
FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO -FUNDE-

DOCUMENTO DE TRABAJO #1

LA INTEGRACION VERTICAL COOPERATIVA.
EL CASO DE UCRAPROBEX EN EL SALVADOR

RAUL RUBEN
FLORA DE GRAJEDA
PEDRO JUAN HERNANDEZ

SAN SALVADOR, EL SALVADOR
AGOSTO DE 1992

Programa de Cooperación FUNDE - ADC - CDR/ULA
Proyecto 'Estrategias de Consolidación Empresarial Cooperativa'
por encargo de ICCO - Holanda

Av. Sisimiles 3256, Col. Miramonte Pte.
Apdo. Postal 1774 Centro de Gobierno San Salvador, El Salvador
Tel. 503-74-7490 / Fax 503-74-7486 Correo elec: fundesv@huracan.cr

CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO RURAL
UNIVERSIDAD LIBRE DE AMSTERDAM
Oficina Regional Centroamérica



LA INTEGRACION VERTICAL COOPERATIVA

** el caso de UCRAPROBEX en El Salvador **

**Raúl Ruben
Flora de Grajeda
Pedro Juan Hernandez**

Programa de Cooperación
FUNDE - ADC - CDR/ULA

Proyecto 'Estrategias de Consolidación Empresarial Cooperativa'
por encargo de ICCO - Holanda

San Salvador / San José
agosto de 1992



UNIVERSIDAD LIBRE DE AMSTERDAM
Oficina Regional Centroamericana

Fundación
Nacional
para el
Desarrollo

LA INTEGRACION VERTICAL COOPERATIVA

** el caso de UCRAPROBEX en El Salvador **

ANTECEDENTES

A inicios de la década de los años '80 se puso en práctica en El Salvador, un proceso reformista el cual giró alrededor de tres ejes fundamentales: La reforma agraria, la reforma bancaria y la reforma del sistema de comercio exterior.

Como producto de la reforma agraria, fueron afectadas las propiedades mayores de 500 has. mediante la primera fase, las cuales fueron entregadas a campesinos en forma cooperativa. Algunas de estas propiedades estaban cultivadas de café, por consiguiente los campesinos siguieron cultivando dicho producto.

La reforma al comercio exterior funcionó fundamentalmente como una nacionalización de la comercialización externa de los principales productos de exportación. El café - en tanto principal producto de exportación del país - se constituyó en uno de los pilares de dicha reforma, creándose el Instituto Nacional del Café (INCAFE) como la única instancia con capacidad de exportar el producto.

Como consecuencia, toda la producción interna de café y por consiguiente la de las cooperativas era canalizada a través del INCAFE, quien se encargaba de su comercialización externa. Sin embargo, el sector cafetalero siempre adversó la comercialización del grano por parte del INCAFE. Esto provocó que hacia 1988 existieran posibilidades reales de privatizar la comercialización del café.

SURGIMIENTO DE UCRAPROBEX

Ante la posibilidad de privatización de la comercialización externa del café, surgió incertidumbre e inquietud en algunas de las cooperativas cafetaleras que habían funcionado durante toda una década bajo el esquema de nacionalización del comercio exterior del café, y en tal sentido el INCAFE había realizado la comercialización externa de su producción.

El dilema fundamental ante la privatización parecía ser el siguiente: realizar la comercialización de su producto a través de los exportadores privados o crear una instancia comercializadora propia.

Es así como en los meses de Febrero y Marzo de 1988, los líderes de cuatro cooperativas inician una serie de reuniones con el objetivo de determinar como realizarían la comercialización externa de su producto; actividad que había estado desarrollándose por el INCAFE. Con esa motivación se invitaron a otras cooperativas, siendo para abril de ese mismo año 13 ó 14 cooperativas.

Las cuatro cooperativas originales organizaron un seminario el cual fué financiado por la Unidad Técnica para el Financiamiento de la Reforma Agraria- UTFRA. Dado que en alguna medida existía claridad sobre la necesidad de organizarse, el objetivo del seminario era precisamente determinar la forma como las cooperativas cafetaleras se organizarían.

La estrategia de integración vertical de cooperativas de producción agropecuaria constituye un importante paso adelante en función de garantizar que los excedentes provenientes de la producción primaria quedan a la disposición de la empresa cooperativa y de sus socios. En la práctica resulta ser el camino más viable para lograr el inicio de un proceso de capitalización interna como base para la creación de un patrimonio común.

En diferentes países del Istmo Centroamericano se presentan casi simultáneamente experiencias y ensayos con el modelo de la integración vertical. Asimismo se crearon en Honduras las llamadas 'Cooperativas Agrícolas Regionales' (CAR) y en Nicaragua las 'Uniones de Cooperativas' (UCA) a nivel territorial, agrupándose varias cooperativas de la misma zona para lograr unificar servicios de acopio, transporte, mercadeo y - en ocasiones - de crédito. En El Salvador las experiencias de UCRAPROBEX (café) y UNICANA (azúcar) se orientan más bien hacia la integración según rubros específicos.

En ambos casos la mayor atención para el aspecto de la integración vertical obedece a un traslado del foco de la atención desde las ventajas de la producción cooperativa hacia las posibilidades de lograr mayores 'economías de escala' en el ambiente del acopio y de la comercialización de la producción. En principio las empresas cooperativas comerciales puedan incorporar también a productores campesinos individuales como socios, lo que permitirá un crecimiento sustancial de su cobertura (véase p.e. los Centros de Acopio de AHPROCAFE en Honduras).

Las cooperativas de integración vertical requieren disponer para su implementación de un mínimo capital de trabajo (aportes de socios, préstamos) para poder pre-cancelar la producción de los asociados. Por otro lado debe implementarse una rigurosa disciplina financiera interna, una política de capitalización de excedentes, alta rotación de productos, control de calidad del producto, etc.

Cabe señalar sin embargo que la integración vertical también incluye varios riesgos. En casos de insuficiente identificación de los socios con la empresa cooperativa resulta a menudo atractivo de reducir las transacciones y/o buscar retirar su parte del patrimonio, lo que puede llevar a una venta obligatoria de la cooperativa.

La función productiva y comercial de las empresas cooperativas de segundo grado debe limitarse a los aspectos netamente económicos. Asimismo será factible aglutinar cooperativas de base afiliadas a diferentes centrales campesinas (tal como es el caso de UCRAPROBEX). Para las actividades de promoción social y política-gremial el canal más conveniente sigue siendo las organizaciones campesinas.

Fuentes:

- T. Bottomley, 'Farmer-centred enterprise for Agricultural Development - co-operative action in credit, supply and marketing', Oxford, 1989.
- FAO-CEPAL, 'Reforma Agraria y Empresas Asociativas', Chile, 1988
- E.J. Visser, F. Funaz, R. Ruben & C.J. Wattel, 'Perspectivas para la organización de la Comercialización Campesina en Honduras', COR-ULA, 1991

Los criterios que se encontraban en la discusión eran los siguientes:

- * La estructura organizativa debía ser típica de una cooperativa.
- * Las cooperativas solo pueden pertenecer a una federación, por lo que no podía pensarse en la creación de un organismo de este tipo. Las cooperativas que pretendían organizarse eran miembros de federaciones que se encontraban inscritas en el DAA. En tal sentido, legalmente no podían crear una organización de tipo federación que fuera reconocida por el DAA.
- * Se buscaba una figura que le diera credibilidad a la organización: se quería una organización de tipo empresarial.

En el fondo se quería una instancia de comercialización externa del café que sin perder los principios cooperativos tuviera además una visión empresarial. Se llegó a la conclusión de crear una organización de tipo sociedad cooperativa: Que fuera cooperativa, que tuviera visión empresarial y que legalmente fuera aceptada. El Código de Comercio no tenía restricciones para la figura de "*sociedad cooperativa*".

Al final del seminario se programaron nuevas jornadas de trabajo identificándose cuatro áreas a trabajar:

1. Organización
2. Aspecto Legal
3. Promoción
4. Proyección

Se tuvieron algunos problemas antes de su surgimiento, ya que se les vió como fachada de ARENA y el ISTA no estaba de acuerdo con su surgimiento. Sin embargo el 28 de septiembre de 1988 se firmó el Acta de Constitución de UCRAPROBEX firmada por diez cooperativas, así como la elección de su primera Junta Directiva.

DESARROLLO INSTITUCIONAL

La instancia se había creado; sin embargo la actividad por la cual se había creado aun no se ponía en marcha, ya que las condiciones eran difíciles: para poder comercializar era necesario beneficiar el café; si no existía disponibilidad financiera para beneficiar no habría comercialización. Como la Unión no disponía de capital para proporcionar financiamiento a sus asociadas, estas en un primer momento siguieron utilizando los canales que hasta el momento habían tenido (vendían el café a beneficios y el INCAFE lo comercializaba). De manera que, en los meses siguientes (octubre/noviembre/diciembre de 1988), la motivación decayó un poco, debido a que la nueva organización no tenía capital para iniciar sus operaciones de manera que las cooperativas seguían vendiendo su producción al INCAFE.

Era necesario darle empuje a la Unión. Dos tareas se presentaban como urgentes en lo inmediato: la gestión administrativa y la relación institucional.

Capitalización interna

Había claridad de que sin financiamiento la Unión no podía iniciar las operaciones para las cuales había sido creada: la relación institucional en la búsqueda de financiamiento se presentaba como la actividad prioritaria.

Se iniciaron las gestiones con diferentes instituciones de apoyo cooperativo (FORTAS- Programa de FUSADES, otras) sin obtener resultados positivos; las razones eran dos: en algunas instituciones se le auguraba un futuro incierto a la Unión; y en otras se le veía como una organización diferente del movimiento cooperativo por lo que no se le daba apoyo.

Esta reacción inicial de diferentes instituciones era adversa, pero además fue de provecho para la Unión: hizo poner atención al fortalecimiento de la gestión administrativa. La situación en las cooperativas socias parecía ser la siguiente: convencimiento de los objetivos de la Unión; pero incertidumbre acerca del funcionamiento de la misma.

Sin embargo, la actitud visionaria de la dirigencia de la Unión, compartida por las cooperativas socias llevo a poner en practica algunos acuerdos de la asamblea de constitución de UCRAPROBEX. Ante tal situación, el Presidente del Consejo de Administración de UCRAPROBEX solicita a su cooperativa (Las Lajas) permiso durante tres meses para trabajar a tiempo completo en la Unión e iniciar las gestiones administrativas y de relación institucional.

Se comenzó a hacer efectivo el acuerdo establecido en la escritura pública respecto a la cuota de sostenimiento (de la Unión) en base a ¢0.50 por quintal oro/uva para la cosecha 1986/1987 y ¢1.00 para la cosecha 1987/1988; cobrando en efectivo y en equipo de oficina. Asimismo se montó la oficina y se iniciaron gestiones para la adquisición de equipo de oficina. Estos constituían los primeros pasos hacia la consolidación de la organización administrativa para la exportación de café.

Desde luego que al mismo tiempo se continuaban haciendo esfuerzos en términos de relación institucional en la búsqueda de financiamiento y otras relaciones. Para tal efecto se elaboraron dos documentos de base, a saber :

- * El Plan de Acción de 1989
- * El Proyecto de Beneficiado y exportación de Café.

Al proyecto de beneficiado y exportación de café se le buscó financiamiento en el Sistema financiero Nacional sin obtener resultados positivos, debido a que no existía crédito disponible para tal proyecto. Sin embargo existía una línea de financiamiento en el BFA con fondos de AID que había sido congelada al banco.

Posteriormente se hicieron las gestiones para que la AID habilitara la línea de crédito al BFA y de esta forma UCRAPROBEX pudo solicitar crédito para su proyecto. El banco condicionó la aprobación del crédito a la existencia de un capital social de 2 millones de colones.

La Unión no contaba con dicho capital social, pero se comprometió a efectuar su capitalización a través de las ventas de café que realizaran sus cooperativas socias, logrando de esa manera que se le aprobara un crédito por 7 millones de colones.

Hubieron ciertos problemas pero al final fueron hechos los desembolsos con lo cual se comenzó a exportar en la cosecha 1989/1990. Con la comercialización de la cosecha 89/90 se capitalizaron 10 colones por quintal oro con lo que se logro obtener mas del capital social exigido ya que se exportaron alrededor de 218 mil quintales de café.

Se iba haciendo necesario ir fortaleciendo a la Union a traves de tres areas: Relaciones Institucionales, Organizacion Administrativa y Capacitacion Empresarial Tecnologica.

Relaciones Institucionales

En el campo de las relaciones Institucionales se desarrollaron reuniones con algunas federaciones (FESACORA, FEDEPAS) con el objetivo de "dar a conocer los principios filosóficos y características de la Unión, ... y tener mayor cooperación y acercamiento"⁽¹⁾ ; "participar en seminarios de tecnología de café"⁽²⁾ ; así como también "visitado a Consejos de

1. . UCRAPROBEX. Memoria de Labores 1988/1989. p. 5.

2. . *p. Cit. p. 5.

Administración de cooperativas que poseen beneficios y actualmente la mayoría se han asociado"⁽³⁾. A inicios de 1990, de 10 cooperativas que constituyeron inicialmente a UCRAPROBEX, ya se había duplicado la membresía.

Se establecieron además relaciones con gremiales que agrupan cooperados, productores y beneficiadores de café.⁽⁴⁾ en función de desarrollar un marco de cooperación suficientemente amplio.

Organización Administrativa

Respecto a la Organización administrativa para la exportación de café, se inició el servicio de control de calidad en nuestro laboratorio, aún sin haber tenido ninguna cooperativa reclamos de calidad por parte de los importadores. En materia de comercialización se investigaron las firmas compradoras y sus representantes. En la Administración financiera se comenzó a financiar la transformación de café en las cooperativas beneficiadoras."⁽⁵⁾

En la medida que la posibilidad de exportación de café se fue concretando, fue necesario el desarrollo de la capacitación técnica para la exportación de café, actividad que se concreta con la creación del laboratorio de control de calidad.

Lo anterior fue dando la pauta para la integración de la estructura administrativa de UCRAPROBEX en tres departamentos: Departamento Industrial, Departamento de Comercialización y Departamento Financiero.

LAS COOPERATIVAS AFILIADAS

Numero de Socios

La membresía de UCRAPROBEX esta constituida por un total de 50 cooperativas, de las cuales, 6 se encuentran en el departamento de Santa Ana, 8 en ahuchapan, 11 en Sonsonate, 3 en San Salvador, 15 en La Libertad, 4 en Usulután y 3 en San Miguel.

A pesar de que no fue posible determinar el número de socios para todas las cooperativas, en ellas se encuentra un total de 5542 asociados (ver anexo no. 1).

Area sembrada

La superficie total con con que cuentan las cooperativas (excluida la correspondiente a 13 cooperativas de las cuales no se tiene la información) es de 34.495 manzanas. El área total cultivada de café (excluyendo 8 cooperativas) es de 15.540 manzanas, lo cual constituye el 45.1% de la superficie total con que cuentan las cooperativas. A nivel de las cooperativas, la proporción de tierra cultivada de café con respecto a la superficie total tiene una variación que oscila entre el 3.4% y el 72.4%.

3. . Op. Cit. p. 5.

4. . Op. Cit. p. 5.

5. . UCRAPROBEX. Memoria de Labores. p.16.

CUADRO N° 3

UCZAPROBEX: Datos Basicos de las Cooperativas Socias.

Cooperativa	Ubicacion	Departamento	Asociados	Familias	Poblacion	Superf.	H/T	Mz Cafe	1988/89 1989/90	
									Prod. Est	Prod. Est
El Refugio		Santa Ana	240	700	4900	897	3.74	743	6687	10253.4
La Magdalena	C/La Magdalena, J/Chalchuapa	Santa Ana	416	800	5600	3063	7.36	256	2304	3532.8
Las Cruces	C/Las Cruces, J/Chalchuapa	Santa Ana	79	60	420	170	2.15	159	1431	2194.2
Los Pinos	C/Los Pinos, J/El Congo	Santa Ana	105	110	770	360.25	3.43	344	3096	4747.2
Rancho Montevista			106	300	2100	1604	15.13	148	1332	2042.4
San Antonio Zacamil	C/Zacamil, J/Cand. Front	Santa Ana	70			965.71	13.8		0	0
									0	0
									0	0
El Progreso Hda. Mejapa	C/La Pandeadura, J/Tacuba	Ahuachapan	56	203	1421	409	7.3	206	1854	2842.8
El Salto	C/Las Mesas, J/Jujutla	Ahuachapan	132	450	3150	1095	8.3	568	5112	7838.4
El Zacamil	C/Achapuco, J/Ahuachapan	Ahuachapan	78			411	5.27		0	0
Zntre Rios	C/Monte Hermoso, J/Tacuba	Ahuachapan	54	200	1400	431	7.98	160	1440	2208
La Labor	C/Chipiapa, J/Ahuachapan	Ahuachapan	467	541	3787	1668	3.57	480	4320	6624
Las Colinas	C/El Nispero, J/Tacuba	Ahuachapan	126	173	1246	229	1.82	223	2007	3077.4
La Concordia		Ahuachapan		35	245			65	585	897
San Raymundo	C/Llano Dona Maria, J/Ahuachap	Ahuachapan	90			629	6.99		0	0
									0	0
Buena Vista	C/Talcomunca, J/Izalco	Sonsonate	29			173.75	5.99		0	0
San Jose Miramar	C/El Chaparron, J/Izalco	Sonsonate	71	220	1540	793.66	11.18	279	2511	3850.2
San Rafael Los Naranjos	C/Los Naranjos, J/Juayua (1)	Sonsonate	48	53	371	128	2.67	87	783	1200.6
ATAISI	C/Sa Isidro, Izalco	Sonsonate	781	1250	8400	5001	6.4	2421	21789	33409.8
Santa Magdalena	C/Las Higueras, Izalco	Sonsonate	33			193	5.85	88	792	1214.4
El Carmen	C/El Zapote, Caluco	Sonsonate	34	60	420	167	4.91	48	432	662.4
Las Victorias	C/El Zapote, Caluco	Sonsonate	86	80	560	556	6.47	80	720	1104
Los Lagartos	C/Los Lagartos, San Julian	Sonsonate	420	800	5600	3513.84	8.37	320	7360	11316
Las Lajas	C/Las Lajas, Izalco	Sonsonate		400	2800			682	6138	9411.6
Las Trincheras		Sonsonate	127	260	1820	597	4.7	103	927	1421.4
Buena Vista	Talcomunca, Izalco	Sonsonate	29			173	5.97	55	495	759
									0	0
									0	0
El Guaje	El Guaje, Soyapango	San Salvador	43	250	1750	416.75	9.69	350	3150	4830
Samaria Las Mercedes	Las Delicias, Apopa	San Salvador		270	1890	190		180	1620	2484
Santa Teresa		San Salvador		40	280			45	405	621
									0	0
Santa Fe	Las Granadillas, Opico	La Libertad	78			195	2.5		0	0
El Jabali	Las Granadillas, Opico	La Libertad	104	350	2450	795	7.64	200	1800	2760
El 14 de Marzo	Macance, Quezaltepeque	La Libertad	112			332	2.96		0	0
El Espiritu Santo	El Escalon, San Jose Villanueva	La Libertad		18	150	803		27	243	372.6
Florencia	Florencia, Nuevo Cuscatlan	La Libertad	167	187	1309	1127	6.75	977	8793	13482.6
El Espino	Antiguo Cuscatlan	La Libertad	134	430	3010	1117	8.34	665	5985	9177
El Refugio		La Libertad							0	0
Aguafria	El Capulin, Colon	La Libertad	400	1500	10500	1782	4.46	1663	14967	22949.4
Las Quebradas	Las Quebradas, Tainique	La Libertad	59	443	3101	383.5	6.5	346	3114	4774.8
Santa Adelaida	El Matazano, Comasagua	La Libertad	143	482	3374	1200	8.39	800	7200	11040
Pasatiempo	El Cobanal, Colon	La Libertad	197	300	2100	602.5	3.06	515	4635	7107
Aruba	Las Quebradas, Tainique	La Libertad	39	200	1400	210	5.38	180	1620	2484
El Chaquite	Las Flores, Tepecoyo	La Libertad	127	176	1232	436	3.43	390	3510	5382
Hacienda Nueva	Lourdes, Colon	La Libertad	46	150	1050	483.5	10.51	164	1476	2263.2
San Gabriel		La Libertad		77	539			138	1242	1904.4
									0	0
La Violeta	Los Chapetones, Tecapan	Usulután	33	33	230	174	5.27	75	675	1035
San Mauricio	Gualache, Tecapan	Usulután	95	257	1799	586	6.17	350	3150	4830
La Bagatela	El Tigre, Santiago de Maria	Usulután	66			256	3.88	156	1404	2152.8
Finca Las Glorias		Usulután	32	30	210	152	4.75	140	1260	1932
									0	0
Rio Grande		San Miguel		33	231			48	432	662.4
Vista Hermosa		San Miguel		41	287			60	540	828
El Progreso		San Miguel		38	266			56	504	772.8
			5552	12005	83708	34469.46		15540	139860	214452

Segun la X Evaluacion del PERA las cooperativas de la 1a. fase, tenian una superficie cultivada de cafe plantia de 497 has. en el periodo 1988/1989. Es importante hacer notar, que aun cuando existen 108 cooperativas que cultivan cafe cultivando un total de 25498 manzanas (Montoya, 1992), 42 de las 50 cooperativas de UCRAPROBEX, cultivan 15540 manzanas, constituyendo el 60.9% del area total del sector reformado.

Producción recolectada

Segun la X Evaluacion del Proceso de la Reforma Agraria, el rendimiento obtenido por las cooperativas de la Primera etapa de la reforma agraria para los periodos 1988/1989 y 1989/1990 fue de 12.9 y 19.8 qq/ha. respectivamente. Esto nos permite hacer el calculo estimado de la produccion en las cooperativas de UCRAPROBEX. Asumiendo que el area total de cafe plantia se encuentra en las cooperativas asociadas a UCRAPROBEX, el area en produccion seria de 14828.8 mzs. Si a este area le aplicamos el rendimiento obtenido para los periodos 1988/1989 y 1989/1990 tendríamos una produccion estimada de las cooperativas socias de 133.459,2 (54.9%) y 204.637,4 (53.5%) quintales respectivamente. (ver cuadro no.1).

INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE

Beneficiado

De acuerdo con datos de UCRAPROBEX, de 20 cooperativas en el sector reformado que tienen beneficio, 19 son sus asociadas. El cuadro No.2 muestra informacion sobre la capacidad instalada de algunas de las cooperativas de UCRAPROBEX. Aun cuando no ha sido posible disponer de la informacion completa para cada una de las cooperativas se tiene la capacidad instalada de 7 de los 19 beneficios de cooperativas afiliadas a UCRAPROBEX que corresponde a los ubicados en la zona occidental del pais. Estos beneficios tienen una capacidad que oscila entre 8.000 qqs y 60.000 qqs.: 3 beneficios tienen una capacidad abajo de 10.000 qqs., 1 tiene 25.000 qqs ; 1 de 30.000 qqs ; 1 posee 35.000 qqs y 1 posee una capacidad de 60.000 qq oro.

En terminos de la utilizacion de la capacidad instalada, en el cuadro 2 aparece la produccion procesada en qq oro de 13 beneficios de cooperativas asociadas. Para establecer una comparacion entre la capacidad instalada y la utilizacion de dicha capacidad instalada, solo es posible para 5 de los beneficios. De estos beneficios, solamente uno (El Salto) para el periodo 19887/1988 tuvo una utilizacion de su capacidad instalada que incluso la sobrepaso dando como resultado una utilizacion del 119.4%. Los restantes 4 beneficios arrojan resultados de utilizacion que oscilanentre el 22.7% y el 36.4% para dicho año, lo que indica un alto grado de subutilizacion.

Segun la X evaluacion del proceso de reforma agraria existen 25 cooperativas que poseen infraestructura de beneficiado de cafe: 17 con capacidad de producir cafe oro y 8 con capacidad de producir cafe pergamino. La capacidad anual total instalada de procesamiento es de 774.7 miles de quintales, sin embargo se ha utilizado una capacidad de procesamiento para 300.6 miles de quintales. Lo anterior se traduce en una utilizacion del 38.8% de la capacidad instalada, lo cual implica un alto porcentaje de subutilizacion de la capacidad instalada.

CUADRO N° 2

PROBEX: Capacidad Instalada y Utilizada en Cooperativas Socias.

Cooperativa	Mz Cafe	Ben qq oro	87/88	Utilizac.
Refugio	743		16639.82	
Truces	159	10000		
Progreso Hda. Nejapa	206		101758.19	
Alto	568	8000	9553.08	1.194135
Abor	480	35000		
Colinas	223	8000	2822.76	0.352845
SI	2421	60000	76686.24	1.278104
Lagartos	820	25000	5672.33	0.226893
Lajas	682	30000	10909.43	0.363648
Encia	977		29230.47	
Fria	1663		29155.55	
Quebradas	346		6077.21	
a Adelaida	800		27297.57	
tiempo	515		38579.89	
uite	390		7186.57	
Mauricio	350		9833.94	

Extracción con base en:

PROBEX: Memorias 1989/90, 1991/91.

Así como Memorias de Labores Regionales. 1991.

Cuadro No. 3

Infraestructura Agroindustrial de Café en las Cooperativas de la Primera Etapa de la Reforma Agraria 1989-1990

Producto Final	No. de Coop.	Materia Prima	Capacidad Anual de Procesamiento (QQ)	
			Instalada	Utilizada
Café Oro	17	Café Uva	682,000	266,315
Café Pergamino	8	Café Uva	92,750	34,325
Total	25		774,750	300,640

Fuente : PERA "X Evaluacion del Proceso de Reforma Agraria" 1991

Transporte

No se dispone de informacion detallada que permita determinar la capacidad de transporte de las cooperativas asociadas a UCRAPROBEX. La X evaluacion de PERA determina que de las cooperativas de la primera etapa de la reforma agraria "unicamente el 23.4% movilizo su produccion con transporte totalmente propio y el 17.8% lo alquilan totalmente..., ademas, ... en mayor porcentaje (23.7%) venden en la propiedad".⁽⁶⁾ Luego continua: "En un analisis geografico, se observa que son las cooperativas de la region I las que poseen mayor porcentaje (35.5%) de transporte totalmente propio, lo que se explica por el hecho de que es en esta region donde se encuentra el mayor numero de empresas cafetaleras, actividad economica rentable que les permite comprar su propio medio de transporte, observandose ademas que es tambien en esta misma zona donde el menor numero de unidades empresariales (9) alquilan totalmente el transporte para comercializar sus productos".⁽⁷⁾

SERVICIOS PRESTADOS POR UCRAPROBEX

Crédito

La actividad crediticia de la Union se abordara a partir de las lineas de financiamiento y la cartera de prestamos.

6. . PERA. "X Evaluacion del Proceso de la Reforma Agraria". p. 135.

7. . PERA. Op. Cit. p. 136.

Cooperativa	A v i o		Benef iciado		Compra Sacos		Mant. Benef.	Anticip.	Cobranz.	Mediano Plazo		T o t a l			
	89/90	90/91	89/90	90/91	89/90	90/91	89/90	90/91	89/90	90/91	89/90	90/91	89/90	90/91	
El Refugio															
La Magdalena						42.5				205.9				248.4	
Las Cruces														215.3	
Los Pinos		215.3													
Rancho Montevista															
San Antonio Zacamil															
El Progreso Hda. Nejapa			353.9	185.1	41.1	47.3				2168.9			395	2401.2	
El Salto			138.5	226.9	22.4	28.9							160.8	255.9	
El Zacamil														53.6	
Entre Rios		53.6											821.3	1416.7	
La Labor			744.3	1072	77	94.7		56.2		193.9			131.3	342.2	
Las Colinas			92.8	113.5	38.5	16.3				212.4				38.2	
La Concordia										38.2					
San Raymundo															
Buena Vista															
San Jose Miramar										224				224	
San Rafael Los Naranjos										1190.6			1339.4	1896.3	
ATAISI			1208.5	635.4	130.9	70.2									
Santa Magdalena														21.6	
El Carmen		21.6													
Las Victorias															
Los Lagartos				187.6				105.6		1143.1				1436.4	
Las Lajas			810.6	151	63.1	11.7				1756.8			873.8	1919.4	
Las trincheras															
Buena Vista															
El Guaje								109.9		197.6				307.5	
Samaria Las Mercedes				358.7		44.8				251.4				654.9	
Santa Teresa															
SAGU			681.6			61.6							743.2		
Santa Fe															
El Jabali				139.5		52.8				137.1				329.4	
El 14 de Marzo															
Espiritu Santo															
Florencia				1081.4	122.4	112.7				522.4			122.4	1716.5	
El Espino			708	606.1	74.3					1194.2			782.4	1800.3	
El Refugio			800	299.7	138.6	71.9				3945.5			938.6	4317	
Aguafria				74.6	161.7					9189.6			161.7	9264.3	
Las Quebradas										600.7				600.7	
Santa Adelaida			369	833.9	155.9	162.3				1754.3			524.9	2750.5	
Pasatiempo			598	666.1	88.6					2678.5	400	288	1086.5	3632.6	
Aruba		22.1												22.1	
El Chaguite				470.2						1272.9				1743.1	
Hacienda Nueva		377.8												377.8	
San Gabriel										439.5				439.5	
La Violeta															
San Mauricio			104.2	35.1	7.2			32.1		2175.1			111.4	2242.4	
La Bagatela															
Santa Catarina		105.5								0			0	105.6	
Santa Marta		128.1								24				152.1	
Finca Las Glorias															
Rio Grande															
Vista Hermosa															
El Progreso															
TOTAL	0		924	6609.4	7136.8	1183.3	756.1	0	303.8	0	31516.6	400	288	8192.7	40925.5
			2.3	9.7	12.4	12.4	1.8		0.07		77.0				

A) líneas de financiamiento

UCRAPROBEX tiene 3 líneas de crédito para sus afiliadas:

1- Crédito de Avío: De acuerdo con las normas de BCR (vea arriba): ¢271/qq oro para cultivo y ¢147/qq oro entregado para recolección. El crédito de avío se ofrece a cooperativas agrícolas productoras de café. Actualmente este crédito cubre alrededor del 68% del precio de UCRAPROBEX para café uva, contando con un precio FOB de \$ 75.

2- Beneficiado: Este crédito solo se da a cooperativas beneficiadoras. Hay prestamos para beneficiado húmedo (¢ 36/qq pergamino seco), beneficiado seco (¢ 24/qq oro) y para mantenimiento del beneficio. Estos créditos para beneficiado húmedo y seco suman a ¢ 69/qq oro, lo que cubre la mayor parte de la tarifa de beneficiado establecida por UCRAPROBEX (¢ 75/qq oro).

3- Anticipos sobre Cobranzas: a partir de haber cerrado el contrato de venta de café con un comprador internacional, UCRAPROBEX puede dar hasta el 80% de la liquidación en anticipos. UCRAPROBEX presta a la misma tasa del banco: no gana comisión por la intermediación financiera.⁽⁸⁾

B) Cartera de Prestamos de UCRAPROBEX.

De acuerdo a las líneas de crédito de que dispone UCRAPROBEX, su cartera de prestamos contempla crédito de avío, beneficiado de café, anticipo sobre cobranzas así como también crédito para compra de sacos de exportación, crédito para beneficiado de café y créditos de mediano plazo.

* Crédito de Avío.

Para la cosecha 89/90, la Unión no reporta crédito de avío otorgado a sus cooperativas socias. Para la cosecha 90/91, reporta un monto otorgado de 904.1 miles de colones, distribuidos entre 7 cooperativas. De manera que el crédito de avío represento el 2.25% del total de la cartera de prestamos de UCRAPROBEX.(ver cuadro No. 4)

Lo anterior pone de manifiesto: a) por una parte, que el ofrecimiento de crédito de avío no ha sido una de las prioridades de la unión; y b) por otra parte, pero que tiene relación con lo anterior, es que dado que las cooperativas cafetaleras han sido las únicas que no han tenido problemas de insolvencia financiera con la banca comercial. Lo anterior se ha traducido en que las necesidades de crédito de avío por parte de las cooperativas miembros, han sido satisfechas a través de la banca comercial.

* Beneficiado de Café.

El financiamiento para beneficiado de café ha sido la línea de financiamiento prioritaria para UCRAPROBEX.

Para la cosecha 89/90 se otorgo un monto total de 7.0 millones de colones (85.6% del crédito total) distribuido entre 12 cooperativas. Para la cosecha 90/91 se otorgaron 7.1 millones de colones (17.4% del crédito total) distribuido entre 17 cooperativas.

⁸. . C. Wattel/E. Salas. Mision Max Havelac/CDR-ULA. DIC. 1991.

Como puede observarse el incremento en terminos absolutos con respecto al año anterior realmente no es significativo, lo cual puede interpretarse como una satisfacción casi total de la necesidad de crédito para beneficiado por parte de las cooperativas. Es de considerar sin embargo que dado el nivel de subutilización de la capacidad instalada de las cooperativas beneficiadoras; si existieran incrementos en su utilización habría por consiguiente un incremento en la demanda de crédito para beneficiado.

Por otra parte, es importante destacar, que UCRAPROBEX mantiene un interés permanente por ofrecer a sus afiliadas nuevos servicios financieros (ver más adelante), ya que como se ha visto, aun incrementando aunque levemente el monto para beneficiado, este ha pasado de representar el 85.6% a representar el 17.4% del crédito total.

* **Anticipo de Cobranzas.**

Tal y como se ha visto anteriormente, luego de haber cerrado contrato con un comprador internacional, UCRAPROBEX puede adelantar hasta un 80% del valor total a la cooperativa.

Esta es la línea de anticipo de cobranzas que a partir de la cosecha 90/91 se ha convertido en el principal destino del financiamiento de UCRAPROBEX: En tal periodo, se otorgó un monto de 31.5 millones de colones (77.0% del crédito total otorgado), favoreciendo prácticamente a todas las cooperativas afiliadas (solamente 7 cooperativas no utilizaron esta línea, 6 de las cuales habían recibido crédito de avío.

* **Otras Líneas de Crédito.**

Las otras líneas de crédito son financiamiento para compra de sacos de exportación y financiamiento para mantenimiento de beneficiado. Para compra de sacos, se financió un monto de 1.2 millones de colones (14% del crédito total) en la cosecha 1989/1990; reduciéndose a 0.8 millones de colones (1.8% de crédito total) en la cosecha 1990/1991.

El crédito para mantenimiento de beneficiado para el periodo 1990/1991 fue 0.3 millones de colones (0.7% del crédito total).

Beneficiado y control de calidad

Prácticamente desde que se iniciaron actividades se consideró desarrollar el control de calidad y la asistencia técnica. Se creó entonces el Departamento Industrial, el cual tendría a su cargo "el riguroso control de calidad, y su respectiva asesoría a las cooperativas beneficiadoras respecto al proceso de beneficiado de café, y sus preparaciones para exportación".⁽⁹⁾

En el periodo 1989/1990, "Las actividades relativas al control de calidad tuvieron su base en las normas de calidad establecidas por la Green Coffee Association de Nueva York, adoptadas por el Consejo Salvadoreño del Café. La catación de café se realizó en forma preventiva y verificando la calidad del café salvadoreño.

La catación preventiva se efectuó identificando partidas, identificando problemas e implementando soluciones a anomalías que pudieran afectar la calidad del grano de exportación. También se efectuaron visitas a los beneficios de café, con el objeto de identificar

⁹. UCRAPROBEX. Memoria de Labores 1988/1989. p.13.

debilidades de maquinaria y proceso, y proponiendo alternativas de solución; todo en base a obtener una excelente calidad del café de exportación."⁽¹⁰⁾ Lo anterior se ha traducido en la elevación de la calidad del café producido por las cooperativas.

Información de precios (servicio Reuter)

UCRAPROBEX brinda un servicio Reuter a sus asociados: diariamente comunica precios de la bolsa a las cooperativas (por fax o teléfono) y basado en ella formula precios para café oro y uva al productor, beneficiador y exportador. Para ese fin, UCRAPROBEX instaló la infraestructura de comunicación necesaria en las cooperativas (radio, fax, etc.) con una donación de la AID; bajo el mismo programa se provee una computadora a cada cooperativa socia como parte de una asistencia administrativa.⁽¹¹⁾

Mercadeo

UCRAPROBEX exporta café de cooperativas que disponen de capacidad de beneficiado en seco o la pueden contratar con otra cooperativa afiliada. Tiene dos modalidades para exportar café:

- 1- Exportación: Con base en información de mercado brindada por UCRAPROBEX, las cooperativas se deciden sobre el momento de vender. UCRAPROBEX necesita máximo un día para conseguir un comprador y cerrar el negocio y enseguida da la orden de trillado a la cooperativa según las características requeridas (calidad, preparación). Entre exportación física y pago a la cooperativa pasan máximo 30 días.
- 2- Compra-venta: UCRAPROBEX compra el café a la cooperativa y la vende según el precio del día.

La documentación de la exportación se manda al banco local en El Salvador, que se encarga de mandarla al banco del comprador para cobrar la factura: el pago en dólares entra a través del Banco Central de Reserva y llega en colones al banco de UCRAPROBEX.

La liquidación del café se conforma de la siguiente manera:

- Precio FOB en colones según el precio en dólares y tipo de cambio oficial.
- Deducciones UCRAPROBEX:
 - * \$ 0.50 / qq oro para el Consejo Salvadoreño del Café.
 - * 25 % x (Precio FOB - \$ 55) en impuestos sobre exportación
 - * ¢ 12 / qq oro tarifa de exportación UCRAPROBEX
 - * ¢ 10 / qq oro capitalización UCRAPROBEX ⁽¹²⁾
- Deducciones de la cooperativa beneficiadora:
 - * ¢ 75 / qq oro para beneficiado húmedo y seco y trillado

¹⁰. . UCRAPROBEX. Memoria de Labores 1989/90. p.

¹¹. . C. Wattel/E. Salas. Mision....

¹². . Contra cada ¢ 1000 de capitalización, UCRAPROBEX emite un certificado de acción a la cooperativa.

Con esas deducciones, la cooperativa beneficiadora recibe por el café oro exportable puesto en puerto un precio equivalente al 86-89 % del precio FOB; el café en uva tiene un valor del 78% de su precio FOB.⁽¹³⁾

Capacitacion

La Union ha tenido como preocupacion tener un proceso permanente de capacitacion relacionado con la produccion, beneficiado y comercializacion del cafe, los cuales han sido financiados por BCR/UTFRA/AID, los cuales han sido coordinados por TECNOSERVE.

Tambien por la relacion iniciada con TECNOSERVE INC. y el programa de becas CAPS/AID se ha obtenido capacitacion para jovenes de las cooperativas (hembras y varones) en areas de acuicultura, procesamiento de frutas y verduras, etc. en EE.UU. en cursos de tres meses a un año.⁽¹⁴⁾ El cuadro No 5 muestra el detalle de las actividades de capacitacion de los ultimos dos años.

Cuadro No. 5.

UCRAPROBEX: Educacion Empresarial Cooperativa.
Cosechas 89/90 y 90/91.

CURSOS Y SEMINARIOS	89/90 No. Partic.	90/91 No. Partic.
Innovaciones Tecnologicas del Cultivo del Cafe.	40	-
Comercializacion de Cafe I.	60	60
Mantenimiento de Beneficios.	50	
Interpretacion de Analisis de Suelos.	60	
Administracion Financiera del Beneficiado del Cafe.	50	
Comercializacion del Cafe II.	80	
Acuicultura (Becas de CAPS/AID de un año para varones en EE.UU.).	4	
Procesamiento de Frutas y Verduras (Becas de CAPS/AID de un año para varones en EE.UU.).	1	
Administracion de Pequeños Negocios (Becas de CAPS/AID de un año para mujeres en EE.UU.).	10	
Administracion de Pequeños Negocios (Becas de CAPS/AID de tres meses para mujeres en EE.UU.).	6	40
Interpretacion de Analisis de Suelos.		40
Fertilizacion del Cafe.		
Control Integrado de la Broca del Cafe.		38
Produccion de Izote (varias fechas).		120
Control de Calidad (Becas CASS/CAPS en EE.UU.).		1

Fuente: UCRAPROBEX. Memorias de Labores 1989/90, 1990/91.

13. . C. Wattel/E. Salas. Mision....

14. . UCRAPROBEX. Memoria de Labores 1989/1990. pp.14-19.

Suministros de insumos.

La union en funcion de desarrollar nuevas areas de servicios para sus asociadas, a iniciado la importacion de insumos (importacion de 60 mil sacos de urea) asi como a la exportacion de productos cultivados en las cooperativas (exportacion de izote a Holanda)

Seguro de Cosecha.

Comprende la cobertura de riesgos desde la recoleccion, beneficiado, almacenaje, transporte del grano.

Seguro de vida.

Los miembros de las cooperativas socias gozan de la proteccion de un seguro de vida.

Otros Beneficios.

Mediante los resultados obtenidos por la accion conjunta, las cooperativas socias estan mejorando los servicios de salud, educacion, recreacion y otros en sus comunidades.

ORGANIZACION INTERNA DE UCRAPROBEX

La estructura organizativa de UCRAPROBEX es la siguiente:

Nivel Decisorio

A nivel decisorio la organización de la Unión es típica al de una cooperativa:

- a) Asamblea General: la cual esta representada por todas las cooperativas accionistas.
- b) Junta de Vigilancia: es el órgano encargado de la fiscalización de las operaciones de la Unión. Esta conformado por un presidente, un secretario y un primer director.
- c) Consejo de Administración: es el órgano encargado de la administración de UCRAPROBEX. Esta constituido por un presidente, un vice-presidente, un secretario, un tesorero y un primero, segundo y tercer directores.

Nivel Ejecutivo.

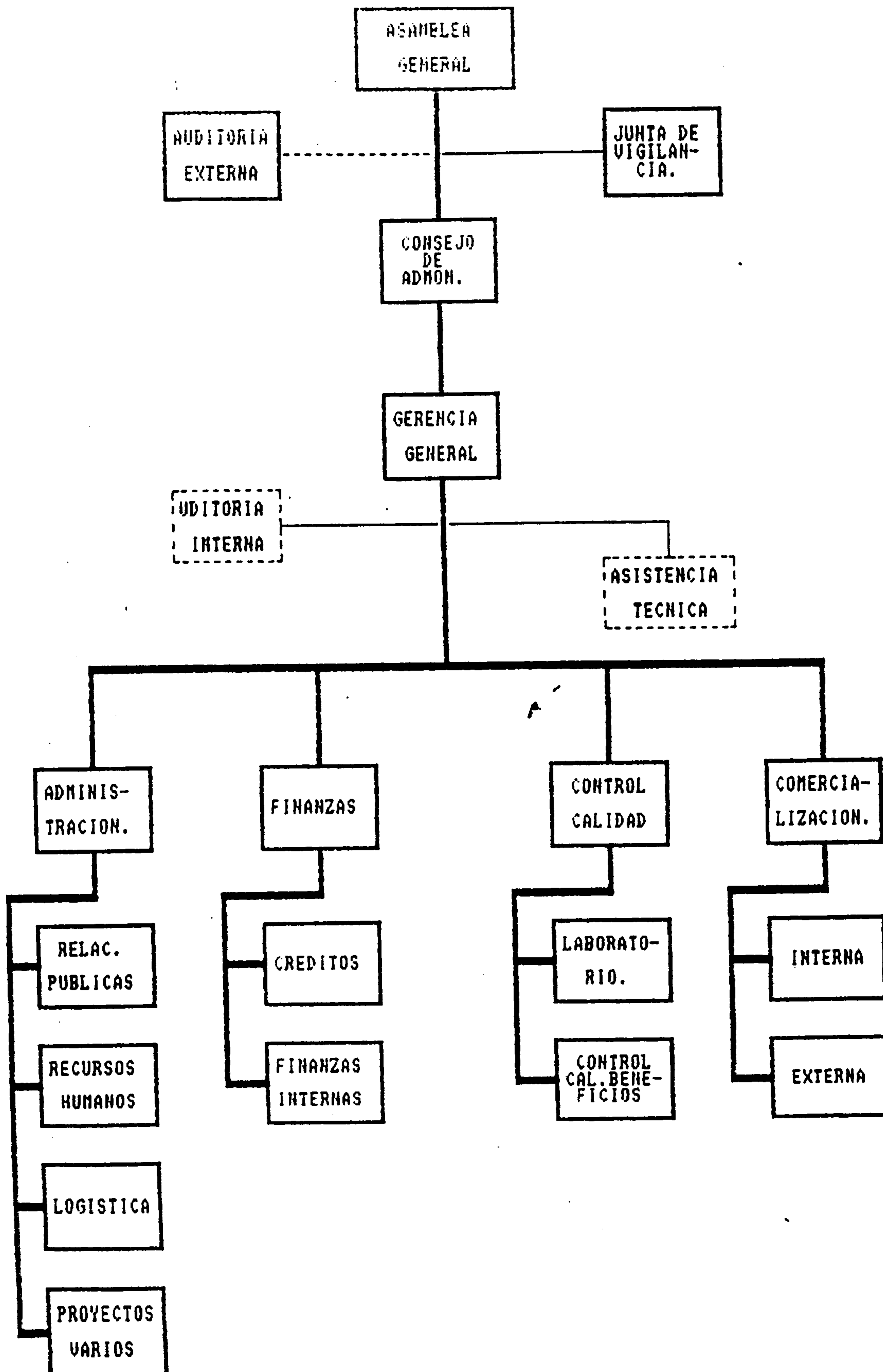
Para el desarrollo de sus actividades, la Unión cuenta con la siguiente estructura organizativa:

- Gerente General
- Jefe Administrativo
- Jefe Financiero
- Jefe de Comercialización
- Jefe de Control de Calidad.

El organigrama de UCRAPROBEX se adjunta como anexo.

UCRAPROBEX de R.L.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



DESARROLLO DE LA PRODUCCION

Café orgánico

En mayo de 1992, se estableció convenio de asistencia técnica en producción y comercialización de café orgánico entre UCRAPROBEX y CLUSA (Liga de Cooperativas de los Estados Unidos).

Según el convenio, "CLUSA proporcionará... asesoría técnica desde los contactos con los compradores, contratos de venta, selección de las fincas, los servicios de certificación, toda la asistencia agronómica para el cultivo, cosecha, beneficiado y la logística de exportación para embarque a los mercados especializados"⁽¹⁵⁾

Diversificación productiva

Por otra parte se está buscando la diversificación productiva a través del cultivo de otros productos. Esta actividad se inició con la producción de izote, el cual se ha empezado a exportar a Holanda.

ANALISIS DE LAS RELACIONES ENTRE UCRAPROBEX Y LAS COOPERATIVAS DE BASE

En el marco de todo lo planteado anteriormente, se intenta realizar un análisis comparativo de la situación de una cooperativa afiliada a UCRAPROBEX y una cooperativa independiente; en términos de los resultados a nivel de producción, empleo e ingresos.

Impacto sobre la producción

En cuanto a la producción, el aspecto más importante a destacar es el servicio de control de calidad dado por la Unión a sus afiliadas, tanto en la fase agrícola como en la fase agroindustrial.

De manera que una cooperativa afiliada recibe asistencia técnica en la fase agrícola, mejorando de esta forma la calidad y cantidad de su producción; pero además dada la asistencia de la Unión en la fase agroindustrial a las cooperativas que poseen beneficios, la cooperativa afiliada que no lo posee también se está beneficiando.

Una cooperativa independiente, a diferencia, deberá buscar asistencia técnica si lo cree conveniente; y además la fase agroindustrial le es ajena, debido a que depende del control de calidad del beneficiador comprador, así como también porque no exporta; quedando sujeta a los precios ofrecidos por sus compradores.

Impacto sobre el financiamiento.

"El financiamiento de corto plazo (cultivo y acopio) está en gran medida cubierto por los bancos y las cooperativas de café parecen suficientemente solventes para seguir accediendo a esa fuente. Para las cooperativas asociadas a UCRAPROBEX también está cubierta la etapa de beneficiado y pre-exportación; para las cooperativas no-asociadas eso puede constituir un problema"⁽¹⁶⁾

15. . UCRAPROBEX. Revista Agroindustria.No. 1, Enero Junio, 1992. p.8.

16. . C. Wattel / E. Salas. Misión Max Havelac/CDR-ULA. Dic.1991.

Impacto sobre ingresos.

Dados los servicios de que gozan las cooperativas afiliadas (información de precios, comercialización, financiamiento), estas pueden decidir el momento para efectuar sus ventas, lo cual incide en su nivel de ingresos. Las cooperativas independientes por su parte, dado que no gozan de esos beneficios se encuentran sujetas a los mejores precios pagados internamente, dado que desde luego sus compradores buscan un margen de utilidad.

Por otra parte, los anticipos de cobranzas permiten a las cooperativas socias hacer frente a compromisos financieros adquiridos durante el periodo de cosecha, con la ventaja que la Unión no le cobra intereses. Esta situación no la tienen las cooperativas no-socias lo cual probablemente puede influir en sus costos financieros.

CONCLUSION ; VALORIZACION DE LOS FACTORES DE EXITO

UCRAPROBEX, desde sus inicios para el logro de sus fines ha venido desarrollando simultáneamente tres actividades: Gestión administrativa, relación institucional y capacitación empresarial tecnológica.

En un primer momento, se inició con la gestión administrativa y la relación institucional, pero debido a las condiciones adversas en cuanto a esta última, hubo necesidad de potenciar la primera, es decir el fortalecimiento administrativo interno. En un tiempo relativamente corto, la relación institucional fué dando sus primeros resultados, los cuales fueron aprovechados y ensanchados por UCRAPROBEX.

Pero además, con una actitud visionaria, la Unión no descuidó la capacitación empresarial tecnológica, sino más bien, se mantuvo como una iniciativa desde el principio, esperando los espacios necesarios para su desarrollo.

De manera que prácticamente la gestión administrativa, la relación institucional y la capacitación empresarial tecnológica, han sido los ejes fundamentales de desarrollo institucional que han permitido el éxito de la experiencia de UCRAPROBEX.

Bibliografía

UCRAPROBEX. Memorias de Labores. 1988/1989, 1989/1990 y 1990/1991.

UCRAPROBEX. Revista Agroindustria. No. 1, Enero-Junio, 1992.

PERA. "X Evaluación del Proceso de Reforma Agraria". 1991.

ISTA. "Memoria de Labores. Region Central Agraria" 1991.

ISTA. "Memoria de Labores. Region Paracentral" 1991.

ISTA. "Memoria de Labores. Region Oriental Agraria". 1991.

ISTA. "Memoria de labores. Region Occidental Agraria". 1991.

C. Wattel/E. Salas. Mision Max Havelac/CDR-ULA. Dic. 1991.

ENTREVISTAS.

Lic. Mario Monroy. Gerente UCRAPROBEX.

Documento de Trabajo No. 1

PROYECTO 'ESTRATEGIAS PARA LA CONSOLIDACION EMPRESARIAL DEL COOPERATIVISMO AGROPECUARIO EN CENTROAMERICA'

Financiamiento :

Organización Intereclesiástica para Cooperación al Desarrollo
(ICCO - Holanda)

Ejecución :

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural
Universidad Libre de Amsterdam

Cooperación :

Fundación para el Desarrollo (FUNDE), El Salvador
Asociación Democrática Campesina (ADC), El Salvador

Postgrado Centroamericano de Economía y Planificación (POSCAE), Honduras
Consejo Coordinador de Organizaciones Campesinas de Honduras (COCOCH)