

BIBLIOTECA NACIONES UNIDAS MEXICO

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/MEX/R.258 (SEM.37/4)  
29 de octubre de 1990

ORIGINAL: ESPAÑOL

CATALOGADO

C.1

---

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Seminario de Proyectos contra la Pobreza

Tegucigalpa, Honduras, 5 y 6 de noviembre de 1990

HONDURAS: COOPERATIVA AGROPECUARIA MORCELI LIMITADA

---

Este documento fue preparado por el señor Gautama Fonseca, Director de INVEST, Servicios Económicos y Financieros, Tegucigalpa, Honduras. Las opiniones en él expresadas son de la exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización. Este documento no ha sido sujeto a revisión editorial.

90-10-232

## 1. La cooperativa

La experiencia a que este documento se refiere tiene que ver con la COOPERATIVA AGROPECUARIA MOROCELI LIMITADA.

Su sede se encuentra en un lugar próximo a El Ojo de Agua, municipio de Morocelí, departamento de El Paríso, Honduras.

Son miembros de la misma 36 personas, de quienes dependen cerca de 250.

La edad promedio de los socios es de 37 años.

Se formó en 1980 y cuenta con personalidad jurídica.

### Las tierras

En 1981 la Cooperativa le compró a la señora Juanita Gutiérrez viuda de Callejas un predio de 250 manzanas.

El Banco Nacional de Desarrollo Agrícola le prestó el dinero necesario para la adquisición.

Hasta la fecha no ha pagado ni el principal ni los intereses, que sobrepasan los 56 mil lempiras.

El lote se encuentra en el Valle de Morocelí, que se caracteriza, en parte, por su escasísima precipitación pluvial.

Una carretera -ahora en proceso de pavimentación- divide en dos partes la parcela.

Al Noreste de la misma, comprendiendo uno de sus lados, pasa el río Choluteca, con un caudal apreciable.

En el momento de su adquisición, el terreno se encontraba ocioso. Por esto, era afectable por la Reforma Agraria, pero el Instituto Nacional Agrario no lo expropió.

El suelo, en términos generales, es de mala calidad. Aunque el 60%, aproximadamente, de su área total, es irrigable, mantenerlo húmedo no es fácil por ser franco-arenoso.

### Uso anterior de las tierras

Por determinación propia de los miembros de la Cooperativa, la mejor parte de las tierras se utilizó y, en buena medida, se sigue utilizando, en plantaciones de maíz y frijoles.

Se obtienen dos cosechas anuales.

Por impulso de la Azucarera Cantarranas -cuyas instalaciones se encuentran 25 kilómetros adelante- la Cooperativa, durante tres años consecutivos, plantó 100 manzanas de caña, aproximadamente. La empresa le brindó el financiamiento necesario y se obligó a prestarle la asistencia técnica que requiriera.

Los resultados fueron desastrosos.

Variedades de caña inadecuadas, problemas con el riego, más un manejo negligente de la plantación, originaron una pérdida de cerca de 300 mil lempiras.

Más tarde, la Cooperativa Algodonera del Sur indujo a la organización a que hacemos referencia a que sembrara algodón en las tierras que antes se hallaban cubiertas de caña.

Los resultados fueron otra vez malos. Falta de agua, enfermedades y plagas, insumos carísimos, más una administración hecha en beneficio de la entidad compradora, también arrojaron pérdidas.

Por último, con la ayuda de una religiosa -Sor María Rosa- se estableció en la sede de la organización un centro de salud que es atendido por un médico y una enfermera, a quienes los pacientes les pagan 6 lempiras por cada consulta.

También construyó para la Cooperativa 8 casas de habitación más un pozo, al que dotó de la correspondiente bomba.

En horas muy difíciles apoyó, asimismo, a los cooperativistas, con ropa y alimentos.

A cambio de lo anterior, la Cooperativa le cedió a la mencionada religiosa el uso de 60 manzanas de terreno, en las que hasta 1989 sembró maíz, frijoles y cebollas.

Durante el año en curso la Cooperativa optó por cultivar directamente este predio.

Otros activos de la Cooperativa.

Posee un lote de ganado de aproximadamente 60 cabezas.

Se trata de animales sin encaste o con un encaste muy deficiente. Debido a esto, los rendimientos en leche son bajos y el ganado de carne ni lo sacrifican ni lo venden.

La Cooperativa no cuenta con potreros y en el verano la escasez de pastos hace muy difícil la sobrevivencia del ganado.

Los socios, sin embargo, aprecian sobremanera esta parte de su patrimonio.

Cuenta, también con un tractor mediano y uno pequeño, que utiliza en la aradura y rastreo de las tierras.

Posee, por último, dos bombas para riego: una de seis pulgadas y otra de cuatro, ambas dotadas de suficiente tubería de aluminio.

Situación financiera.

Como queda dicho, hasta el presente la Cooperativa debe el principal y los intereses del préstamo que le otorgó el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola para comprar la tierra.

La Azucarera Cantarranas, por su lado, le reclama el pago de una suma próxima a los 300 mil lempiras, como consecuencia de los gastos efectuados para sembrar la caña de azúcar antes mencionada.

No tiene, por esto, acceso al crédito bancario.

2. La nueva relación

La Cooperativa forma parte de la Federación de Cooperativas Agropecuarias de la Reforma Agraria, FECORAH, uno de cuyos directivos hizo posible el contacto.

En la práctica y sobre la base de experiencias anteriores, lo primero que hicimos fue un diagnóstico de la situación en que se encontraba la empresa. El resultado fue, en términos generales, el que queda descrito.

Pero además habían otros problemas. Uno de ellos, muy importante, era que los miembros del grupo sólo percibían dinero en dos oportunidades en el año, que coincidían con las temporadas en que vendían sus cosechas de maíz y frijoles. En el resto del tiempo -diez meses aproximadamente- no tenían recursos para atender sus necesidades personales y familiares.

Lo anterior los obligaba a prestar servicios en haciendas u otros centros de trabajo rurales a cambio de un jornal, cuyo monto, ordinariamente, era inferior al salario mínimo.

Para que los trabajos colectivos no se interrumpieran, la Junta Directiva había establecido una suerte de calendario para las ausencias.

Otro problema consistía en que no contaban con herramientas de trabajo adecuadas. Su extrema pobreza no les permitía comprarlas.

Les suministramos, por ello, machetes, limas de afilar, palas, piochas y barras.

Pero también carecían de ropa, calzado y comida y de lo indispensable para atender los problemas de salud y los relacionados con la educación de los hijos.

Les ayudamos, por ende, a que contaran con lo más urgente, tanto los socios, como sus esposas y dependientes.

Mandamos a reparar uno de los tractores que desde hacía mucho tiempo se hallaba en mal estado, lo mismo que una sembradora, por lo que oportunamente pudimos contar con los mismos.

Como no se sabía, desde el punto de vista técnico, para qué era apta la tierra y cuáles eran sus deficiencias, obtuvimos

muestras de la misma y logramos que la dependencia especializada del Ministerio de Recursos Naturales las analizara.

En las recomendaciones se nos dijo qué podíamos sembrar y los fertilizantes que debíamos emplear.

Verificamos que los socios de la Cooperativa sabían utilizar sus equipos de riego. Si el resultado hubiera sido negativo, ya habíamos tomado la determinación de llevar un experto para que los entrenara. Pero no fue preciso.

Previendo que las plantaciones podían ser afectadas por enfermedades o plagas, nos pusimos en contacto con una empresa distribuidora de productos químicos para la agricultura a fin de que nos asesorara.

Hecho todo lo anterior, entendimos que estábamos listos para empezar a trabajar.

En lo inmediato, decidimos ayudarle a los cooperativistas a que continuaran sembrando maíz y frijoles, pero preparamos mejor la tierra, utilizamos semillas mejoradas, empleamos los fertilizantes recomendados, en la cantidad también recomendada.

Fue un valor entendido que sólo sembraríamos en aquellos lotes en los que existiera la posibilidad de regar. Y lo hicimos siempre que fue necesario.

Los resultados fueron buenos, aunque es evidente que aún hay que investigar más para obtener mejores rendimientos. De 20 quintales de maíz pasamos a 36, pero esto no es todavía satisfactorio.

Para cambiar este orden de cosas, hemos sembrado frijoles terciopelo en un lote de terreno con el fin de observar lo que pasará la próxima vez. Si la situación persiste, trataremos de avanzar mediante el uso de abonos orgánicos, principalmente de origen animal.

Pero no cabe duda de que estamos progresando.

En un lote no irrigable de 70 manzanas de extensión superficial, sembramos sorgo. Lo hicimos así porque es resistente a las sequías.

La primera cosecha fue buena, pero la que está por salir será excelente.

Utilizamos esta vez una variedad distinta de la primera y otra clase de abono. Además, la lluvia fue suficiente.

Como los precios de este grano son bastante altos a la fecha, es probable que con sólo lo que genere en dinero la Cooperativa podrá pagar si no todas buena parte de sus deudas. En tal caso, cuanto obtenga de la venta del maíz servirá para que sus miembros ¡por primera vez! cuenten con una suma apreciable de dinero para atender sus necesidades personales y familiares.

No se trata, después de todo, de una cosa pequeña. La plantación tiene 90 manzanas de extensión y se encuentra en muy buen estado.

En el futuro próximo, perforaremos un pozo en el lote que hasta ahora no es irrigable para cambiar esta situación. Si encontramos agua suficiente, en adelante en él haremos los cultivos temporales y el resto de la tierra la dedicaremos a plantaciones permanentes, especialmente de plátano, por las razones que más adelante exponemos.

#### Segunda etapa de la relación

Aunque teóricamente es posible mantener continuamente cultivada la tierra con maíz y sorgo, la verdad es que el costo resulta alto por el precio del Diesel que se emplea en el riego. Además, durante la época seca cualquier descuido en la aplicación del agua puede afectar el crecimiento de las plantas y, por ende, los rendimientos.

Es evidente que trabajar la tierra durante el verano requiere de conocimientos especiales y de mayor capital.

Una mala experiencia nos indujo a buscar alternativas de uso para la tierra.

Optamos, pues, por cultivar 12 manzanas de tomate, ya que contábamos con un mercado seguro.

Desgraciadamente, aunque la cosecha fue buena al final resultó una pérdida de 5 mil lempiras, porque el costo del transporte de la fruta resultó excesivo. La planta compradora se encuentra ubicada en el Valle de Comayagua, esto es, a más de 150 kilómetros, y esto echó a perder la operación.

Los cooperativistas, empero, aprendieron las técnicas de cultivo, por lo que es posible que en futuro próximo repitamos la experiencia, sólo que teniendo como mira el mercado de Tegucigalpa, en el que aquella fruta se vende a muy buen precio.

En seguida resolvimos poblar con árboles frutales un lote de 10 manzanas de extensión. Sembramos marañones, nances, tamarindos, naranjas, limones, mandarinas, aguacates, mangos, guanábanas, paternas y liches.

La arboleda se mantiene continuamente limpia, se riega en el verano, se le protege contra insectos y plagas y se abona cada 45 días. Su estado es, entonces, inmejorable y en 1991 esperamos obtener las primeras cosechas.

No resultó fácil que los campesinos accedieran a que hiciéramos esta plantación. Como ordinariamente no consumen frutas ni verduras, no guardan aprecio por las mismas. Por así decirlo, son cosas extrañas a su cultura.

Ahora, sin embargo, su actitud es distinta. Después de haber cosechado los primeros nances y marañones se dieron cuenta de que eran muy apreciados por sus hijos y cuando les ofrecieron buenos precios por los mismos cambiaron por completo de actitud.

Por lo anterior, a la fecha están limpiando y preparando las tierras más pobres de la Cooperativa para plantar en ellas marañones. Este árbol no requiere de cuidados especiales ni de riego en el verano y en la zona se desarrolla con enorme facilidad.

En otro predio, de 8 manzanas de extensión, sembramos caña de azúcar hace dos años.

El éxito fue tan notable que en la primera cosecha se recuperó la inversión y se obtuvo una utilidad que la Cooperativa distribuyó entre sus miembros. Por esto, en los meses de junio y julio de este año sembramos una plantación adicional de 12 manzanas, para hacer un total de 20.

Es el caso que el Ingenio Azucarero de Cantarranas paga los mejores precios por la tonelada de caña en todo el país, lo que hace que este cultivo sea muy rentable. Su único problema consiste, cuando los dueños de la plantación son campesinos, que sólo origina ingresos una vez al año.

Para resolver los problemas de corto plazo en materia de ingresos, hicimos una plantación de yuca de 2 manzanas de extensión.

Como en la región no se produce, fue necesario adquirir la madera en Guaymas, departamento de Atlántida, y en las proximidades del Lago de Yojoa, departamento de Cortés.

Un año más tarde y después de haber obtenido la primera cosecha, los cooperativistas están encantados de haber tomado la iniciativa, porque los precios del quintal son muy elevados.

A la fecha se está ampliando el área hasta 5 manzanas, para lo cual se está utilizando la madera generada por la primera plantación.

Curioso es observar que cosas sencillas como la apuntada sean extrañas al campesinado. Pareciera que los técnicos tampoco saben que se les puede ayudar sin necesidad de que contraigan grandes obligaciones.

La Cooperativa también cuenta ya con una plantación de 2 manzanas de plátano.

Nada sabían acerca de dicha fruta.

Con semilla traída desde Santa Rita, Yoro, y asistencia técnica brindada por un práctico que trabaja con el Ministerio de Recursos Naturales, la plantación se encuentra en excelente estado.

Para evitar dificultades, se ha entrenado a un grupo de miembros de la Cooperativa para que hagan el saneamiento de las semillas; la limpieza, abono, deshoje, deshoje, riego y fumigación de las plantas y para que hagan la ampliación gradual de la finca.

Es muy probable que para acelerar el proceso se traigan varios miles de semillas adicionales de la Costa Norte, pues el objetivo es cultivar 20 manzanas.

Todos estamos entusiasmados porque la primera cosecha no pudo ser mejor y porque la demanda y los precios son muy halagueños. En efecto, en el Oriente del país no hay producción de esta fruta, ni en el Centro ni en el Sur. Esto hace que la Cooperativa tendrá grandes ventajas sobre aquellos que transportan la fruta desde la Costa Atlántica, en la que abunda.

Con la yuca y el plátano confiamos en que resolveremos el problema del ingreso de corto plazo de los cooperativistas. Ya lo hemos empezado a hacer.

Finalmente, estamos sembrando zacate y haciendo potreros para el ganado.

Tan luego como hayamos terminado, haremos lo necesario para hacer un hato de doble propósito. De este modo, los hijos de los cooperativistas consumirán leche y en el mediano plazo todos podrán comer carne.

#### Aspectos crediticios y contables

Todo gasto que se efectúa o toda inversión que se realiza corre por cuenta de la Cooperativa.

Por el uso del dinero no se le cobran intereses.

Nada se le regala, excepto los servicios personales y profesionales del autor de esta nota.

Todo ingreso y todo gasto es debidamente contabilizado. La contabilidad es llevada por un profesional colegiado.

Existe el acuerdo de que la recuperación de lo gastado y de lo invertido tiene que lograrse con las cosechas. Tratamos, por esto, de minimizar los riesgos. Con tal fin, no hacemos plantaciones, por regla general, sino sólo en aquellas áreas en que los análisis de suelos las hacen aconsejables y en las que exista la posibilidad de regar.

Partimos de la base de que en agricultura no hay manera de asegurar la recuperación de un crédito si no hay seguridad de riego. Sólo de este modo, además, creemos que se puede mejorar la productividad y, por ende, las expectativas de utilidades.

Trabajamos sobre la base de la buena fe. Las deudas o los préstamos sólo están documentados con las respectivas facturas o recibos. No hay, entonces, contratos formales.

Sabemos que esto último es peligroso debido a que no todos los grupos campesinos actúan correctamente. Pero el conocimiento directo y el tiempo que ya dure la relación pueden servir de indicadores.

Sería un error actuar de esta manera sin que medie el conocimiento previo que dejamos apuntado. En otros casos hemos tenido malas experiencias.

### Comercialización de los productos

De los granos básicos que cosechamos, sólo el sorgo se vende en forma inmediata. La venta se hace en Tegucigalpa a una fábrica productora de alimentos concentrados.

El maíz lo dejamos secar en las plantas y sólo cuando la humedad es mínima lo desgranamos, lo pesamos, lo embolsamos y lo almacenamos. Protegemos cada saco, con productos químicos, para evitar los daños que ocasionan los gorgojos.

Los "silos" no son más que cuartos de tamaño variable construidos con adobes por los mismos campesinos, cuyo piso es recubierto con tablas que descansan en piezas de madera que

permiten la circulación del aire. Esta precaución es necesaria porque los pisos de cemento son muy húmedos por lo que con el tiempo se daña el grano que se halla junto a los mismos.

Todo lugar por el que puedan entrar ratones u otros animales lo sellamos.

Cuando la oferta del grano ha disminuido y el precio mejorado, las existencias se venden. Esto ocurre tres, cuatro o seis meses más tarde de la fecha del almacenamiento.

Manejando de este modo la producción, el cultivo de maíz es muy rentable.

No sabemos por qué los técnicos han inducido a muchos grupos campesinos a gastar altas sumas de dinero en la adquisición de máquinas secadoras y en la construcción de "silos". siendo que, como lo dejamos apuntado, pueden obtenerse buenos resultados con muy poco dinero.

Efectuada una venta, lo primero que hacemos es pagar el préstamo que sirvió para obtener la cosecha. Si queda un excedente, dos terceras partes del mismo se reparten entre los socios de la organización y la diferencia se emplea en la amortización de los gastos hechos con motivo de la compra de herramientas, ropa, alimentos, zapatos o en la reparación de la maquinaria y equipos.

Cuando se hace una venta siempre está presente un personal de la Cooperativa.

Periódicamente, además, se le entrega a la misma, por el contador, un informe circunstanciado sobre la situación contable de la empresa.

#### Construcción de viviendas

En la actualidad se encuentra en proceso de ejecución un proyecto de construcción de viviendas para los miembros de la Cooperativa.

El proyecto funciona de un modo muy simple. Una cuadrilla

especial formada por cooperativistas tiene como encargo hacer los adobes, acarrear la piedra necesaria para los cimientos, construir éstos, servir como ayudantes de los albañiles, construir y repellar las paredes, articular los techos y, en general, realizar cualquier labor que sea necesaria para acabar la vivienda.

Las sumas que se les presta sirven tan sólo para adquirir aquello con que no cuentan: herramientas, clavos, tejas, madera, cemento, varillas de hierro y diseños.

Las casas cuentan con sala, comedor, cocina, dos o tres dormitorios -según el tamaño de la familia-, un baño completo, una letrina y un lavadero.

Los diseños son hechos por arquitectos en forma de una colaboración espontánea.

Los pisos son de ladrillo de barro recubierto con una capa ligera de cemento para evitar el desgaste y el polvo.

Cuando las casas son de tres dormitorios su área es de 70 metros cuadrados; cuando los dormitorios sólo son dos, el área es de 60 metros.

Este sistema, que sólo requiere de una aportación mínima de dinero y que hace posible que los mismos interesados construyan sus viviendas al menos costo posible, debería ser empleado por los gobiernos para enfrentar este grave problema.

### Asistencia legal

A la Cooperativa se le ayuda a resolver sus problemas legales, particularmente los relacionados con la tenencia de la tierra u otros análogos.

También se le auxilia cuando por cualquier circunstancia uno o más socios confrontan dificultades de naturaleza jurídica.

Así, por ejemplo, frente a la pretensión de la Azucarera Cantarranas de que la Cooperativa le debe cerca de 300 mil lempiras, estamos sosteniendo la tesis de que la pérdida se originó por culpa de la compañía, pues se obligó a brindar una asistencia técnica que resultó ineficaz tanto en cuanto a las variedades de caña que aconsejó sembrar, como a su conservación y ma-

nejo y en cuanto a las características de los terrenos en los que se hicieron las plantaciones.

Nunca ha sido necesario auxiliar a un miembro de la Cooperativa por razones penales, ya que su conducta es perfectamente correcta.

### 3. Resultados últimos de la experiencia

Desde hace dos años descontinuamos la práctica de pagarle una suerte de salario mínimo a los miembros de la Cooperativa.

Convenimos, en cambio, que cada asociado haría una plantación propia de maíz y frijoles y que la organización le ayudaría con la preparación de la tierra, el suministro de semillas mejoradas e insumos y en otros asuntos análogos.

De esta manera ellos producen sus alimentos básicos, mientras que la ropa, calzado y herramientas se las sigue proveyendo la Cooperativa, en la forma que queda descrita.

En las operaciones que realizamos casi nunca los préstamos son en efectivo. Cuanto se le entregan son bienes o servicios.

Ninguna decisión se toma sin el parecer favorable de la mayoría de los asociados. Aunque el medio de comunicación normal es el Presidente de la Junta Directiva, éste normalmente se reúne con sus compañeros para consultar su criterio sobre cualquier asunto.

Siempre le prestamos interés al hecho de que cada socio no sólo esté enterado de lo que se hará o de lo que se está haciendo, sino de por qué y cómo se piensa lograr un objetivo. Actuamos así porque todos estamos conscientes de que la Cooperativa, de otra manera, podría confrontar dificultades si cada uno de sus miembros no tiene el adecuado conocimiento de la realidad y de los propósitos.

Toda forma de aprendizaje se encausa a través de la práctica. Más que lecciones o enseñanzas teóricas, se hace lo preciso para que los socios, mientras se ejecuta una actividad, capten

su sentido y alcances.

En definitiva, esta experiencia equivale a lo que en cierta jerga se llama crédito agrícola supervisado y asistencia técnica práctica.

La relación ordinariamente se produce en el campo, no en la ciudad. Tiene como punto de partida y de llegada los problemas y las carencias propias de la Cooperativa, no especulaciones.

Cuanto requiere es sentido común y el sincero deseo de colaborar con los demás. Nada más.