

COOPEMONTECILLOS, R.L.

■ ■ ■ UNA COOPERATIVA

DE COGESTION ■ ■ ■ ■ ■

■ ■ ■ Dr. Mario Carvajal H.

Febrero, 1983 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

Primera edición:
Editado por el Centro de Estudios
Democráticos de América Latina
(CEDAL),
Costa Rica, 1983

334.683.62
C-331c

Carvajal Herrera, Mario, 1946-
CoopeMontecillos, R.L. : una coo-
perativa de cogestión / Mario Carvajal H. --
San José, C.R. : CEDAL, 1983.
25 p.

ISBN 9977-956-02-2

1. Cooperativas - Costa Rica. I. tí-
tulo.



Impreso en Costa Rica
en los Talleres Litográficos de CEDAL
Reservados todos los derechos
Prohibida la reproducción total o parcial
Hecho el depósito de ley

Indice

1 COOPERATIVA DE PRODUCTORES

- Su inicio
- Sus primeros pasos
- Integración Vertical
- Crisis financiera-administrativa

2 COOPERATIVA DE COGESTION

- El ingreso de Asociados trabajadores
- La depuración de Asociados ganaderos
- Distribución de excedentes
- Política de capitalización
- Reorganización administrativa: Papel de la Gerencia
- Lo financiero
- Papel del Consejo de Administración
- Participación de los Asociados
 - En el Manejo de la Cooperativa
 - En los excedentes
 - En la propiedad

3 CONSOLIDACION: INTEGRACION Y DIVERSIFICACION SERVICIOS AL ASOCIADO

4 UN TIPO NUEVO DE EMPRESA Y DE HOMBRE: LA COOPERATIVA DE COGESTION

CopeMontecillos empieza operaciones en 1964. Nace como una seudocooperativa establecida por el Consejo Nacional de Producción para administrar las instalaciones del Matadero Nacional de Montecillos en Alajuela. Es una cooperativa establecida por mandato de una ley de la República, aprobada en 1960.

Si se analiza el acta constitutiva de CopeMontecillos, se observa claramente que quien domina su actividad en sus primeros años es el Consejo Nacional de Producción. Al Consejo Nacional de Producción pertenecen las instalaciones y terrenos donde se ubica CopeMontecillos.

a) *Su inicio:*

Se inicia la cooperativa como una empresa cuasi-estatal, con ningún aporte de capital de asociados. Se dedica a la matanza de ganado para consumo local. Representa su inicio de operaciones una conquista importante para el consumidor de carne de la meseta central de Costa Rica. La carne procesada en CopeMontecillos tiene condiciones de higiene que no cumplían los rastros rurales. Dichos rastros son cerrados y la matanza de ganado vacuno y porcino de la meseta central se hace bajo la supervisión de personal técnico y capacitado.

b) Sus primeros pasos:

Lo son en el consumo interno. Poco a poco ganaderos pioneros se interesan en su funcionamiento, pero el número de ganaderos asociados es muy pequeño y no se hacen aportes de capital. No es sino hasta el inicio de la década de los 70 que los ganaderos empiezan a pensar en la posibilidad de desarrollar, hacer crecer y diversificar la empresa.

En los años 1970-1972 el Matadero de Montecillos da servicio de matanza a varias empresas que se llevan el ganado en canal, lo deshuesan en pequeñas plantas y exportan la carne a los Estados Unidos de América. Los ganaderos asociados de CoopeMontecillos deciden que la cooperativa debe exportar carne. Así lo hacen en 1973. La competencia que esto significa incomoda a varias de las empresas que se dedicaban al deshuese y exportación de carne y la cooperativa tiene que enfrentar hasta juicios en los tribunales de justicia por su "temeridad" de atreverse a exportar carne.

Cerrado el capítulo de los juicios que inclusive requirió de una interpretación auténtica de su ley de creación, CoopeMontecillos se convierte en un elemento regulador del precio del ganado destinado a la exportación, evitando abusos del pasado en este campo. Así, además de procesar carne en condiciones óptimas de higiene para los costarricenses, pasa la cooperativa a ser un instrumento de defensa del interés del ganadero que produce carne para la exportación.

c) Integración vertical:

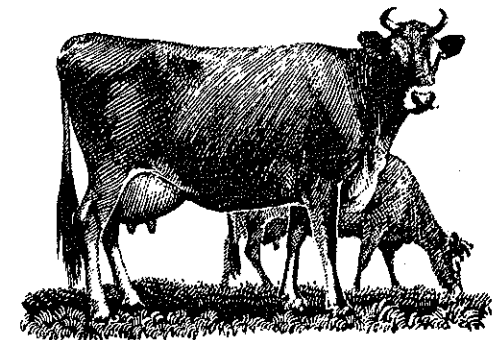
Al demostrar la cooperativa que puede actuar como empresa hacia el exterior en forma exitosa, aunque todavía sin recursos propios de consideración, comienza una etapa de integración vertical. En 1974 compra una fábrica de embutidos que con la marca "Cartín" tiene una amplia penetración en los estratos medios y bajos de casi todo el país. En los años 1975-1976 la cooperativa inicia la apertura de expendios de carne en la meseta central llegando a tener 15 expendios. En 1977 compra una planta empacadora de carne para exportación en Barranca, Puntarenas.

d) Crisis financiera-administrativa:

El crecimiento de los años 1974 a 1977 se hizo sin recursos de capital y sin mejorar la administración de la cooperativa. La empresa se le escapa de las manos a sus administradores y al Consejo de Administración, que coadministra la cooperativa reuniéndose todas las semanas por varias horas.

En abril de 1977 se compra la planta empacadora de carne en Barranca. Ya en mayo, la cooperativa empieza a fallar en los pagos que por el ganado procesado debe hacer a los ganaderos. Se compró la planta sin un adecuado estudio financiero.

En forma paralela, la crisis administrativa ahonda el problema financiero. Para agosto de 1977 todas las actividades de la cooperativa generan pérdidas con la excepción de la División Embutidos. Los 15 expendios de carne producen pérdidas. Un intento de procesar cueros con un empresario privado termina en conflicto y pérdidas adicionales. El ganado que había venido en aumento en el año 1976 no puede ser pagado y los ganaderos se alejan de la cooperativa.



a) *El ingreso de asociados trabajadores:*

La crisis financiera y administrativa llevó a la empresa a una situación de quiebra técnica. Ante esto, se trató de obtener un crédito que permitiera la recuperación ante el Banco Nacional de Costa Rica. Dicho banco estableció ciertos requisitos para el crédito, entre los que se incluyó el de permitir el ingreso a la cooperativa de sus trabajadores como asociados. Este requisito se cumplió en agosto de 1977, en Asamblea General de Delegados que modificó los Estatutos de CoopeMontecillos estableciendo que todo trabajador de la empresa puede asociarse si así lo solicita y capitaliza el cinco por ciento de su salario.

Dos factores fundamentales permiten el ingreso de los trabajadores como asociados de la cooperativa: la quiebra técnica con el consiguiente peligro de perder el puesto de trabajo y la exigencia del Banco Nacional de Costa Rica.

Desde junio de 1977, un grupo de trabajadores se organizó y empezó a intentar conseguir apoyo bancario y estatal para impedir la quiebra de la cooperativa. Dicho grupo, llamado posteriormente el "grupo de los trece" fue la base de la organización de los trabajadores, de la campaña para asociar trabajadores y de la creación en 1981 del Consejo de Delegados de los trabajadores asociados.

El trabajador de CoopeMontecillos vio la empresa al borde de la quiebra. Se motivó grandemente a sacar la empresa adelante. La empresa vio disminuir su personal para salir de la crisis de 900 a 500 trabajadores. De esos 500, 250 se hicieron asociados garantizando su capitalización de tres años con un pagaré que tendrían que pagar al Banco Nacional si la empresa quebraba.

La motivación que se requirió para asociarse arriesgando un monto equivalente a cinco salarios y sin tener seguridad de obtener excedentes a corto plazo fue grande.

Se requirió de motivación y trabajo por varios años. El número de asociados trabajadores fue en aumento poco a poco y después del grupo inicial se logró seguir avanzando por un apoyo sostenido de la gerencia de la cooperativa. Es muy probable que sin dicho apoyo no se habrían logrado los resultados que muestra el cuadro I.

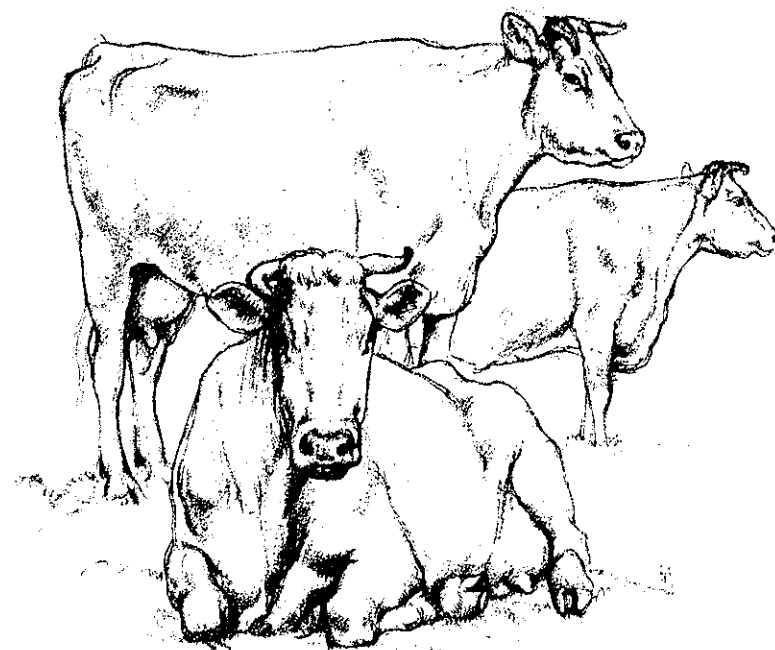
CUADRO I

	TOTAL TRABAJADORES	TRABAJADORES	
		ASOCIADOS	%
1977	901	270	30.0
1978	821	296	36.1
1979	794	233	29.3
1980	805	405	50.6
1981	903	550	60.5
1982	802	766	95.5
1983	939	710	75.6

Algo parecido sucedió con los asociados ganaderos. También firmaron pagarés en una relación parecida a la de los asociados trabajadores. Sin embargo, hubo una diferencia. Para ser asociado trabajador fue requisito firmar el pagaré. Para el asociado ganadero, no podía ser un requisito. Fue una solicitud. Ciento cincuenta asociados ganaderos de un total de setecientos le ayudaron a la empresa. Este grupo fue el grupo base, que en forma similar al "grupo de los trece" de los trabajadores asociados, ayudó a la tarea de depuración de los asociados ganaderos.

b) *La depuración de asociados ganaderos:*

En 1977 había en CoopeMontecillos según registros 2000 asociados ganaderos. Después de la quiebra técnica sólo 150 ayudaron a capitalizar la empresa mediante la firma de pagarés. ¿Por qué se dio esta situación? La razón es sencilla. El asociado de la cooperativa nunca había dado a la cooperativa nada adicional a su ganado y una ínfima capitalización. La cooperativa nunca había revisado cuántos de los 2000 asociados teóricos lo eran en la práctica al ser asociados activos que enviaban ganado al menos una vez al año. El resultado de esto fue que de los 2000 asociados teóricos, en la práctica quedaron 700 activos. Los demás, que nunca habían visto a la empresa como una cooperativa, y que nunca habían recibido un excedente se alejaron o ya se habían alejado. El resultado final lo que se llamó la depuración de asociados. Todo asociado inactivo que no se activó después de una instancia del Comité de Vigilancia fue excluido de la cooperativa. En las Asambleas de Delegados de 1979, 1980, 1981 y 1982 se excluyeron un total de 869 asociados inactivos. En 1983, y con la política de depuración de asociados se cuenta con 921 asociados ganaderos activos y motivados. La política de distribución de excedentes a partir de 1980 ha cambiado la mentalidad del asociado ganadero. Ya no ve en la empresa a una planta empaquetadora más, sino a una empresa de la cual es socio, en la que tiene un capital que le genera intereses y en la que además de un buen precio por su ganado obtiene un excedente al final de cada año.



c) *Distribución de excedentes:*

Antes de 1977 la cooperativa en trece años sólo una vez había distribuido un excedente. A partir de 1980 la cooperativa ha dado un excedente en efectivo y en certificado de aportación cada año. Antes de 1977 se decía que al asociado sólo le importaba el precio del ganado. Hoy en día se puede asegurar que uno de los elementos que hacen al asociado ganadero y trabajador sentirse dueños de la empresa es el recibir un excedente al final de cada período. Esta política que hoy se da por descontada trajo serias diferencias con un pequeño grupo de asociados en un inicio. La experiencia ha venido a comprobar que era una política conveniente para que el asociado se sintiera parte y co-propietario de CoopeMontecillos.

La distribución de excedentes ha tenido otro efecto muy importante que se puede denominar la política de capitalización.

d) Política de capitalización:

Si no hay excedente no hay capitalización. En las cooperativas, una parte importante del excedente se capitaliza, o sea, queda en la empresa para fortalecer su capital de trabajo, sus ampliaciones y mejoras y para su crecimiento. Por esta razón, algunos malos cooperativistas han tratado de que en las cooperativas no haya excedente y que el excedente se distribuya vía precio. Esto significa que se paga un precio mayor al asociado y poco a poco se va descapitalizando la cooperativa. Esto es parte de lo que le sucedió a CoopeMontecillos en 1970 a 1977 y que la llevo a la quiebra técnica. Desde 1977 esa política se cambió. Se llegó a determinar que la cooperativa debe básicamente pagar el precio de mercado por sus insumos, incluyendo el ganado. La diferencia que queda en la cooperativa es el excedente, que usualmente se distribuye en efectivo y en certificados de aportación, después de llenar los porcentajes que por ley o estatutos se destinan en las cooperativas a reservas. En CoopeMontecillos las reservas son las siguientes:

Reserva de ampliaciones y mejoras	20%
Reserva de Educación	6%
Reserva de Bienestar Social	5%
Reserva Legal	10%
INFOCOOP	2%
Cuotas de inversión	1%
	44%

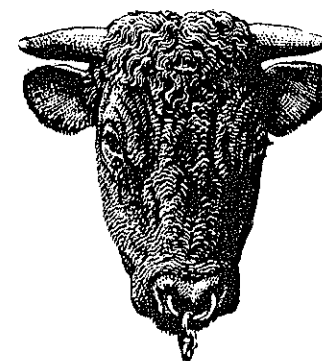
En CoopeMontecillos se deja en reservas el 44 por ciento del excedente. El restante 56 por ciento se ha tratado de distribuir en efectivo un máximo del 20 por ciento y de capitalizar vía entrega de certificados de aportación el saldo restante.

CUADRO II

POLITICA DE CAPITALIZACION

AÑO	EXCEDEN.	RESERVAS	EFFECTIVO	CAPITA- TALIZACION
1978	100%	42%	0%	58%
1979	100%	68%	19%	13%
1980	100%	41%	57%	2%
1981	100%	58%	14%	28%
1982	100%	40%	18%	42%

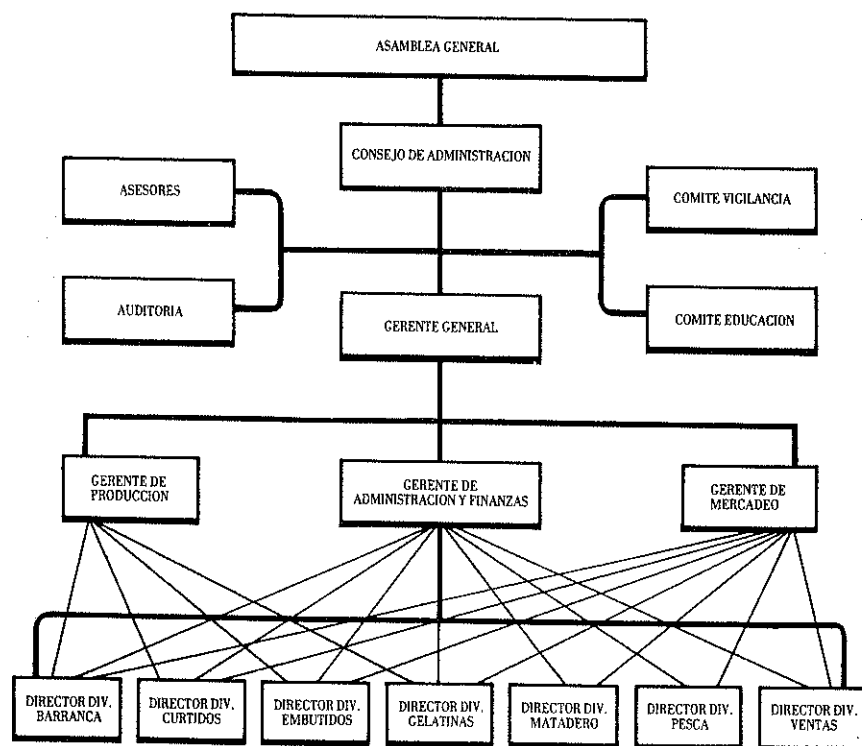
La mencionada política es la razón principal del éxito de CoopeMontecillos como empresa de 1977 a la fecha. Sin lugar a duda, esta política debe mantenerse hacia el futuro.



e) Reorganización administrativa: Papel de la gerencia:

Una cooperativa puede existir con un buen gerente y un deficiente Consejo de Administración. Pero definitivamente no subsiste con un mal gerente aunque tenga un excelente Consejo de Administración.

En CoopeMontecillos, se decidió no tener sólo un gerente, sino tener una organización gerencial. La organización gerencial de CoopeMontecillos se describe a continuación:



Como se puede notar, la organización gerencial de CoopeMontecillos es constituida por once gerentes, de los cuales los siete directores de división gozan de una gran autonomía para la toma de decisiones y se orientan en su acción por objetivos y metas que se fijan una vez cada año y se revisan semestralmente. Los tres gerentes de

área ejercen mando especializado sobre los directores de división, y operan en equipo con el gerente general. Cada división es una empresa, que para Costa Rica, se puede ubicar entre empresa mediana y grande. En 1982, cada división tuvo ventas según se indica en el cuadro III.

CUADRO III

VENTAS POR DIVISION

En millones de colones

DIVISION	
Barranca	₡ 735.00
Curtidos	96.00
Embutidos	54.00
Gelatinas	24.00
Matadero	271.00
Pesca	3.00
Ventas	181.00
₡ 1.364.00	

El equipo gerencial tiene salarios competitivos con el mercado empresarial. El salario se divide en una suma fija y un incentivo sobre el cumplimiento de metas de excedentes que se fijan anualmente al aprobarse el presupuesto de operación. Así se asegura que cada gerente tenga su atención centrada no sólo en vender, sino en obtener excedentes que se distribuirán al fin del período en efectivo y en certificados de aportación, según se explicó en los puntos 2c y 2d.

La organización gerencial de CoopeMontecillos está constituida por once profesionales en diferentes campos: cinco en administración, dos en ingeniería industrial, dos en veterinaria, uno en agronomía y uno en ingeniería química. De ellos, cuatro tienen estudios de posgrado. Esto contrasta con la organización en el año 1977, año en que la cooperativa únicamente tenía en su organización gerencial a dos profesionales.

Es importante hacer notar la filosofía administrativa que guía la existencia y la creación de divisiones. En este campo CoopeMontecillos no sólo se caracteriza por su flexibilidad, sino por mantener divisiones relativamente pequeñas, que mantengan una dimensión humana para su personal. El criterio es el de que no es conveniente que una división llegue a ser muy grande. Se estima que en algún momento entre los 300 y los 400 trabajadores una división debe dividirse y dar lugar al nacimiento de una nueva división.

Las divisiones operan con una gran autonomía en su operación cotidiana, manteniéndose una pequeña organización central para el manejo de los recursos financieros de ciertas compras de insumos, la consolidación contable, el procesamiento electrónico de datos y la labor de las gerencias de área y la gerencia general. En un proceso paulatino se ha ido pasando a las divisiones aspectos como proveeduría, manejo de personal, contabilidad y los almacenes.

f) *Lo financiero:*

Este campo es uno en que se ha mantenido la centralización con más del noventa por ciento del crecimiento financiero a través de una sola cuenta corriente. Dentro de la política de darle a las divisiones la autonomía de operación para aspectos rutinarios, las divisiones que realizan compras diarias de insumos como División Matadero tienen una cuenta de uso limitado que les permite ser ágiles en los pagos y mantener así una posición de competitividad por pronto pago con otras empresas competidoras.

g) *Papel del Consejo de Administración:*

Una de las labores que requirió de mayor paciencia

y de trabajo detallado fue la de lograr centrar la labor del Consejo de Administración en lo que debe ser su primera prioridad: la definición de políticas generales que orienten la marcha de la empresa en su conjunto.

En 1977 el Consejo de Administración sesionaba todos los lunes por espacio de cuatro a seis horas. En 1983 sesiona una o dos veces al mes por espacio de dos a tres horas. El cambio de frecuencia de sesiones ha traído no sólo un cambio cuantitativo que le deja al equipo gerencial más tiempo para la administración de la empresa. También se ha dado un cambio cualitativo. El Consejo de Administración ya no, coadministra la cooperativa. La administración es responsabilidad de la gerencia. El Consejo no entra a analizar los aumentos de salario persona por persona. Dicta una política de salarios. Ya no aprueba cada viaje al exterior de los ejecutivos sino que tiene aprobada una política de viajes al exterior que establece ciertas frecuencias por división al año. Le dedica más tiempo al análisis de estados financieros y de los principales indicadores económicos por división, labor central de un Consejo de Administración corporativo.

De esta forma, el Consejo de Administración dedica una sesión al mes al análisis de estados financieros y de los indicadores económicos. La otra sesión, cuando se realiza, se dedica al análisis a fondo y proyección de una división en específico, lo que le permite al Consejo estar bien enterado de la marcha de cada una de las divisiones.

Es importante mencionar una innovación que CoopeMontecillos hizo en el sistema de pago de dietas y que se ha generalizado a otras cooperativas como UNACOOOP y COOPROLE. CoopeMontecillos estableció el concepto de dieta mensual. Esto quiere decir que el director recibe una dieta al mes, no importa el número de sesiones, siempre que asista a todas las sesiones. La dieta es la remuneración por la responsabilidad que asume el director como miembro del Consejo de Administración. El Consejo sesiona cuantas veces sea necesario, pero no sesiona si no hay asuntos que analizar. El sistema ha probado ser funcional, y ha eliminado la costumbre de la sesión semanal que se tuvo en el pasado. CoopeMontecillos con una o dos sesiones al mes se acerca de esta forma a las prácticas de las juntas directivas eficientes de las empresas privadas no cooperativas del país.

h) Participación de los asociados:

i) En el manejo de la cooperativa.-

Los asociados son los dueños de la cooperativa. Es importante que puedan controlar la marcha de la cooperativa y evaluar el desempeño del Consejo de Administración y de la gerencia. En CoopeMontecillos, se ha establecido un sistema de información periódica a los asociados ganaderos que realiza el gerente general de la empresa en reuniones cada cuatro meses en sus zonas. De esta forma los asociados que asisten a las reuniones, que son comunicadas con anticipación y por escrito, pueden, no sólo estar bien informados de la marcha de la empresa, sino plantear quejas y sugerir mejoras a la administración. Antes de la Asamblea Anual General de Delegados, se realiza una reunión con los delegados por zonas y por divisiones para explicar en detalle los resultados económicos del período y las recomendaciones que la gerencia general y el Consejo de Administración plantearán a la Asamblea respecto a distribución de excedentes y otros extremos de decisión de la Asamblea.

A los asociados trabajadores, los que por la cercanía están mejor informados de la marcha de la empresa, cada director de división les informa periódicamente de la marcha de la empresa. En este campo, se está en el proceso de institucionalizar y formalizar este importante mecanismo de información y de control del asociado trabajador sobre la empresa. En forma adicional a este primer mecanismo los asociados tienen los comités usuales en las cooperativas. El comité de vigilancia, cuyos miembros asisten a las sesiones del Consejo de Administración y el comité de educación y bienestar social, encargado de definir las políticas de educación y bienestar social en coordinación con el Consejo de Administración. Estas políticas son ejecutadas por la administración a través de la unidad de servicios al asociado.

El instrumento central de participación de los asociados en el manejo de la cooperativa es su papel en el Consejo de Administración. De los siete miembros del Consejo de Administración, los delegados han llegado a convenir por consenso que cuatro sean delegados de los gana-

deros y que dos sean delegados de los trabajadores. El miembro número siete lo es el delegado del Consejo Nacional de Producción que tiene un asiento en CoopeMontecillos por razones históricas. Este asiento en un futuro deberá pasar a ser de los asociados de la cooperativa, no sólo por estar ya la cooperativa consolidada, sino acatando un mandato en este sentido del Consejo Nacional de Cooperativas.

Es interesante hacer notar que al transformarse la cooperativa en una de asociados trabajadores y ganaderos se haya podido llegar a establecer un acuerdo para integrar en dicho consejo dos trabajadores y cuatro productores. Este hecho es, además de una justa participación, un acuerdo de los grupos de asociados que ha permitido que el modelo de CoopeMontecillos sea un modelo forjado a base de consenso y no de conflicto.

ii) En los excedentes.-

Este ha sido uno de los aspectos cruciales del desarrollo del modelo de cogestión. El problema inicial que tuvimos fue el de cómo distribuir el excedente de manera que la forma de distribución fuera equitativa para ganaderos y trabajadores.

Dos fórmulas generales se estudiaron. La fórmula de distribución por división según el valor agregado aportado por ganaderos y trabajadores en cada división. La segunda fórmula estudiada fue la fórmula solidaria de distribución. En esta fórmula se establece el valor agregado aportado por el grupo productor y por el grupo trabajador en cada división. Se establece un porcentaje total para cada grupo y ese porcentaje es el que cada grupo obtiene del excedente total a distribuir.

Después de un detallado estudio el Consejo de Administración acogió para recomendar a la Asamblea General de Delegados la fórmula solidaria de distribución con un porcentaje para el sector productor de 78 por ciento. El restante 22 por ciento se distribuye a los asociados trabajadores. Dentro del sector productor y trabajador cada asociado recibe el excedente según su capital acumulado y según su aporte en el ejercicio económico en ganado o trabajo.

En la actualidad la gerencia está estudiando una fórmula para tratar de asociar a los pescadores que lleguen a entregar pescado a nuestra División Pesca con estabilidad. La base de asociación que se estudia es utilizando un sistema de valor agregado y con un esquema solidario.

El esquema solidario presenta una ventaja importante para la cohesión de los asociados productores y trabajadores. Las divisiones varían mucho en sus resultados económicos, especialmente las divisiones que exportan. Con el esquema solidario, aún en un año en que algunas divisiones no tengan un gran excedente, el asociado participa del excedente de las demás divisiones. Ambos sectores se benefician de los mayores excedentes de cada división. Esto permite a la cooperativa tener, además, una política solidaria de inversiones teniendo en mente a la empresa como un todo y sin que sea un freno a esta política el relativo valor agregado de cada sector en las nuevas inversiones.

El esquema solidario de valor agregado, que fue diseñado en forma pionera por CoopeMontecillos parece ser el más conveniente para el desarrollo futuro de la empresa con cohesión de sus diferentes grupos de asociados. Esta condición fue ratificada por la gerencia y el Consejo de Administración después de conocer en detalle la versión yugoslava de cooperativismo, en donde después de más de treinta años de experiencia, prevalece un esquema de distribución de excedentes solidario y con base en criterios de valor agregado.

iii) En la propiedad.-

Desde la Asamblea General de agosto de 1977 en que se invitó a los trabajadores de CoopeMontecillos a asociarse, la propiedad de la empresa ha pasado poco a poco a ser compartida. Los asociados ganaderos, capitalizan de los excedentes de la empresa y tienen un 75% del capital. Los asociados trabajadores capitalizan de un dos a un cinco por ciento de su salario. Con este esquema los trabajadores han llegado a estabilizar su capital y por consiguiente su propiedad en CoopeMontecillos en un 25 por ciento.

Poco a poco, desde la crisis de 1977 la empresa se ha ido consolidando. De tres divisiones en ese año, en 1983 la cooperativa ha llegado a tener siete divisiones y tres empresas asociadas en que participa con otras cooperativas. CoopeMontecillos ha pasado a ser la mayor cooperativa de cogestión del país y la cooperativa con mayor número de asociados trabajadores. El proceso de integración vertical seguido en los últimos seis años ha llevado a la cooperativa a ser la empresa con mayor integración vertical en el campo pecuario en América Central y una de las más integradas de América Latina. CoopeMontecillos procesa el novillo y obtiene carne, harina de hueso y carne, sebo, jabón, cueros curtidos, embutidos y gelatinas. Llega al consumidor con una moderna red de quince expendios y cuatro supermercados que cubren la meseta central, Barranca, Limón, Tilarán y San Isidro de El General.

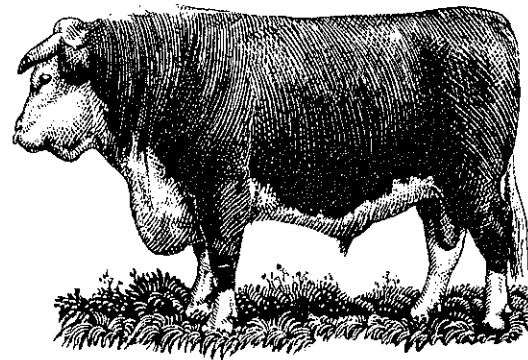
Conscientes de que la integración vertical con todas sus ventajas hace a la empresa muy dependiente del sector pecuario, se adoptó en 1980 una estrategia de diversificación, de la cual son resultado las divisiones Pesca y Ventas. Estas dos divisiones, aún en su etapa de desarrollo inicial ayudarán a la cooperativa a pasar los momentos de crisis del sector pecuario nacional.

Parte de la consolidación de la empresa radica en un

mayor servicio al asociado. CoopeMontecillos cuenta con la Unidad de Servicios al Asociado que brinda servicios de médico en la empresa a asociados trabajadores y que se espera extender a asociados ganaderos; servicio odontológico al asociado y su familia; almacenes de suministros agrícolas en Barranca y Cariari y un servicio de educación cooperativa y de seminarios en aspectos pecuarios.

Al asociado trabajador desde 1980 se le reconocen sus prestaciones como un derecho real a través de una asociación solidarista.

En el campo financiero la cooperativa pasó de un capital social a nivel cero en 1977 a uno de ₡ 120.2 millones en 1982 y de activos totales de ₡ 75.5 en 1977 a ₡ 712.2 millones en 1982.



4

UN NUEVO TIPO DE EMPRESA Y DE HOMBRE: LA COOPERATIVA DE COGESTION.-

CoopeMontecillos ha cambiado como empresa y como cooperativa en los últimos seis años. En parte debido a su crisis y en parte debido a una actitud inteligente y de avanzada solidaridad de sus asociados. CoopeMontecillos es hoy una empresa pionera en el campo de la co-gestión y copropiedad. Significa que sus asociados reconocen que el excedente de la cooperativa es obra de todos los que aportan su trabajo a la empresa, desde los que aportan el trabajo como productores, hasta los que aportan su mano de obra especializada. Este tipo de cooperativismo, que no existe en Europa Occidental ni en Estados Unidos de América es un concepto moderno y solidario que además de llevarnos a ser un nuevo tipo de empresa, nos lleva a forjar un nuevo tipo de hombre, que recibe su plusvalía en un esquema democrático de libre ingreso y que conserva para el individuo organizado en forma cooperativa la propiedad de los medios de producción.

Nuestro modelo es joven. Podríamos decir que está en su infancia. El principal reto hacia el futuro es conservarlo y mejorarlo para elevarlo a su etapa de madurez. Estamos seguros de que su ejemplo ayudará a Costa Rica a ser un país no sólo con democracia política, sino también con democracia económica.