FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO
-FUNDE-

FUNDE
CENTRO DE DOCUMENTACION

DOCUMENTO DE TRABAJO #8

ESTUDIO DE CASO:
ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA
"CANTORA"

PEDRO JUAN HERNANDEZ
FLORA DE GRAJEDA
LUIS CLERXC

San Miguel, El Salvador
Noviembre - Diciembre de 1992

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

FUNDE
CENTRO DE DOCUMENTACION

ESTUDIO DE CASO:
ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA "CANTORA"

I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 Generalidades: ubicación y acceso

La Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Cantora de R. L. se encuentra ubicada en el cantón Tecomatal, a una distancia de 12 kms. de la ciudad de San Miguel en el departamento de San Miguel. La distancia entre la carretera principal y el casco de la hacienda de la cooperativa es aproximadamente de un km., siendo la vía de acceso un camino de tierra bastante pedregoso, pero transitable; aunque buena parte de la propiedad colinda con la Carretera Litoral, una de las mas importantes carreteras del país.

Alrededor de cantora, se encuentran ubicadas otras cooperativas, siendo estas, La Granja, La Divina Providencia (que como cantora se encuentran afiliadas a FECORAO), La Ceiba y Pueblo Viejo (afiliadas a FESACORA). De acuerdo a los miembros de Cantora, la cooperativa mantiene relaciones con sus vecinas, fundamentalmente en términos del alquiler de los servicios de maquinaria y transporte (por ejemplo, unas cooperativas alquilan el tractor a otras en la época del rastreo; en la época de la zafra alquilan camiones para el transporte de la caña).

1.2 Antecedentes del grupo

1.2.1 Formación del grupo y adjudicación de la tierra

Con anterioridad existió en el lugar una propiedad de aproximadamente 5,000 mzs. en manos de un terrateniente, quien se dedicaba fundamentalmente a la ganadería. La propiedad fue subdividida y entregada en herencia sus partes. La parte correspondiente a Cantora contó además con todo el ganado que se encontraba en la propiedad original. El nuevo dueño la utilizó durante algún tiempo como establo para ganado lechero, pero luego tomó la decisión de venderla al ISTA, institución que la adquirió.

El ISTA empezó a promover entre los ex colonos de la finca, la organización de una cooperativa. Durante 6 meses se les impartieron por parte del ISTA cursos de cooperativismo en el CENCAP en Nueva Guadalupe.

El 17 de junio de 1983 se organizó la cooperativa, siendo sus 54 socios fundadores, ex colonos en su totalidad de la propiedad que les asignaban; la cual contaba con un total de 357 mzs. Sin embargo, cuando el ISTA realizó la medición del terreno para entregarlo a la cooperativa, encontró que en las cercanías existía un lote de 27 mzs (el lote de El Coco) del cual no había propietario, optando por agregarlo a la tierra entregada a la

cooperativa; con lo que a esta le fueron adjudicadas un total de 384 mzs.

En los años posteriores a su constitución, la cooperativa observó un descenso considerable en su membresía, provocado por la situación conflictiva prevaleciente en el país y a las difíciles condiciones económicas. Hacia 1987, la cooperativa contaba únicamente con aproximadamente 27 socios.

También como producto de la guerra, a partir de 1987 se fueron incorporando a la cooperativa personas desplazadas de las zonas conflictivas. La mayoría de estas personas eran jornaleros o tenían pequeñas propiedades en zonas conflictivas, y por tal razón no han regresado.

En la actualidad la membresía es de 44 socios.

De manera que ha existido un cambio en la estructura social al interior: mientras en un primer momento la cooperativa surge con una membresía originaria del lugar vinculada fundamentalmente a la ganadería; en la actualidad aproximadamente el 50% son socios originarios del lugar, mientras que el otro 50% son personas que han llegado de otros lugares, y que posiblemente se sienten mas vinculadas a las actividades agrícolas. Lo anterior nos pone de manifiesto que en la actualidad existen al interior de la cooperativa dos sectores en alguna medida diferenciados que incluso pueden generar ciertas diferencias en la conducción y en la toma de decisiones al interior de la cooperativa.

1.2.2 Etapas productivas y de acumulación

La propiedad fue recibida por la cooperativa con 1,500 cabezas de ganado, 90 mzs cultivadas de henequén y un sistema de riego. Sin embargo, dado que la propiedad inicial estaba dedicada a la ganadería, el ganado andaba en toda la propiedad. Con la subdivisión de la propiedad, el ganado fue concentrado en Cantora. De manera que, ya formada la cooperativa, la cantidad de ganado era elevada en relación a la cantidad de tierra disponible, lo cual provocó entre otros factores que se diera un proceso de ventas parciales haciendo un total de aproximadamente 800 cabezas de ganado.Los ingresos de la venta de ganado, fueron utilizados casi exclusivamente en el pago de planillas de jornales (no fue sino hasta 1985 que la cooperativa solicitó crédito en la banca).

La cooperativa ha incrementado en aproximadamente 40 mzs. el área de henequén; a partir de 1989 inicia el cultivo de la caña. Por otra parte ha habido una reducción de la actividad ganadera. Lo anterior muestra un proceso de transformación en la actividad productiva de la cooperativa: una sustitución de la actividad ganadera y un incremento en la actividad agrícola.

1.3 Aspectos jurídicos

La cooperativa tiene personería jurídica y se encuentra inscrita en el DAA. La tierra adjudicada se encuentra con primera hipoteca a favor del ISTA, teniendo la cooperativa una deuda agraria de 4 millones 977 mil colones.

1.4 Organización interna

De acuerdo a lalegislación vigente en el país, la cooperativa elige su Consejo de Administración y Junta de Vigilancia en Asamblea General de Asociados cada dos años.

El Consejo de Administración esta integrado por un presidente, vice-presidente, secretario, tesorero y vocal. El presidente de la cooperativa asume las funciones de jefe de campo.

El Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia normalmente han desarrollado reuniones conjuntas cada mes. Sin embargo, con la actual administración, estas se han vuelto en alguna medida irregulares, ya que se están desarrollando al mes, mes y medio e incluso a los dos meses.

Para la realización de asambleas generales, estas se hacen a partir de la convocatoria del Consejo de Administración. Normalmente se han realizado asambleas en forma mensual; sin embargo desde abril de 1992 no se ha convocado a una asamblea, y no fue sino a propósito del presente trabajo que se convocó a una para obtener información de los asociados (finales de Noviembre).

El trabajo diario se planifica en las reuniones del consejo. El presidente de la cooperativa se constituye en el Jefe de Producción y se encarga de organizar la ejecución de las tareas productivas cotidianas en la cooperativa.

Se supone que las decisiones trascendentales normalmente son avaladas por la asamblea a propuesta del consejo. Sin embargo, dado que durante algún tiempo no se convoca a asambleas, parece ser que el actual consejo se encuentra tomando decisiones sin contar con el aval de todos los asociados.

Anteriormente se formaron comités al interior de la cooperativa (comité ganadero, agrícola, de bienestar social, de salud), pero estos no funcionaron; desconociéndose si tal situación es el resultado de falta de cooperación de los asociados ó de excesiva centralización de las decisiones por parte de los directivos.

Parece ser, que la existencia en la cooperativa de dos grupos (los originarios del lugar y los incorporados a partir de 1987), se pone de manifiesto en alguna medida en la dirección de la cooperativa; apreciándose que en la actualidad esta se encuentra conducida por el segundo grupo.

La cooperativa cuenta con reglamento interno y estatutos. En alguna ocasión se dieron a conocer entra los asociados; pero no se ha trabajado con los mismos. Solamente algunos directivos tienen algún grado de conocimiento de la Ley de Cooperativas.

En términos de los controles administrativos, cuentan con libro de entradas y salidas; tienen recibos y hojas de control de crédito, aunque no se encuentra sistematizado; llevan el registro del crédito a los asociados; cuentan con los diferentes libros contables (los cuales se encuentran bastante bien elaborados), así como también libreta de campo, planillas e inventarios (el inventario del hato ganadero es bastante rudimentario, no permitiendo conocer con exactitud la situación del mismo).

A nivel de la organización productiva, existe la producción colectiva y la producción individual, aunque puede observarse un peso relativo importante de la primera con respecto a la segunda. La parte individual es bastante débil, no todos los socios realizan actividades individuales lo cual es causa pero a la vez resultado de la poca capacidad de acumulación individual de los asociados, observándose en ellos un nivel de vida bastante bajo. Lo anterior se traduce en una dependencia importante del trabajo en la cooperativa como fuente de ingresos de los asociados, que aunque no logra cubrir con sus necesidades fundamentales, la falta de los mismos les implicaría una situación sumamente apremiante.

A nivel colectivo, tienen cultivadas 128 mzs. de henequén, 60 mzs. de caña, 6 mzs. de melón, 10 mzs. de maicillo, y utilizan 115 mzs. como pasto natural para la alimentación de 382 cabezas de ganado.

A nivel individual, solo aproximadamente el 70% de los socios tiene una parcela para su propio cultivo; la cual oscila entre 3 tareas (0.2 mz. aprox.) y 8 tareas (0.5 mz.); la cual cultivan casi exclusivamente de maíz, lo cual evidentemente no les permite obtener una producción de ese producto sino solo para unos pocos meses.

II. RECURSOS PRODUCTIVOS DEL GRUPO Y DE LOS SOCIOS

2.1 Tierra

2.1.1 Tenencia de la tierra

(Ver Cuadro No 2)

Esta cooperativa posee una extensión de 384 mzs., con un área principal de 357 mzs mas un lote de 27 mzs el cual se encuentra separado pero relativamente cerca del resto de área. Toda la propiedad les fue adjudicada en el marco del proceso de reforma agraria desarrollado en el país. Los antiguos propietarios decidieron vender la propiedad, la cual fue adquirida por el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria a través del Decreto 842 y luego asignada a la cooperativa. La cooperativa, sin embargo, solo tiene un título provisional sobre la tierra, ya que dado que no han podido cancelar la deuda agraria asignada por la tierra, el ISTA tiene primera hipoteca sobre la propiedad y esta se encuentra registrada a favor de dicha institución.

La topografía de la propiedad es plana en alrededor de 200 mzs. y ondulada en las 150 mzs restantes. Se encuentra ubicada a la orilla de la carreta Litoral. Dos brazos de agua que se originan en la Laguna de San Juan cruzan la propiedad en su parte mas angosta, dividiendo a esta en tres partes.

2.1.2 Uso del suelo

La cooperativa tiene en uso colectivo 364 mzs, lo que constituye el 94.8% de la tierra. De ese total, 194 mzs. son utilizadas en producción colectiva, mientras que las 160 restantes se encuentran con pastos naturales (115 mzs), infraestructura (3 mzs) y sin uso (42 mzs.).

En términos del uso individual, se tiene solamente un total de 20 mzs. de las cuales 10 son utilizadas para los cultivos individuales, mientras que las otras 10 constituyen los solares para la vivienda de los socios.

Cuadro No 1 Uso de la tierra

Parcela/ Cultivo	Hene Prod	Hene Plan	Caña	Melón	Maíz	Maic (1)	Past Nat (2)	Bosq	Infr	Sin Uso (3)	Total
Colectiva	90	38	60	6		10	115		3	42	364
Individ(3)					20						20
Total	90	38	60	6	20	10	115		3	42	384

(1) 6 mzs en Cantora y 4 mzs en el lote del Coco
(2) 92 mzs en cantora y 23 mzs en el lote del Coco.
(3) Incluye matorrales 15 mzs. y 2 lagunas 27 mzs.
(3) Incluye parcelas indiv 10 mzs y solares 10 mzs.

Lo anterior pone de manifiesto que la tierra tiene un uso fundamentalmente colectivo, ocupando la producción colectiva agrícola 194 mzs (50.5% de la tierra total), mientras que las 115 mzs de pastos naturales son utilizadas para la actividad ganadera.

En la producción colectiva agrícola, el cultivo que mas área ocupa es el henequén, siguiendo en importancia la caña y en menor medida el maicillo (el cual es utilizado en la actividad ganadera) y el melón. Todos los cultivos colectivos (a excepción del maicillo que se cultiva en dos parcelas) se encuentran ubicados en una sola parcela.

A nivel individual, los socios dedican su pequeña parcela fundamentalmente al cultivo de maíz en primera cosecha, observándose escasa siembra en postrera y en tal sentido, casi no siembran en asocio.

La relación tierra/socio en la cooperativa es de 8.73 mz en total. La correspondiente al área cultivada colectivamente es de 7.59 mzs.; pero en términos del área cultivada en forma individual es únicamente de 0.45 mz.. De hecho, la relación tierra /socio en la cooperativa es baja, y la correspondiente al área cultivada en forma individual no le permite producir los granos básicos necesarios para mantener a sus familias sino solo para unos escasos meses, por lo que se ven obligados a adquirirlos en el mercado, lo cual los hace sumamente dependientes de los escasos ingresos que la cooperativa puede proporcionarles a través de las labores en los cultivos colectivos.

2.2 Socios/Mano de obra

2.2.1 Características de los socios y sus familias

(Ver Cuadro No III)

La cooperativa cuenta con una membresía de 44 socios entre los cuales solamente hay una mujer; siendo la edad promedio de los mismos 42.3 años. Del total de socios, el 43.2 % de ellos no sabe leer y escribir.

La población total es de 195 personas, teniendo las siguientes características;

-El 55.4% son hombres y el 44.6% son mujeres.
-El 37.9% de la población total es menor de 12 años.
-El 60.5% de la población se encuentra entre los 12 y los 65 años.
-El 1.5% de la población es mayor de 65 años.
-El tamaño promedio por familia es de 2.6 personas.

2.2.2 Disponibilidad de mano de obra familiar y extra-familiar

La mano de obra disponible al interior de la cooperativa es de 92 personas; de las cuales 42 esta constituida por los socios y 50 por familiares.

Si relacionamos la mano de obra familiar total (que incluye a los asociados y los familiares en edad de trabajar) con respecto a la población total de la cooperativa, muestra una relación "trabajador-consumidor" de 2.12; o sea que cada trabajador socio y familiar trabaja para garantizar el ingreso que les permita cubrir los gastos de consumo de 2.12 personas.

Las labores agrícolas en la cooperativa se dan durante todo el año, dependiendo de los tipos de cultivos y de las labores culturales que estos requieren durante determinados períodos, lo cual genera desde luego ciertos picos asi como también niveles bajos de demanda de trabajo. Normalmente en las labores se privilegia a los asociados, siguiendo en orden de importancia los familiares y finalmente personas fuera de la cooperativa.

De hecho, aun cuando el cálculo de jornales por socio en la cooperativa de 339.36 días/hombre (de acuerdo a la información recabada) hay que tomarlo con reserva dado que parece sumamente alto, en buena medida refleja la capacidad de la cooperativa para generar empleo para sus socios.

Una mejor interpretación del dato (dado que parece haber una sobreestimación de la utilización de la mano de obra de los socios) es que existe una participación importante de mano de obra familiar no socia que la información no refleja, lo cual en todo caso

implica una participación familiar no despreciable que tiene repercusiones en el ingreso de la familia.

2.2.3 Rotación de los socios y estabilidad del grupo

(Ver cuadro No IV)

A inicios de 1983, se inició el grupo cooperativo, que para mediados de Junio del mismo año se había organizado ya como cooperativa, contando con 54 socios fundadores. Como producto de la de la situación conflictiva prevaleciente en el país desde inicios de la década de los 80', así como de las difíciles condiciones de vida en el campo; la cooperativa experimentó un proceso de salida de asociados que culminó en 1987, quedado únicamente una membresía de 25 asociados. A partir de 1987, y como producto de la misma situación conflictiva, la cooperativa experimentó un incremento en su membresía como producto del ingreso como asociados de personas desplazadas de zonas en donde el conflicto se manifestaba con mayor dureza.

Hacia 1992, la cooperativa cuenta con 44 asociados, de los cuales 17 son socios fundadores y 27 son socios incorporados; mostrándose cierta estabilidad durante los últimos años.

La rotación total de socios (es decir los socios actuales mas los socios retirados) en la cooperativa es de 81 personas en el período 1983-1992. El índice de rotación, es decir el número de socios actuales entre la rotación total de socios, es de 45.7%, lo cual es un porcentaje bastante alto, pero que se explica por las causas mencionadas anteriormente.

2.2.4 Capacitación y educación recibidas

(Ver Cuadros No V y B1)

El 56.8% de los asociados puede leer y escribir, mientras que el 43.2% restante son analfabetas. El nivel promedio de escolaridad de los asociados es de 1.9. Esta situación, se convierte en una limitante para el desarrollo de cualquier tipo de capacitación, ya que si bien para aprender no es necesario saber leer y escribir, si se facilita el aprendizaje. Desde luego que los que no saben leer y escribir se encuentran menos posibilitados que los que si saben, para recibir cualquier tipo de capacitación.

Entre 1991 y 1992, se reporta la participación en 8 cursos de capacitación, los cuales han girado alrededor de la formación empresarial, la formación técnica y la formación cooperativa. Prácticamente todos los cursos en que han participado han sido promovidos por FESACORA.

2.3 Capital y ahorro propio colectivo e individual

2.3.1 Situación en la propiedad colectiva

A continuación, en el Cuadro No. 2, se presenta un resumen del capital colectivo invertido en la propiedad.

Con respecto a la maquinaria, equipo y herramientas, estas se refieren a un tractor, una rastra, una máquina desfibradora para henequén con su motor, motor para riego y para pozo, una picadora, un camión, un pick up y un trailer. Todo tiene considerada la depreciación acumulada por lo que corresponde al valor actual declarado.

Cuadro No. 2 Resumen del capital colectivo invertido en la parcela

Concepto	Valor Actual Declarado(Cols)	Observaciones
Maquin, equip. y herr	598,992.53	Incluye Reserv. deprec acum.
Instalaciones	170,809.19	Edifica, Mob, Res deprec ac.
Cercas	9,000.00	150 rollos de alambre
Inventario bodega	12,128.41	
Hato ganadero	193,250.00	Ganado bovino y equino.
Valor tierra	813,339.96	Sin mejoras.
Plantaciones perm.	211,638.34	Henequén.
Nuevas plant y mej.	55,264.57	
Reservas financieras	418,547.86	Caja, bcos, ctas a cobrar.
SUBTOTAL ACTIVOS	2,482,970.86	Por socio: 56,531.2
Cuentas a pagar	12,561.20	
Deuda Agraria	1,689,311.69	
SUBTOTAL PASIVOS	1,701,872.89	Por socio: 38,678.93
ACTIVOS - PASIVOS	781,097.4	por socio: 12,685.15

En instalaciones cuentan con el "casco de la hacienda" el cual se utiliza como oficina y bodega. Además tienen mobiliario y equipo de oficina (escritorios, sillas, máquina de escribir, contómetro y otros).

El inventario de bodega está referido a insumos y productos para la venta.

El valor del hato ganadero se contabiliza en 193,250 colones, refiriéndose a 381 cabezas de ganado.

El valor de los terrenos según sus libros de contabilidad es de 813,339 colones, valor que no incluye ningún tipo de mejoras. Las

plantaciones permanentes y las mejoras las valúan, de acuerdo a sus registros, en 211,638 y 55,264 colones respectivamente. De manera que el valor total de la tierra incluyendo las plantaciones permanentes, las mejoras y las instalaciones asciende a un valor total de 1,274,050 colones.

Por otra parte, el valor inicial de su deuda agraria asciende a 1,689,311. Este valor incluye la tierra, los cultivos permanentes, la infraestructura, la maquinaria y equipo y el valor del ganado con que ellos recibieron la propiedad. Es de hacer notar que dadas las condiciones en que se asignó la deuda agraria, la cooperativa deberá pagar un monto total de 4,976,471 colones, siendo la diferencia los intereses que deben pagar dadas las condiciones mencionadas.

Se observa que el valor actual de la propiedad de acuerdo a sus registros, es menor que el valor inicial que le fue asignado a la propiedad cuando ellos la recibieron. Una de las causas que explican dicha situación es la drástica reducción que se ha dado en el hato ganadero, así como también pudo darse una sobrevaloración de la propiedad.

Si al valor total de la propiedad, según sus registros, se le resta el valor de la tierra; es decir solo se considera el valor de las instalaciones, la maquinaria, el equipo, las plantaciones permanentes y las mejoras, se puede establecer el capital invertido ó capital muerto de la cooperativa, el cual es de 1,045,704 colones, correspondiendo a 23,766 colones por socio.

2.3.2 Situación de ahorro de los socios

El ahorro de los socios normalmente no es en efectivo ya que prácticamente no tienen una suma monetaria disponible. Aún cuando sus ingresos no les permite lograr un ahorro, ya que todo lo gastan, es a partir del cultivo individual de su parcela (cuando ello se los permite,ya que en la mayoría de los casos no es mas que la forma de complementar su sobrevivencia precaria), que ellos logran disponer de una cantidad de dinero que invierten en algunos animales. De manera que, las formas de ahorro y/o inversión de los socios de esta cooperativa son su vivienda (lo cual se hace mas bien como una necesidad) y algunos animales (los que pueden hacerlo).
El valor de la vivienda promedio es de 3,243 colones, la cual generalmente han hecho con esfuerzo propio.

Solo 17 de los 44 socios tienen ganado; solo uno de ellos (el actual presidente) tiene 5 cabezas; uno mas tiene 4 cabezas; 4 socios tienen 3 cabezas; 4 socios tienen 2 cabezas; y los restantes 7 solamente tienen un animal. Un número de 27 socios no tienen ninguna cabeza de ganado. De manera que solamente 17 de los 44 socios tienen en alguna medida capacidad para hacer frente a ciertas situaciones imprevistas que se les pudieran presentar (ya

que en ese momento pueden vender un animal); mientras que los restantes 27 no tienen capacidad de hacer frente a ningún tipo de eventualidades.

Otras formas menores de ahorro lo constituye la tenencia de especies menores como cerdos y aves.

2.4 Recursos externos: Crédito

(Ver Cuadro No. VII)

Como se mencionó anteriormente, la cooperativa no hizo uso del crédito bancario sino hasta 1985, utilizando desde su constitución los ingresos provenientes de la venta de ganado. No se tienen sin embargo, datos sobre los créditos obtenidos en 1985. Durante 1986, la cooperativa obtuvo 4 créditos, uno para la adquisición de ganado lechero, por un monto de 187,000 colones; y los 3 restantes para realizar mejoras en la finca pecuaria, por un monto de 113,100 colones; recibiendo la cooperativa para dicho año un crédito total de 300,100 colones. Prácticamente los 4 créditos eran de mediano plazo, ya que uno de ellos vencía en 1993, otro en 1994, y los dos restantes en 1988.

A finales de 1988, la cooperativa recibió 3 créditos: uno para la siembra de caña, uno para el mantenimiento del henequén; y el tercero un refinanciamiento de inversión en el marco del Fondo de Financiamiento para la Reactivación del Sector Agropecuario BCR/FFRAP.

En 1989, la cooperativa solo recibió un crédito: dado que parece ser que se había caído en mora con los créditos recibidos con anterioridad, siempre en el marco del BCR/FFRAP, recibió refinanciamiento de la mora para que nuevamente pudiera ser sujeto de crédito por parte de la banca.

Durante 1990, se recibieron dos créditos, uno para la siembra de caña, y el otro para el mantenimiento del henequén.

Durante 1991, se recibieron 3 créditos: para sandía, para melón, y para el mantenimiento de la caña.

Durante 1992, se han obtenido 5 créditos: uno para el mantenimiento del henequén, uno para el mantenimiento de la caña, uno para renuevo de caña, uno para el cultivo de ajonjolí, y el ultimo para el cultivo de maíz colectivo. En el caso de los créditos para caña y henequén, estos aún no han sido totalmente utilizados.

Los créditos solicitados por la cooperativa, han sido para actividades colectivas y no para actividades individuales.

Llama la atención, que a partir del refinanciamiento, la cooperativa ha recibido fundamentalmente crédito de corto plazo, es

decir crédito de avío; no recibiendo (a excepción del crédito para caña renuevo) crédito de mediano plazo para inversión. Tal y como lo muestra el cuadro No. VII, prácticamente ha habido ausencia de crédito para la adquisición de maquinaria y equipo.

Otro elemento importante en el historial crediticio de la cooperativa, es que en un principio se solicitó crédito para ganadería, pero que parece ser que dicho rubro no les permitió buenos resultados, sino mas bien hizo caer en morosidad a la cooperativa. Tal situación provocó, que se optara por una reorientación de las solicitudes de crédito, solicitándolo fundamentalmente para actividades agrícolas.

Es importante también señalar, el intento de cultivar nuevos rubros (sandía y melón), pero dados los resultados obtenidos, se ha abandonado su cultivo.

En lo reciente, prácticamente la cooperativa va al día con sus pagos. Las deudas de la cooperativa son:

La deuda para refinanciamiento obtenida a través del BCR/FFRAP la cual se registra por un monto de 395,723 colones.

La deuda agraria, la cual tiene un monto inicial asignado de 1,689,311 colones, pero que con los intereses asciende a 4,976,421 colones. Sobre esta deuda, la cooperativa no ha hecho ningún pago, y además, no se ha tenido la capacidad de destinar fondos financieros que permita hacerle frente en el futuro.

2.5 Infraestructura social

La cooperativa no cuenta con ningún tipo de infraestructura social.

Existe una escuela en el cantón La Ceiba, a un km. de distancia, en la cual se imparte hasta el 9o. grado, a la cual asisten los niños de la cooperativa.

No poseen ningún tipo de asistencia médica, y el centro de salud mas cercano se encuentra en El Zapotal, a 4 kms. de distancia. Se han beneficiado de las campañas de vacunación desarrolladas a nivel nacional.

Hay instalación de energía eléctrica, pero el 90% no tiene electricidad instalada en su casa . No existe instalación de agua potable; pero la mayoría de las viviendas tienen pozos. El 60% de las casa tiene letrina, debido a un proyecto que se realizó por DIDECO/ISTA, instituciones que pusieron los materiales y dieron víveres como pago por la mano de obra.

Con respecto al transporte, dada su cercanía a la carretera principal, pueden transportarse en autobús desde la entrada de la calle de acceso a la cooperativa, hacia los centros urbanos.

III. SISTEMA DE PRODUCCION E INTERCAMBIO

3.1 Sistema de manejo de cultivos

3.1.1 Henequén

El henequén se cultiva en forma colectiva. Dadas las características del cultivo, y el tiempo en que se sembró en la cooperativa, pueden distinguirse dos tipos de plantación en la cooperativa: henequén en plantía y henequén en producción.

El henequén en plantía lo constituye la siembra de períodos anteriores que aun no se encuentra en producción. Es hasta después de 4 años de sembrado que empieza a generar producción. Las labores en el henequén plantía están constituidas únicamente por dos chapodas, una entre los meses de abril y junio; y una entre los meses de septiembre y octubre.

Cuando el henequén después de 4 años, ya se encuentra en capacidad de generar producción, las labores que se realizan en la cooperativa son las siguientes:

Dos chapodas, realizadas en el mismo período que el henequén plantía.

La corta de penca, la cual en el henequén en producción es una actividad permanente. Esta actividad consume bastante mano de obra, por lo que para la misma, la cooperativa tiene que contratar una cantidad importante de mano de obra asalariada, tanto de familiares de los socios como de personas de fuera de la cooperativa. Esto es así, debido a que por una parte la mano de obra de los socios no es suficiente, pero además porque estos se involucran en actividades tanto de control como de procesamiento, lo cual reduce su disponibilidad.

Luego de la corta de la penca, se procede a la desfibra y lavado de la penca. Esta actividad consiste en triturar la penca de manera que quede solamente la fibra, la cual es lavada y puesta a secar al sol.Es realizada por 4 personas: 3 desfibradores y 1 lavador, haciendo entre 6 y 8 qq al día. En el año en estudio, la cooperativa solo contaba con una máquina desfibradora, con la cual se procesó la producción de 60 mzs. de henequén.

El proceso de desfibra se realiza en el lugar de la corta, lo cual implica que la maquinaria debe trasladarse de lugar. Esta actividad es responsabilidad de las 4 personas mencionadas, sin que ello implique remuneración adicional. Solamente en el caso de que el lugar de traslado sea retirado y de difícil acceso son exonerados de la misma y se paga a una careta tirada por bueyes para efectuar el traslado.

Cuadro No 3 Labores en el mantenimiento y corta de henequén

Labor	Mes	Herramienta	D/H por Mz.
HENEQUEN PLANTIA			
1a Chapoda	Abr/jun	Cuma	16.00
2a Chapoda	Sept/Oct	Cuma	16.00
HENEQUEN VENTA			
1a Chapoda	Abr/jun	Cuma	16.00
2a Chapoda	Sept/Oct	Cuma	16.00
HENEQUEN PRODUC.			
1a Chapoda	Abr/jun	Cuma	16.00
2a Chapoda	Sept/Oct	Cuma	16.00
Corta de penca	Permanente	Machete	21.23
Desfibra de penca	Permanente	Desfibradora	17.19
Traslado de Motor	Ocasional	Carreta	0.50

Como resultado de la poca disponibilidad de mano de obra, la cooperativa ha recurrido al mecanismo de contrato para la corta y procesamiento de la penca. Este mecanismo consiste en que la cooperativa contrata a un intermediario para que le corte y procese la penca; este a su vez, subcontrata a personal para la corta y el procesamiento. La fibra sacada es llevada a las fábricas compradoras locales en donde es pesada; pagando la cooperativa al intermediario por cada quintal procesado. Bajo este mecanismo la cooperativa procesó la producción de 30 mzs., pagando durante el período 1991/92, la cantidad de 80 colones por quintal cortado.

En total, la cooperativa contaba para el período 1991/92 con 128 mzs de henequén, de las cuales 38 eran plantía y 90 en producción de las cuales 60 fueron procesadas por la cooperativa y 30 se dieron al intermediario para su procesamiento.

3.1.2 Caña

La caña es otro rubro que se cultiva colectivamente. Las 60 mzs. de caña con que cuenta la cooperativa fue sembrada en 1989, por lo que las labores son fundamentalmente de mantenimiento y corta. Sin embargo, dado que habían partes despobladas, se hizo necesario resembrar aproximadamente 5 mzs. Por lo anterior, labores propias de la siembra no están incluidas.

Existen cuatro variedades de caña, cultivadas en la cooperativa: caña point 73-13-12, 15 mzs; caña point 73-13-6, 18 mzs; caña barbados y caña cubana, 27 mzs. El cultivo de estas variedades, se encuentra en relación con la distribución temporal de la zafra

entre los meses de diciembre y enero. Así la primera variedad se encuentra de corta a los 10 meses, y por lo tanto con ella se inicia la zafra. Se continua con la segunda variedad y se finaliza con la tercera y cuarta que tienen una duración de 12 a 13 meses. Lo anterior permite incluso, adecuarse a las exigencias de entrega asignadas por el ingenio.

Las labores desarrolladas en el mantenimiento de la caña fueron las siguientes:

-Ronda. Esta es la primera actividad que se realiza, luego de finalizada la zafra del período anterior; y consiste en limpiar alrededor del cañal, las calles y las entradas, para que al realizarse la siguiente actividad, la quema, el fuego no pueda extenderse fuera de los limites.

-Quema. Luego de la ronda se procede con esta actividad, con el objeto de eliminar las diferentes malezas, de manera que el rebrote de la caña vaya saliendo libre.

-Riego. Cuando el cañal está limpio, se procede al riego para el rebrote. Esta actividad implica la instalación de un equipo de riego con tres ramales, el cual funciona durante 3 horas por mz.

-Limpia manual, con machete, la cual se desarrolló en 20 de la 60 mzs.

-Limpia con herbicidas, la cual se efectuó en las otras 40 mzs. Para la realización de esta actividad se emplearon 6 hombres por mz., 4 de los cuales fumigaban con bombas de mochila y 2 mas llevaban el agua hasta la plantación.

-Fertilización. En esta actividad se aplicaron 3 sacos de sulfato de amonio por mz.

-Segunda limpia, la cual se efectuó en forma manual para las 60 mzs.

-Zafra. El proceso de corta de la caña se realiza en forma manual, y se hace normalmente por tarea, la cual consiste en cortar 8 surcos de entre 8 y 16 brazadas cada uno, dependiendo de como se encuentre la caña. En esta actividad, se recurre a una importante cantidad de mano de obra asalariada, tanto de familiares de asociados como de personas fuera de la cooperativa.

-El transporte de la caña se realiza bajo dos modalidades. En la primera, dado que la cooperativa cuenta con un camión de su propiedad, se utiliza este, y el costo en que incurre la cooperativa solo incluye el pago del motorista y los cargadores, así como también el aceite y combustible para el camión. Sin embargo, con la utilización del camión de la cooperativa, solo logra transportarse aproximadamente el 50% de la producción de

caña. La segunda modalidad consiste en el contrato de transportistas privados, que recogen la caña en el lugar de corta y la llevan al ingenio local.

Cuadro No. 4 Labores en el mantenimiento y corta de caña.

No	Labor	Mes	Herramienta	D/Hpor mz
1	Ronda	Febrero	Cuma	4.67
2	Quema	Febrero		2.00
3	Riego p/ rebrote	Marzo	Equipo de riego	8.00
4	Prim. limpia man	Junio	Machete (20 mzs)	16.00
5	Prim. limpia herb.	Junio	Bomba de mochila	6.00
6	Fertilización	Jun/Jul		2.00
7	Banderiller Fumig	Julio		0.03
8	Seg limpia	Sep/Oct	Machete	8.00
9	Zafra	Dic/Ene	Machete	18.14
10	Transporte	Dic/Ene	Camión propio	14.11

3.1.3 Melón/Sandía

La cooperativa sembró en forma colectiva 7 mzs., 3.5 de melón y 3.5 de sandía. El desarrollo de esta actividad, puede interpretarse como un intento por experimentar con otros cultivos que pueden ser rentables. Sin embargo, la falta de experiencia en el cultivo provocó un manejo inadecuado del mismo en términos de las labores culturales del mismo, lo que llevó a que la plantación adquiriera plagas, las cuales en un intento por combatirlas, provocó una utilización intensiva de mano de obra que elevó sustancialmente los costos generando pérdidas considerables. Esta situación llevó a tomar la determinación de abandonar su cultivo. Las labores desarrolladas en las 7 mzs fueron las siguientes:

-Chapoda. esta fue la primera actividad realizada, la cual se realizó en forma manual.

-Rastreada. Esta actividad se hizo con el tractor de la cooperativa por lo que los costos únicamente fueron el pago de motorista y el aceite y combustible.

-Siembra y fertilización. Estas actividades se desarrollaron simultáneamente.

-Fumigación. A los pocos días del brote, la plantación adquirió plagas e insectos; lo cual llevó a que la actividad de fumigación se convirtiera en una actividad permanente que concluyó hasta que finalizó la recolección. Se mantuvieron 2 personas permanentemente fumigando con bombas de mochila.

-Resiembra. Dado que algunas partes del área sembrada no nació, fue necesario realizar la resimbra de una parte del área cultivada de melón.

-Limpia, actividad realizada manualmente.

-Cosecha. Esta actividad se realizó en forma manual entre los meses de enero y febrero. Las personas que realizaban la corta lo hacían como una actividad extra después de terminar su jornada en otras labores, recibiendo una cantidad menor al salario pagado en las otra labores.

-Es necesario mencionar además, que existió una persona permanente durante todo el período, como responsable del cultivo.

Cuadro No. 5 Actividades realizadas en el cultivo de melón/sandía

No	Actividad	Mes	Herramienta	D/H por mz
1	Chapoda	Octubre	Cuma	16.00
2	Rastreo	Octubre	Tractor con rastra	0.14
3	Siembra y fert	Noviemb		20.00
4	Resiemb Melón	Noviemb		14.00
5	Fumigación	Permane	Bomba de mochila	21.43
6	Cosecha	Ene/Feb		37.50

3.1.4 Ganadería

La ganadería fue en los inicios de la cooperativa la actividad principal de la misma. Sin embargo, sistemáticamente se ha ido sustituyendo por actividades agrícolas. En la actualidad, cuentan con 381 cabezas de ganado.

Para el manejo del ganado, cuentan con un mayor de corral, 2 corraleros y dos campistos, los cuales son contratados permanentemente.

El ganado, 2 veces al año se vacuna contra el antrax, se vitamina y se desparasita. Se hace en la entrada del invierno y en la entrada del verano.

La vacunación se hace para todo el ganado; la vitaminación se hace para los terneros de 2 a 3 meses; la desparasitación se hace también para todos los animales y se aplica dependiendo del peso del animal. Además se les aplica un refuerzo de vacunación. Se hace también despararacitación externa con bomba de mochila cada 15 días.

Hay 80 vacas en producción que dan un promedio de 1.87 botellas/vaca. El ordeño lo realizan los corraleros.

Para la alimentación del ganado, se cultivan 10 mzs. de maicillo, 4 de las cuales son para ensilaje; se recogen y se pican las hojas de la caña después de la corta; y además se realiza una chapoda en 115 mzs de pasto natural.

Cuadro No 6 Actividades realizadas en la ganadería

No.	Actividad	Mes	Herramienta	D/H por mz.
1	Manejo Ganado	Permanente		5.77
2	Cultivo Maicillo	Ene/Feb		7.12
3	Chapoda pasto nat	Mayo		5.82
4	Recog y picad hoj caña	Dic/Ene		2.38

3.1.5 Maíz de primera

Solamente 32 de los 44 socios, es decir el 73%, tienen asignada una parcela que cultivan en forma individual en el área de la cooperativa. De los 12 restantes 4 tienen una parcela fuera de la cooperativa.

El área total que se cultiva individualmente al interior de la cooperativa es únicamente de 9.9 mz, haciendo un promedio de 0.22 mz el tamaño de la parcela por socio, lo cual es realmente insignificante.

Prácticamente solo siembran maíz en primera, y en postrera no siembran; por lo que consecuentemente no cultivan en asocio.

Las labores desarrolladas por los socios en forma individual, son las siguientes: chapoda, la cual se realiza en forma manual; el rastreo, para lo cual normalmente alquilan maquinaria, dando dos pasadas; el surcado que se hace con bueyes alquilados; la fertilización aplicando fórmula o sulfato; y la cosecha que se hace manualmente.

Las distancias de siembra son: 3 cuartas entre surco y surco; y 2 cuartas entre planta y planta, depositando alrededor de 5 semillas en cada puesta.

IV ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO

4.1 Empleo de mano de obra (ciclo 1991-1992)

4.1.1 Por rubro

(Ver Cuadros No XI y A1 por rubro)

A continuación se presenta un resumen de la mano de obra empleada en los diferentes cultivos, en promedios por socio.

Cuadro No.7 Resumen de mano de obra empleada por rubro (Promedio por socio)

ACTIVIDAD	D/H Total	Peso Relativo %	D/H Socios y Familia	D/H Contratados
Henequén Prod.Colectivo	96.6	22.16	53.2	43.5
Henequén Vent.Colectivo	21.8	5.00	8.7	13.1
Henequén Plan.Colectivo	27.6	6.33	11.1	16.6
Caña Colectiva	112.4	25.78	97.6	14.8
Melón/Sandía Colectivo	19.7	4.52	21.3	-1.6
Ganadería Colectivo	146.1	33.51	147.5	-4.4
Maíz 1a. Individual	11.8	2.71	10.2	1.6
TOTAL	436.0	100.00	349.6	83.6

De acuerdo al cuadro anterior, la ganadería es la actividad que absorbe la mayor parte de los jornales que se utilizan en la cooperativa (33.51%). Esto podría ser explicable por el hecho de que en tal actividad se encuentran 5 personas en forma permanente (un mayor de corral, dos corraleros y dos campistos). Por otra parte, la alimentación del ganado exige una serie de actividades que absorben mano de obra, como son la siembra de maicillo y todas las labores necesarias hasta el ensilaje de una parte del área sembrada; la recogida y el picado de las hojas de caña; y la chapoda de 115 mzs. de pasto natural (Ver Cuadro A1 de Ganadería y Cuadro XI)

En orden de importancia sigue el henequén en todas sus formas, el cual absorbe el 33.49% de los jornales que se utilizan; lo cual es explicable dado que por una parte mientras la corta es una actividad permanente durante todo el año y que se realizó en un área de 60 mzs.; por otra durante los meses de abril a junio, y luego de septiembre a octubre se realizan las actividades de chapoda en las 128 mzs. que la cooperativa tiene cultivada. La realización de actividades simultaneas provoca una alta demanda de mano de obra en los meses de abril a junio y de septiembre a octubre (Ver Cuadro A1 de henequén plantía, producción y venta y Cuadro XI)

En el caso de la caña, esta absorbe el 25.8% del total de jornales utilizados. Lo anterior responde al hecho que, dado que se trata de caña mantenimiento, la mayor utilización de mano de obra se observa en los meses de diciembre y enero, en los cuales se realiza la zafra (Ver Cuadros A1 de caña y XI).

En lo que respecta al melón y la sandía, por las características del cultivo y los problemas de plaga que tuvieron en la cooperativa, la utilización de mano de obra fue un proceso prácticamente permanente durante los meses comprendidos entre noviembre y febrero. (Ver Cuadro No. A1 de melón/sandía y XI).

En cuanto al cultivo de maíz en forma individual, es el período de preparación del terreno, siembra y limpia (mayo, junio y julio) y dobla y tapizca (septiembre) los que absorben mayor cantidad de mano de obra.

Al establecer el balance global de utilización de mano de obra en la cooperativa (Ver cuadro No. XI), el cual considera la utilización mensual de mano de obra en la misma independientemente del tipo de cultivo, se observa que son los meses de abril, mayo y junio; septiembre y octubre; y diciembre, enero y febrero; son los períodos que mas absorben mano de obra; y que en general corresponden a preparación del terreno y siembra, chapoda y período de cosecha.

4.1.2 Area de tenencia individual y propiedad colectiva

Como puede observarse en el cuadro anterior, existe un sobrepeso del trabajo colectivo con respecto al trabajo individual. El socio promedio dedica el 97.29% de sus jornales al trabajo colectivo, y solamente 2.71% al trabajo individual. Lo anterior pone al descubierto la extrema dependencia de los asociados de los ingresos que obtiene por los jornales dedicados al trabajo colectivo. Los socios no trabajan fuera de la cooperativa.

4.1.3 Trabajo familiar y asalariado

Tal y como lo muestra el cuadro No.7, únicamente la ganadería y el melón/sandía no utilizan mano de obra contratada de fuera de la cooperativa, y mas bien los datos muestran una sobreutilización de la mano de obra de los socios y familiares.

Los rubros que mas utilizan mano de obra contratada fuera de la cooperativa son el henequén en producción, el henequén en plantía y la caña.

En el caso del henequén, la contratación de mano de obra de fuera de la cooperativa, es prácticamente permanente, tanto para las labores de chapoda, como en la actividad permanente de corta de penca.