en las tiendas de abarrotes	X				
Inteligencia de Mercado Café Gatún	Conoce cómo funciona el mercado nacional	X				
	Conoce cómo funciona el mercado internacional	X				
	Tienen acceso a fuentes de información de mercado (páginas web, contactos en la cadena de valor, Boletines, etc.)	X				
	Se identifican periódicamente oportunidades de mercado	X				
	Tienen la capacidad para contactar potenciales clientes	X				
Contacto Café Gatún	Tiene comunicación permanente con el cliente final de Café Gatún			X		
	La relación con el cliente de Café Gatún es satisfactoria en ambas vías			X		
Promoción Café Gatún y víveres	Utiliza medios de promoción para sus productos	X				
	Tiene material promocional de sus productos o servicios	X				
	Asiste a eventos de promoción para sus productos	X				
Calidad del producto Café Gatún	Tiene un reglamento para el control de calidad y este se aplica	X				
	Como califica en términos generales la calidad de sus productos			X		
Desarrollo y valor agregado	Constantemente están en proceso de desarrollar nuevos productos	X				
	Agrega valor a sus materias primas	X				
Identidad de producto (Café Gatún)	El producto tiene su registro sanitario	X				
	La empresa cuenta con una imagen clara y estandarizada para identificar su producto (marca, logo, eslogan)			X		
	El producto cuenta con un empaque y presentación acorde con las demandas del mercado				X	
	Tienen una página web o perfiles en redes sociales	X				
Servicio al cliente (Café Gatún y Abarroterías)	Tiene capacidad para cumplir a tiempo los pedidos				X	
	Tiene capacidad para cumplir a tiempo los pedidos				X	
	Mantiene comunicación con el cliente para evaluar su satisfacción			X		
	La organización empresarial tiene un sistema documentado para medir la satisfacción del cliente	X				
Solidez de la ERA	Ofrece otros servicios a los socios y socias (no incluye comercialización) como compra de insumos, crédito.			X		
	Como ha evolucionado la situación financiera en los últimos 3 años	X				
	Como ha evolucionado la capacidad empresarial en los últimos 3 años	X				
	Como ha sido la participación de los socios y socias en los últimos 3 años	X				

## Capital humano

### Capital Humano (Recursos Humanos) 15%

**Definición:** la capacidad, el conocimiento, las habilidades y la capacidad física/intelectual para trabajar por el bien común de la pyme. El capital humano puede ser desarrollado en forma consciente a través de la capacitación e inconscientemente a través de la experiencia.

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Gestión e incidencia política	Las personas líderes de la organización tienen una relación efectiva con instituciones gubernamentales y de cooperación				X	
	Las personas líderes de la organización tienen la capacidad para desarrollar alianzas estables con proveedores de insumos, servicios y clientes				X	
Acceso a Tecnología de Producción	El equipo técnico de la organización recibe formación y asistencia técnica en materia de tecnologías para la producción	X				
	Los colaboradores de la ERA tienen capacidad para implementar tecnologías innovadoras		X			
	Personal técnico recibe capacitación en temas de impactos del cambio climático y posibles acciones para enfrentarlos	X				
Personal Administrativo	La organización tiene gerente o administrador				X	
	La Gerencia o administración tiene capacidad para analizar informes financieros y tomar decisiones a partir de estos			X		
	La organización tiene a un responsable de llevar la contabilidad				X	
	Cuenta con una persona responsable de la comercialización	X				
	Cuenta con una persona responsable de coordinar la producción y calidad			X		
	El personal administrativo maneja el paquete Office (básicos) e internet	X				
Normativa Interna	Hay en la organización personas con capacidad para comunicarse en inglés	X				
	Se tiene manuales de procedimientos administrativos y se aplican de manera correcta y permanente	X				
	Posee estatutos de constitución				X	
	Los estatutos de constitución son conocidos y aceptados por los asociados		X			
	La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación inclusiva y equitativa (mujeres, jóvenes y hombres) en todos los niveles			X		
	La organización empresarial tiene documentos donde se incluyen criterios de equidad (mujeres, personas jóvenes y hombres) en los procesos de contratación	X				
Organización Administrativa	Los procesos de contratación son transparentes y garantizan una evaluación basada solo en las competencias de las personas que pretenden asumir el cargo		X			
	Organigrama de la empresa establecido y operando	X				
	Se tiene un sistema (plan o documento) para el proceso de toma de decisiones vinculado al plan estratégico	X				
	Se usa información sobre el clima o condiciones climáticas para la toma de decisiones a nivel productivo y comercial	X				
Entrenamiento continuo	Los miembros de la ERA tienen manuales o documentos donde estén definidos los roles y funciones según el puesto que desempeñan	X				
	La organización cuenta con presupuesto para el fortalecimiento del capital humano en temas empresariales	X				
	El personal directivo y técnico reciben capacitaciones en temas vinculados a su gestión de manera continua durante el año	X				
Planificación Estratégica	La organización cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades donde se incluyen criterios para asegurar la participación en igualdad de condiciones (hombres, mujeres y jóvenes)	X				
	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico documentado	X				
	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico operando	X				
	El plan estratégico contempla elementos del cambio climático	X				
	La organización empresarial cuenta con un plan de negocios operando	X				
Criterio independiente	Se monitorea el avance de lo implementado según los planes	X				
	Las decisiones gerenciales operativas son independientes del criterio de Junta Directiva		X			

## Capital natural

Capital Natural (Producción Sostenible) 15%

**Definición:** Es el conjunto de recursos naturales (tierra, cultivos, bosque, áreas de conservación) y servicios medioambientales de los cuales se derivan los recursos necesarios para el logro del bien común.

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Acceso a los recursos naturales de la comunidad	La organización tiene certificados concesionarios, derechos de propiedad, concesiones y/o similares		X			
Uso de los recursos	Tiene acceso satisfactorio a materias primas		X			
	Tiene acceso satisfactorio a Insumos y herramientas de producción		X			
	Tienen una estrategia para el manejo de los desechos	X				
	Tiene acceso satisfactorio a materiales de empaque				X	
	Tienen un plan de ahorro energético	X				
Manejo de los recursos naturales de la comunidad	Tiene plan de manejo para los recursos naturales en la zona de influencia de la organización	X				
	Se han identificado impactos del cambio climático en los recursos naturales de la zona de influencia	X				
	Se ha elaborado un plan para la implementación de acciones de adaptación al cambio climático para enfrentar impactos identificados.	X				
Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN	Ejecutan proyectos ambientales de conservación y/o uso sostenible	X				
Planificación de Producción	Para la planificación de la producción se toma en cuenta los posibles impactos del cambio climático e información climática.	X				
Buenas Prácticas de Producción	Impulsan la implementación de acciones productivas de bajo impacto ambiental en las fincas de los socios y socias	X				
	Se implementan prácticas en el proceso de transformación que favorezcan la adaptación al cambio climático y la mitigación	X				
	Se implementan prácticas de producción en las fincas que favorezcan la adaptación al cambio climático y la mitigación.	X				
Certificaciones	Cuentan con procesos productivos certificados	X				

## Resumen

CAPITAL/CRITERIO	Valor Capital (%max)	Valor/Rubro (%max)	Puntos (nota max)	Nota alcanzada	% alcanzado	
<b>SOCIAL</b>						
<b>TOTAL</b>						
Organización interna	15%	1.5	20	13	1.0	
Proyección interna		1.5	10	4	0.6	
Trabajo coordinado		1.5	15	14	1.4	
Conciencia social		1.5	25	13	0.8	
Capacidad de dirigencia		1.5	30	26	1.3	
Mecanismos de participación		1.5	15	13	1.3	
Monitoreo		1.5	30	7	0.4	
Incidencia en la comunidad		1.5	5	4	1.2	
Rendición de cuentas		1.5	25	13	0.8	
Estado legal		1.5	10	10	1.5	
<b>HUMANO</b>						
<b>TOTAL</b>						
Incidencia	15%	1.9	10	10	1.9	
Acceso a tecnología		1.9	15	4	0.5	
Personal		1.9	35	21	1.1	
Normativa		1.9	30	15	0.9	
Organización		1.9	20	4	0.4	
Entrenamiento		1.9	15	3	0.4	
Planificación estratégica		1.9	25	5	0.4	
Independencia		1.9	5	2	0.8	
<b>ECONOMICO/FINANCIERO</b>						
<b>TOTAL</b>						
Planificación y Proyección	20%	3.3	20	8	1.3	
Contabilidad		3.3	10	3	1.0	
Finanzas		3.3	35	17	1.6	
Precios		3.3	25	15	2.0	
Servicios financieros		3.3	15	5	1.1	
Autonomía		3.3	30	21	2.3	
<b>COMERCIAL</b>						
<b>TOTAL</b>						
Producción	25%	1.7	15	11	1.2	
Comercialización Café Gatún		1.7	15	7	0.8	
Comercialización abarroterías		1.7	15	5	0.6	
Interacción Café Gatún		1.7	15	6	0.7	
Interacción abarroterías		1.7	10	7	1.2	
Planificación Café Gatún		1.7	5	1	0.3	
Planificación abarroterías		1.7	5	1	0.3	
Investigación Café Gatún		1.7	25	5	0.3	
Contactos Café Gatún		1.7	10	8	1.3	
Promoción		1.7	15	3	0.3	
Calidad Café Gatún		1.7	10	5	0.8	
Desarrollo y Valor Agregado		1.7	10	2	0.3	
Producto Café Gatún		1.7	20	11	0.9	
Servicio		1.7	20	15	1.3	
Solidez		1.7	20	7	0.6	
<b>FISICO</b>						
<b>TOTAL</b>						
Servicios	10%	2.0	20	16	1.6	
Infraestructura		2.0	5	5	2.0	
Comunicación		2.0	5	5	2.0	
Transporte		2.0	5	1	0.4	
Maquinaria		2.0	5	5	2.0	
<b>NATURAL</b>						
<b>TOTAL</b>						
Acceso	15%	2.1	5	2	0.9	
Uso		2.1	25	11	0.9	
Manejo		2.1	15	3	0.4	
Apoyo		2.1	5	0	0.0	
Planificación		2.1	5	0	0.0	
Prácticas		2.1	15	3	0.4	
Certificaciones	2.1	5	0	0.0		

RESULTADOS ALCANZADOS		
TIPO DE CAPITAL	% máximo	% Alcanzado
SOCIAL	15	10.3
HUMANO	15	6.3
ECONOMICO	20	9.4
COMERCIAL	25	11.0
FISICO	10	8.0
NATURAL	15	2.7
TOTAL	100	47.7



### **Anexo 3. Junta de Directores, Junta de Vigilancia, Comité de Educación y asociados de COOPULAG, R.L.**

#### Junta de Directores.

Cargo	Nombre	Nº de cédula
Presidente	Evaristo Reyes	3-95-125
Vicepresidente	Arcesio Mendoza Mendoza	2-101-492
Secretario	Josué Madrid	3-79-2060
Tesorero	Nancy Reyes Gutiérrez	3-711-1590
Vocal	Salomé Reyes	3-71-556
Suplentes	Inés Arias Mendoza	3-88-2045
	Macario Reyes González	9-165-528

#### Junta de Vigilancia.

Cargo	Nombre	Nº de cédula
Presidente	Ángel María Reyes	3-86-25
Vicepresidente	Luribeth Flores	3-732-1062
Secretario	Venerando Simón Mendoza	2-84-35
Primer Suplente	Macario Reyes González	9-165-528
Segundo Suplente	Inés Arias Mendoza	3-88-2045

#### Comité de Educación.

Nombre	Nº de cédula
Isamar Álvarez	8-957-1470
Melisa Martínez	3-745-367

Asociados activos por comunidad.

Nombre	Género	Comunidad
Evaristo Reyes	Hombre	Brisas de Nuevo Emperador
Arcesio Mendoza	Hombre	El Guabo
Nicanor Ceballos	Hombre	Brisas de Nuevo Emperador
Arcenio Castillo	Hombre	Brisas de Nuevo Emperador
Máximo Martínez	Hombre	Santa Fe
Dionisio Góndola	Hombre	Cuipo
Venerando Mendoza	Hombre	Santa Fe
Alexis Reyes	Hombre	Vacamonte
Bartolita Mendoza	Mujer	Cuipo
Inés Arias	Hombre	Los Cedros
Isamar Álvarez	Mujer	Vacamonte y El Guabo
Benjamín Reyes	Hombre	Nuevo Arraiján
Isaac Reyes	Hombre	Santa Fe
Antipa Vásquez	Mujer	El Guabo
Luribeth Flores	Mujer	Santa Fe
Dalila Reyes	Mujer	El Guabo
Josué Madrid	Hombre	El Pepino
Etilvia Gutiérrez	Mujer	Puerto Escondido
Josimar Reyes	Mujer	Puerto Escondido
Macario Reyes	Hombre	Vacamonte
Nancy Reyes	Mujer	Puerto Escondido
Ángel Reyes	Hombre	El Guabo
José Julio	Hombre	Santa Catalina Cativá
María De Los Ángeles Martínez	Mujer	Santa Fe
Melissa Martínez	Mujer	Santa Fe