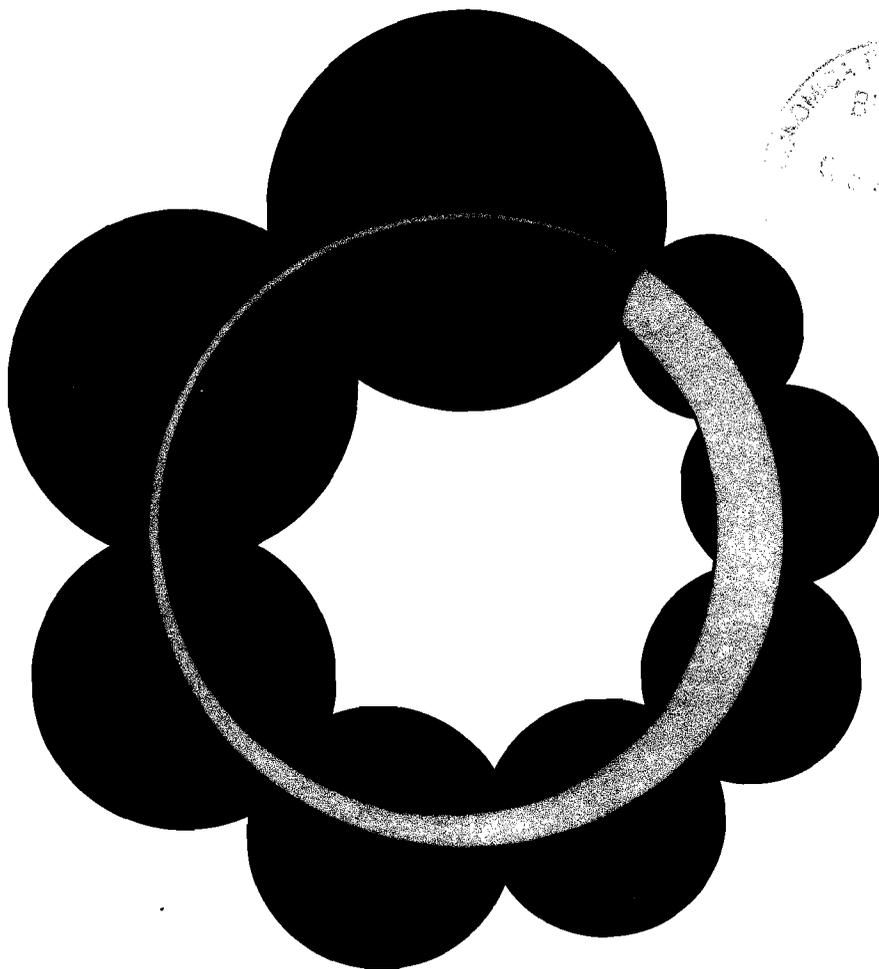


LC/MEX/E2/cdd.1



# PROYECTOS CONTRA LA POBREZA

- Anexo -



COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE







**Diseño de la portada: Editorial Quinqué S.A. de C.V.**  
**Realización de la publicación: Editorial Quinqué S.A. de C.V. tel.:6588325**

Distr.  
GENERAL

LC/MEX/G.2/Add.1  
28 de mayo de 1991

ORIGINAL: ESPAÑOL

## PROYECTOS CONTRA LA POBREZA

### Anexo

DESARROLLO CON EQUIDAD. EL CASO DE LA COOPERATIVA  
"UNION DE CUATRO PINOS" DE SANTIAGO  
DE SACATEPEQUEZ, GUATEMALA

Alberto Hintermeister



NACIONES UNIDAS

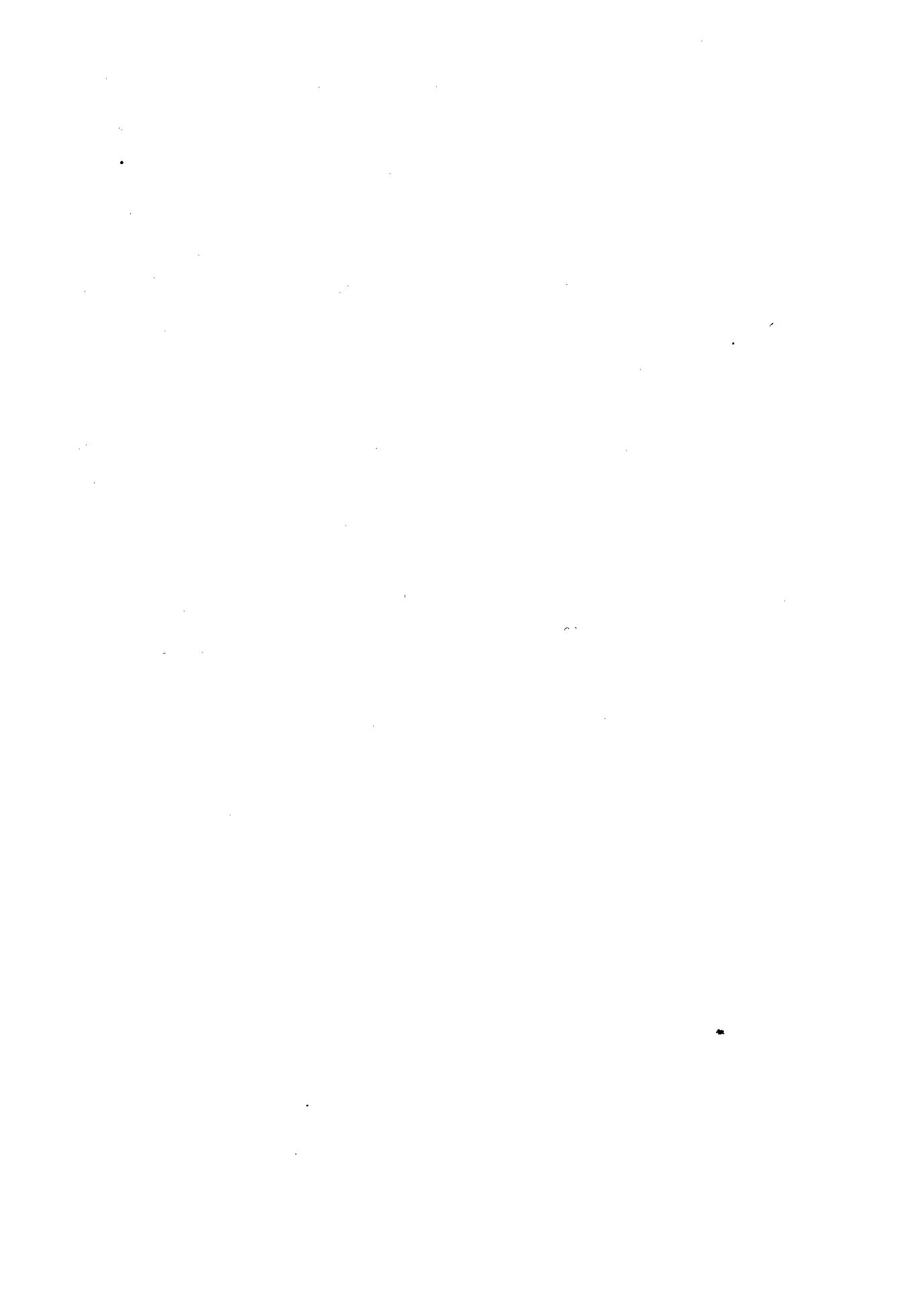
COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE  
UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL

México, 1991



## INDICE

	<i>Página</i>
Nota explicativa.....	7
1. Introducción.....	9
2. Antecedentes.....	10
3. Situación actual y perspectivas de la Cooperativa.....	12
a) Inserción social de la Cooperativa.....	12
b) Organización y participación.....	12
c) La situación económica y financiera.....	14
d) La comercialización y organización de la producción.....	15
e) Perspectivas.....	16
4. Impacto económico y social de la Cooperativa.....	17
a) Introducción.....	17
b) El efecto en el empleo y los ingresos campesinos.....	17
c) Los impactos en la satisfacción de las necesidades básicas...	20



## Nota explicativa

La monografía que aquí se presenta fue preparada por el señor Alberto Hintermeister, fundador y ejecutor del Proyecto de la Cooperativa "Unión de Cuatro Pinos" de Santiago de Sacatepéquez, Guatemala, que aquí se aborda. <sup>1/</sup> A semejanza de los proyectos sociales de la pobreza, expuestos en conjunto en un documento de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), <sup>2/</sup> también éste examina la experiencia de un grupo socialmente marginado que intenta, con sus propios recursos, resolver insuficiencias y escollos que han entorpecido su avance más allá de la elemental sobrevivencia.

Desafortunadamente, este escrito llegó extemporáneamente y no pudo ser incluido en el documento señalado. Sin embargo, por los problemas que analiza y por la continuidad temática que guarda con los proyectos sociales estudiados por esta Comisión, se considera atinado publicarlo como un cuaderno que forma parte indisoluble de la suma de acciones emprendidas por los sectores indigentes de México y Centroamérica para enmendar las carencias y el desamparo. También esta monografía dispensa luces sobre lo que los pobres están haciendo en favor de ellos mismos y para disipar la pobreza extendida.

---

<sup>1/</sup> El señor Hintermeister también ha sido consultor de distintos proyectos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

<sup>2/</sup> Véase, CEPAL, Proyectos contra la pobreza (LC/MEX/G.2), 7 de mayo de 1991.



## 1. Introducción

La Cooperativa Agrícola integral "Unión de Cuatro Pinos" está localizada en Santiago de Sacatepéquez, 37 km al occidente de la ciudad de Guatemala, e integra a ocho comunidades cercanas a dicha localidad, que es la cabecera del Municipio. La sede de la Cooperativa está conectada con un buen camino a la carretera Panamericana, que se encuentra a 5 km de distancia. La altitud en esta región fluctúa entre 1,800 y 2,200 metros. Es una región donde la propiedad de la tierra está extremadamente fragmentada. La familia campesina cultiva una o varias pequeñas parcelas, que en conjunto alcanzan un promedio de una hectárea en el Municipio de Santiago de Sacatepéquez.

La población es mayoritariamente indígena, descendiente del grupo kakchiquel de los mayas. La casi totalidad de los asociados a la Cooperativa son de dicho grupo indígena, y en la mayoría de las reuniones y asambleas se habla la lengua kakchiquel.

La actividad principal de la Cooperativa es la exportación de hortalizas frescas a los Estados Unidos y, en menor medida, a Canadá y algunos países europeos. En la actualidad, el producto más importante es la arveja china ("snow bean"). También se exportan otros productos como arveja dulce, brócoli, ejote francés, zuchini y un conjunto de miniverduras. Además, la Cooperativa realiza la transformación de vegetales: deshidratación de perejil y cebollas, aunque no representa un componente económico significativo.

A principios de 1990, la Cooperativa tenía 1,685 asociados.

El caso de la Cooperativa "Cuatro Pinos" ha llamado la atención de expertos y profesionales preocupados por la problemática campesina y la producción en minifundios. En efecto, el rápido crecimiento de esta Cooperativa (en un contexto nacional y regional particularmente recesivo y, por lo tanto, adverso), el visible incremento del ingreso real de familias rurales muy pobres (y los no menos visibles efectos indirectos a través del aumento del empleo), la sólida situación financiera pese al considerable nivel de inversiones que ha realizado y el manejo relativamente eficiente de actividades bastante complejas (agroindustria, exportación directa de hortalizas) son resultados poco frecuentes en cooperativas de campesinos indígenas caracterizados por la carencia de recursos. <sup>2/</sup>

Asimismo, empresarios y científicos sociales, profesionales del sector público o privado o de organismos internacionales que se han acercado a Santiago Sacatepéquez han quedado impresionados por la Cooperativa y se han hecho muy diversas reflexiones a propósito de su rápido crecimiento.

El objetivo de este capítulo es describir brevemente el origen, la evolución de la Cooperativa y su situación actual. Analizar, además, el impacto económico y social de la Cooperativa y hacer llegar algunas reflexiones que puedan ser útiles para diseñar programas o proyectos de

---

<sup>2/</sup> El tamaño promedio de las microfincas es de 0.7 ha y más del 90% de los socios de la Cooperativa tienen parcelas con una extensión menor a 1.5 ha (INCAP, 1986).

desarrollo rural con el propósito de aliviar significativamente la pobreza rural.

## 2. Antecedentes

Esta experiencia se origina en un programa de reconstrucción que se adoptó a partir de una catástrofe nacional: el terremoto de febrero de 1976. Una gran parte del país fue afectada y el balance fue desolador; más de 20,000 muertos, 80,000 heridos, 200,000 viviendas destruidas y alrededor de 1 millón de damnificados, principalmente indígenas. Muchos pueblos quedan destruidos y en la región de Santiago Sacatepéquez no quedó ninguna vivienda habitable. En esta zona se inició un programa de reconstrucción organizado y financiado por una organización no gubernamental (ONG) suiza.

A partir del programa de reconstrucción de viviendas, el proyecto procura el desarrollo social y económico de la región con varios tipos de acciones: ayuda alimentaria, cursos de alfabetización conjuntamente con las tareas de reconstrucción, así como la formación de grupos de campesinos, que más tarde crearon la Cooperativa. En 1978, el "Grupo Suizo" adoptó programas agrícolas de mejoramiento de cultivos tradicionales (maíz y frijol) y de algunas hortalizas que se producían en la región para el mercado de la ciudad de Guatemala. En 1979 se crea la estructura legal de la Cooperativa con sólo 27 miembros, aunque los grupos agrícolas que funcionaban reunían un mayor número de campesinos que no quisieron ingresar de inmediato a una organización formal. Comienzan a hacerse ensayos para introducir nuevos cultivos de hortalizas en parcelas demostrativas de los asociados.

El primer contrato de comercialización de hortalizas se hace con ALCOSA, <sup>3/</sup> empresa dedicada a la exportación de verduras congeladas. Con estos contratos se lograba estabilizar los precios de venta de coliflor, brócoli y col de Bruselas, que para los campesinos era el problema más importante.

Los técnicos extranjeros se retiraron en 1981 y la ONG suiza comenzó a disminuir considerablemente su ayuda financiera. En 1983 se construyen las primeras cámaras frigoríficas para hortalizas frescas. Se hacen arreglos contractuales con exportadores de arveja china, y en 1985 se comienza a exportar directamente a los Estados Unidos. En los tres cuadros siguientes se puede observar la velocidad con que se expandió la Cooperativa, particularmente a partir del ciclo 1983-1984. <sup>4/</sup>

---

<sup>3/</sup> Alimentos Congelados, S.A.; empresa extranjera privada, subsidiaria de la Compañía Hanover Brand de los Estados Unidos. Esta empresa es la primera en Guatemala que construye las instalaciones necesarias para la exportación de hortalizas congeladas.

<sup>4/</sup> El despegue de la Cooperativa no es ajeno a ciertos cambios en las políticas macroeconómicas. En particular, la crisis de la balanza de pagos y la consiguiente escasez de divisas forzó al gobierno a adoptar fuertes devaluaciones, con lo cual aumentó abruptamente el tipo de cambio real. Esto generó cambios en los precios relativos, aumentando el de los bienes transables, mejorando considerablemente la rentabilidad de la producción de bienes exportables.

Cuadro 1

## EVOLUCION DEL NUMERO DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA

	Número de socios
1978	27
1979	177
1983	419
1987	1 150
1990	1 680

Fuente: Archivos de la Cooperativa "Unión de Cuatro Pinos".

Cuadro 2

## EVOLUCION DE LAS INVERSIONES

(Quetzales)

	Total de inversiones
1981	80 000
1987	688 796
1988	745 191
1989	985 365

Fuente: Informes anuales de la Cooperativa.

Cuadro 3

EVOLUCION DE LA PRODUCCION COMERCIALIZADA  
POR LA COOPERATIVA

(Millones de libras)

	Arveja China	Total de cultivos
1981	0.1	1.2
1985	0.9	2.4
1986	2.4	4.9
1987	4.0	6.2
1988	5.3	6.9
1989	5.8	8.7

Fuente: Informes anuales de la Cooperativa.

### 3. Situación actual y perspectivas de la Cooperativa

#### a) Inserción social de la Cooperativa

La población integrada a la Cooperativa es esencialmente representativa del sector tradicional minifundista del Altiplano Occidental de Guatemala, caracterizado por sus problemas de pobreza y desnutrición. La mayoría de la población es de origen indígena, del grupo kakchiquel. Estos campesinos minifundistas utilizaban su escasa tierra en el cultivo de maíz y frijol para autoconsumo, dedicándose sólo marginalmente a la producción de hortalizas para el mercado de la capital. La introducción de nuevos cultivos de verduras para la exportación modificó considerablemente los sistemas agrícolas de producción.

Actualmente, la Cooperativa representa una gran fuerza social en la región. En ciertas zonas, como en la cabecera del Municipio, hasta el 60% de los campesinos indígenas están asociados a la Cooperativa.

#### b) Organización y participación

La organización de la Cooperativa es muy activa. Está ligada a la historia del proyecto que surgió de un programa de urgencia, después de una catástrofe nacional que implicó una elevada movilización social, recreando lazos de solidaridad. Tal vez es esta historia y el manejo adecuado de los problemas técnicos y económicos lo que permitió al proyecto movilizar comunidades indígenas, dejarles la iniciativa en el desarrollo del proyecto y capacitar líderes, a pesar del contexto político adverso que predominó en Guatemala a fines de la década de 1970 y principio de los años 1980.

Una característica central de la Cooperativa es la participación de la base en todas las decisiones y las actividades. Al principio fue promovida por los técnicos del proyecto, pero paulatinamente con la capacitación y la experiencia de los dirigentes y los socios, todos sintieron la necesidad de participar activamente.

La organización de la Cooperativa no es muy elaborada pero tiene la originalidad de que todos los órganos representativos de la base funcionan bien y tienen un poder de decisión real sobre la política de la empresa.

Actualmente, la Cooperativa comprende ocho grupos que corresponden a las comunidades que están integradas a la empresa. Cada grupo tiene una junta directiva local. Además tienen representantes en todos los Comités Centrales, que se integran con un delegado por comunidad, con excepción de Santiago que tiene dos representantes en razón de su mayor número de asociados.

Cada Comité está compuesto, en consecuencia, por nueve miembros. Estos son: el Consejo de Administración y los comités de educación, de crédito, agrícola y de vigilancia. Estos organismos se reúnen semanalmente y las asambleas generales de cada comunidad sesionan quincenalmente con extensos "órdenes del día" que incluyen aspectos administrativos de la Cooperativa,

los problemas y programas de cada comité, la planificación de la actividad agrícola, transportes, aspectos técnicos, programas de inversión, etc.

En los primeros años de la Cooperativa, los comités estaban asistidos por los técnicos del proyecto. Actualmente están funcionando solos y solicitan la presencia de los técnicos para discutir ciertos puntos específicos. Cada comité tiene su presupuesto particular y bastante autonomía en su funcionamiento. Por ejemplo, el comité de crédito decide a quién y cuánto dar de créditos y resuelve los problemas de morosidad.

Es difícil afirmar que los asociados toman todas las decisiones solos y que saben exactamente todo lo que ocurre en la empresa. Sin embargo, todos los organismos representativos y las asambleas de base participan directamente en la mayoría de las decisiones. Si bien muchas veces es para avalar las proposiciones de los directivos, del gerente o de los técnicos, siempre son presentadas en asambleas generales, explicitadas y discutidas. La fuerza de la organización es la frecuencia de sus reuniones que permite a los dirigentes hacer bajar y subir la información y las decisiones en un movimiento casi continuo entre la base y las instancias de decisión.

Una característica básica de la Cooperativa "Unión de Cuatro Pinos" es, por lo tanto, la alta participación de los asociados en todas las actividades. La entrada de un nuevo socio tiene un costo simbólico; es ampliamente conocido que éste obtendrá ventajas económicas importantes, pero también tiene obligaciones importantes que cumplir:

- i) Producir las hortalizas que la Cooperativa comercializa y vendérselas a ésta;
- ii) Para el cultivo, debe ajustarse a las pautas técnicas, particularmente con el tipo de agroquímicos que se recomienden, y respetar los períodos de entrega que se resuelven colectivamente;
- iii) Asistir a las asambleas locales cada 15 días;
- iv) Asistir a los cursos de capacitación, tres veces al año;
- v) Hacer turnos de guardias nocturnos en las tiendas de insumos y en las farmacias, y
- vi) Apoyar jornadas de trabajo cuando son requeridas.

Si un socio no cumple con estas obligaciones es objeto de fuertes multas y, en casos de reiteración, de expulsión.

Al principio de la Cooperativa, los socios participaron con trabajo voluntario, por ejemplo, para la preparación del terreno, la construcción de edificios y de los centros de acopio. Ahora no participan en trabajos dentro de la planta, pero sí con jornadas voluntarias en obras de interés comunitario como ayudar en la construcción de caminos, pozos, etc.

c) La situación económica y financiera

i) Datos del balance. En 1989, los activos estaban compuestos en un 41.5% (aproximadamente 800,000 dólares) por activos fijos (terrenos, edificios, equipos y vehículos), menos de un 10% en inventarios y casi un 50% de cuentas por cobrar, caja y bancos. Los pasivos estaban en un 80% en capital y reservas (aproximadamente 1.6 millones de dólares) y un 20% de deudas, casi todas a corto plazo, la mayoría con los socios.

Estas cifras muestran la importancia del capital propio en el total del pasivo. Esta capitalización se hizo gracias a la obtención de considerables excedentes, los cuales fueron distribuidos entre los asociados de manera reducida por decisión de ellos mismos. Así, en 1989 sólo el 36% de los excedentes fue distribuido entre los asociados en forma proporcional al número de libras de productos entregados a lo largo del año.

ii) Datos de la cuenta de resultados. El 96% de los ingresos proviene de la venta de hortalizas y deshidratados (unos 4 millones de dólares en 1989). <sup>5/</sup> En los gastos de composición fue, en 1989, la siguiente: 78% de compras, de las cuales el 90% fueron de hortalizas a los socios y el resto compras de insumo para las tiendas agrícolas y las medicinas para las farmacias; los gastos generales, que alcanzaban al 5.8% del total de gastos, estaban compuestos de 30% de gastos de exportación, 45% de gastos de administración y de 23% de gastos de transporte. Los salarios alcanzaron solamente al 2.2% del total de gastos, lo cual es realmente muy bajo. En los gastos de administración se incluyen la electricidad, repuestos y mantenimiento de las plantas, lo cual muestra la eficiente utilización que se hace de la infraestructura.

iii) Indicadores de rentabilidad. En general, las diferentes tasas de rentabilidad que se pueden calcular a partir de los datos contables son relativamente elevadas y señalan la buena salud financiera de la empresa dada por su capacidad de autofinanciamiento. Por ejemplo, la utilidad de operación con relación a la producción total alcanza una tasa del 9%. La rentabilidad económica medida en relación con el capital es de un 19%, y si ésta se mide con respecto al capital propio se eleva a un 23.4%. Pese a que el margen entre el precio de exportación y lo que se paga al productor es más bajo que en empresas privadas, la Cooperativa obtiene una buena rentabilidad debido básicamente a tres factores: pocos gastos administrativos, bajos costos salariales y escasos costos financieros. En relación con este último factor, es notorio que la Cooperativa tiene una política de endeudamiento mínimo para capitalizarse, que en gran medida se explica por la prudencia extrema de los campesinos indígenas para endeudarse.

---

<sup>5/</sup> Desde el principio la Cooperativa tuvo como política retener un porcentaje de lo que obtiene en la venta de los productos. Este porcentaje varía poco con los cultivos y en algunos casos disminuyó para compensar un brusco descenso en los precios. Al principio, el porcentaje fluctuaba entre el 12% y 14%. En los últimos años, el aumento de la producción comercializada permitió disminuir el margen de retención de la cooperativa a un 10%.

iv) Las inversiones. Las inversiones totales en la actualidad en infraestructura se evalúa en unos 3 millones de dólares, lo que permite manejar alrededor de medio millón de libras de hortalizas frescas semanalmente. El continuo proceso de reinversión hizo posible no sólo incrementar la capacidad de operación, sino, además, un mejoramiento sustancial de manejo poscosecha del producto, por lo cual se redujeron las pérdidas y se mejoró la calidad. Como parte de este esquema industrial, la Cooperativa ha realizado los estudios de factibilidad para instalar a corto plazo una planta de congelado de hortalizas.

d) La comercialización y organización de la producción

La Cooperativa se creó para tratar de resolver los problemas de comercialización, particularmente de las hortalizas. En esa región siempre hubo problemas de mercado con las verduras tradicionales como la papa y el repollo. Cuando las condiciones climáticas favorecían una buena producción, los mercados se saturaban y los precios caían. Cuando la producción es mala, los precios suben pero los campesinos tienen muy poco para vender.

Cuando los grupos de agricultores comenzaron a reunirse en 1978, se buscó prioritariamente un mercado más estable. Así se comenzó estableciendo un contrato con ALCOSA para la comercialización de la coliflor, asegurando un precio estable a lo largo del año. En 1979 se diversifica la producción incorporando a los programas productivos y de comercialización otras hortalizas como el brócoli y la col de Bruselas, y se empieza con los primeros ensayos para el cultivo de arveja china. En 1982-1983, la Cooperativa decide tomar contactos directos para exportar hortalizas a los Estados Unidos, las cuales comienzan con la cosecha de 1984-1985. En 1988, la Cooperativa trabajaba con 12 empresas que respondían a sus exigencias en términos de la capacidad de compra y distribución, del adecuado manejo de los productos y del rápido retorno del valor de cada exportación.

En 1989 se inició con el empaque en bandejas lo que posibilita que el producto llegue directamente a las estanterías de los supermercados, con un mayor valor agregado local. Además, se establecieron acuerdos con plantas congeladoras en Guatemala, los cuales aceptaron procesar para la Cooperativa cantidades considerables de hortalizas en los períodos en que el mercado de productos frescos está deprimido, lo que permite asegurar un precio mínimo al productor.

Esta evolución de la Cooperativa en materia de comercialización ilustra bien su estrategia basada en la diversificación de la producción y de los mercados, tratando de aumentar el valor agregado localmente. Diversificar las marcas para evitar una depreciación global de la Cooperativa en casos de problemas de calidad e iniciar el transporte marítimo de verduras hasta Miami para reducir los costos son dos ejemplos de una estrategia de comercialización muy dinámica.

Por otra parte, para disminuir el riesgo de una sobreproducción y con el objetivo de tener información sobre la producción futura, que le permita planificar la comercialización, la Cooperativa estableció un sistema de contratos de producción con los asociados. Estos contratos se hacen antes del período de siembra y la distribución de semillas es el instrumento que se

utiliza para hacer cumplir los contratos. En efecto, la Cooperativa vende directamente a los asociados la semilla sin pasar por las tiendas agrícolas. Se entregan en pequeñas cantidades de acuerdo con los contratos firmados en las diferentes variedades de hortalizas. Este sistema permite controlar el calendario de siembras. Los campesinos son informados quincenalmente sobre el programa de siembra por los integrantes del Comité Agrícola.

Otros instrumentos utilizados para evitar la sobreproducción --y la consiguiente caída del precio-- son los esfuerzos para diversificar los cultivos. Por otra parte, el agricultor, al tener alternativas de producción, disminuye sus riesgos y puede practicar una minirrotación en sus pequeñas parcelas lo cual es muy importante desde el punto de vista agronómico. El riesgo de la inversión disminuye cuando se pueden combinar varios cultivos a lo largo de un ciclo agrícola anual. La rotación tiene efectos positivos en cuanto al control de plagas y enfermedades que se tornan cada vez más resistentes en caso de monocultivo, y permite restablecer la fertilidad de los suelos, particularmente cuando entra alguna leguminosa en esta rotación.

Otro aspecto importante de la comercialización es la calidad del producto que se exporta. En particular, las normas sobre residuos químicos en productos alimenticios son muy estrictas en Estados Unidos y Europa. Al comienzo de las exportaciones hubo muchos problemas y los campesinos tuvieron que entender dichos requisitos y modificar el manejo de los cultivos. En su asistencia técnica, la Cooperativa insiste mucho sobre estos aspectos, lo que ha dado como resultado que en la actualidad, las hortalizas de "Cuatro Pinos" estén reconocidas como las mejores de Guatemala y que los compradores busquen sus productos aunque deban pagar un precio diferencial.

Los esfuerzos de información a los asociados y de investigación sobre la calidad de parte de la Cooperativa son constantes. La Cooperativa pretende que sus asociados se plieguen exclusivamente a sus recomendaciones y pautas técnicas. Con este propósito, la Cooperativa, además de las continuas recomendaciones de sus agrónomos, pretende ser el único proveedor de insumos químicos a los asociados, con lo cual se erradicaría el uso de ciertos agroquímicos que dejan residuos no permitidos. Asimismo, se hacen sistemáticamente controles de calidad de los diferentes productos, a nivel de campo, en los centros de acopio, en la planta de empaque y en la cámara de frío.

#### e) Perspectivas

La Cooperativa no parece que enfrente problemas críticos a corto plazo. Sus problemas son relativamente normales y controlables en empresas del tamaño de la Cooperativa y en actividades económicas riesgosas como la exportación en fresco: la calidad del producto, el cumplimiento de las pautas técnicas, problemas climáticos que inciden en productividad y calidad, fuertes variaciones de precios y poco previsibles, cumplimiento del contrato por los compradores en el exterior, etc.

Su limitación actual es más bien de orden administrativa, porque la Cooperativa necesita ampliarse y la base campesina debe adaptarse a una

visión empresarial y aumentar su capacitación para entender y controlar a una empresa crecientemente compleja.

La Cooperativa puede aumentar más su producción y el número de socios (está cerrada a nuevos miembros desde hace dos años). En particular, el nuevo proyecto de congelación que está instrumentándose generará un brusco incremento en la demanda de hortalizas locales. Dada la complejidad de dicho proyecto y la magnitud de las actividades de producción y financieras que implica una planta congeladora, se debió hacer una extensa discusión en las asambleas locales y entre todos los cuadros directivos, para organizar la operación y la administración de manera adecuada para que esta inversión no desarticule a la Cooperativa. Sin duda que este proyecto abrirá una etapa incierta en la vida de la Cooperativa. La técnica es bastante más compleja, con elevadas exigencias de eficiencia y precisión, y la competencia es mayor. Los aspectos administrativos y empresariales tendrán una creciente importancia. Cómo lograrlo sin alejarse de la base campesina indígena es un desafío decisivo que enfrenta la Cooperativa.

Otra posibilidad para el futuro de la Cooperativa podría ser la prestación de servicios a otras cooperativas indígenas del altiplano guatemalteco: asistencia técnica, control de calidad, asesoría para la comercialización, capacitación y trabajos de maquila. Posee instalaciones adecuadas y tiene una buena experiencia para el manejo del mercado externo. Sin embargo, los socios muestran, en general, una actitud renuente a que su Cooperativa se transforme en una "central de servicios". Por ahora no visualizan la "rentabilidad" de la venta de servicios; son muy "celosos" de su empresa y tienen un cierto sentimiento competitivo con otras cooperativas.

#### 4. Impacto económico y social de la Cooperativa

##### a) Introducción

Las secciones anteriores se concentraron en el análisis de la Cooperativa como una empresa asociativa. Esto es, sus antecedentes y evolución, su situación actual, sus características y organización. En esta última sección se pretende analizar el impacto que la implantación y el particular desarrollo de la Cooperativa tuvieron sobre las comunidades campesinas. Es decir, el efecto que los nuevos cultivos agrícolas y, en general las actividades desarrolladas por la cooperativa (asistencia técnica, comercialización, capacitación, etc.), tuvieron sobre las condiciones de vida de los campesinos socios y sus familiares. Se trata, en síntesis, de observar los impactos externos de la empresa campesina sobre lo que sería la población objetivo: las familias rurales en situación de extrema pobreza.

##### b) El efecto en el empleo y los ingresos campesinos

Uno de los más espectaculares impactos del crecimiento de la Cooperativa es el incremento en los requerimientos de mano de obra en todas las actividades productivas.

Como gran parte del altiplano guatemalteco, esta región se caracterizaba por la emigración de trabajadores hacia otros polos más dinámicos del país o hacia el exterior. En particular, la población de Santiago de Sacatepéquez por su cercanía a la capital se orientaba hacia dicha ciudad, obteniendo generalmente ocupaciones de escasa o nula calificación (servicio doméstico, comercio informal, serenos o guardianes, limpieza de las calles, en la construcción, etc.). Estos empleos posibilitaban la obtención de un ingreso que frecuentemente complementaban con la escasa producción de sus pequeñas parcelas.

Con el desarrollo de la Cooperativa, el flujo de mano de obra no sólo se estabiliza sino que comienza a revertirse: la población activa regresa de la ciudad de Guatemala para ocuparse a tiempo completo en sus parcelas con los nuevos cultivos que generan mayores ingresos y requieren de cuidados culturales intensivos, o bien para obtener un puesto de trabajo asalariado.

Los empleos generados son mayoritariamente en las labores agrícolas. La Cooperativa emplea directamente en el empaque, la administración y otros servicios poco más de 200 trabajadores permanentemente, a lo cual se deben agregar los trabajadores estacionales. Es interesante observar que más de la mitad de esta fuerza laboral está compuesta de mujeres jóvenes. Sin embargo, el mayor volumen en el aumento de la ocupación se da por los cultivos de hortalizas para la exportación.

En efecto, el IFPRI <sup>6/</sup> estimó, con base en una amplia encuesta hecha en 1985, que la mano de obra empleada en la agricultura aumentó en las parcelas de los asociados a la Cooperativa en un 45%. Además, considerando el empleo creado mediante el suministro de insumos y el mercadeo de la producción, se obtendría un incremento del 21% en el empleo total de las seis comunidades que integraban la Cooperativa en 1985. <sup>7/</sup>

Por otra parte, entre 1985 y 1990, el volumen de producción comercializado por la Cooperativa prácticamente se cuadruplicó, con un crecimiento mayor de los cultivos más intensivos en mano de obra (la arveja china).

Con base en la información proveniente de la encuesta INCAP-IFPRI, considerando el crecimiento en la producción, se puede razonablemente afirmar que el empleo total en las comunidades que se integraron a la Cooperativa se duplicó en una década.

---

<sup>6/</sup> International Food Policy Research Institute (Washington, D.C.).

<sup>7/</sup> Estas cifras están subestimadas porque no se consideró un aspecto muy importante en la problemática del empleo rural, que es el subempleo. En efecto, se estimó el aumento en el volumen de ocupados sin considerar el notable incremento en la productividad de aquellos campesinos que estaban ocupados en los cultivos tradicionales. Esto es, cada hora de trabajo en los cultivos de exportación, en términos de ingreso generado, es equivalente a varias horas de trabajo en cultivo de maíz, de frijol o de hortaliza tradicionales para el mercado interno. Tampoco se consideró el efecto indirecto que se genera por el incremento en la demanda de bienes y servicios locales.

Otra característica de este proceso es el gran aumento en la ocupación de mano de obra familiar. Aproximadamente la mitad del aumento del empleo en las parcelas se proveyó con mano de obra familiar y la otra mitad con mano de obra contratada. De acuerdo con el IFPRI, "una gran porción del aumento del empleo proviene de los familiares mujeres. En las parcelas menores de 0.5 ha corresponde al 44% y en las parcelas mayores a una hectárea, al 32%".

En lo que se refiere al ingreso de las familias indígenas, éste proviene fundamentalmente de la venta de hortalizas a la Cooperativa.

En este sentido, el estudio del IFPRI señala que "los cultivos no tradicionales para la exportación producen más ganancias a los agricultores que los cultivos tradicionales. Los beneficios netos por unidad de tierra cultivada de arveja china —el cultivo nuevo más importante— son aproximadamente cinco veces más que los del maíz, el cultivo tradicional más importante. 8/ En 1985, los beneficios de los nuevos cultivos por unidad de mano de obra familiar fueron casi el doble que los que se obtenían con las verduras tradicionalmente producidas para los mercados locales...".

Además, el aumento de los ingresos fue significativamente mayor entre los socios de las parcelas más pequeñas; por lo tanto, los nuevos cultivos para la exportación tuvieron un efecto más favorable para los más pobres. 9/ Es decir, no sólo hubo un importante aumento del ingreso en términos absolutos, sino que éste se articuló con una mejora en la distribución del ingreso al interior de las comunidades rurales que participan en la Cooperativa.

El otro componente importante del ingreso familiar, particularmente de los más pobres, es el que se obtiene con trabajo asalariado. El rápido incremento en la demanda de mano de obra presionó al alza en los salarios agrícolas. En efecto, entre 1980 y 1990, el jornal medio de un hombre aumentó de 3 y 4 quetzales por día a 9 quetzales, y en las mujeres se triplicó. Este incremento nominal de los salarios superó la inflación acumulada en la década. Es decir, se observa un ascenso del salario real en un decenio que se caracterizó por la brusca caída del salario medio a nivel nacional, tanto urbano como rural.

---

8/ Es importante señalar que el cultivo de hortalizas no desplazó la producción de granos básicos. Por el contrario, la encuesta del IFPRI muestra que las familias de los socios tenían una disponibilidad de granos básicos mayor que las de los no socios. La pequeña reducción en el área promedio dedicada a los cultivos de autoconsumo se vio más que compensada por el incremento de la productividad. En términos de la seguridad alimentaria, la situación mejoró.

9/ Esto parece lógico porque los cultivos nuevos requieren de ciudades culturales muy intensivas, lo cual hace que el campesino a partir de un determinado tamaño de la parcela deba contratar mano de obra asalariada, con lo cual aumenta el costo de producción y, en general, desciende la productividad y la calidad del producto.

c) Los impactos en la satisfacción de las necesidades básicas

Según muestra la encuesta del IFPRI, los miembros de la Cooperativa parecen tener un mayor nivel de vida que los no miembros. En general, los socios y sus familias tienen niveles de educación más altos. Los jefes de familia que saben leer y escribir alcanzan el 62% entre los socios y el 55% entre los no socios. Sus condiciones de vivienda y abastecimiento de agua también son mejores, <sup>10/</sup> y utilizan con mayor frecuencia los servicios de salud de mejor calidad (clínicas).

Las mejores condiciones para satisfacer las necesidades básicas se deben al mayor ingreso disponible y a una política deliberada de la Cooperativa para suministrar ciertos servicios básicos o hacerlos más accesibles. En educación, salud y vivienda, la Cooperativa tiene programas para sus socios. Estos programas se instrumentaron por la demanda o la presión de los propios socios.

En educación, la Cooperativa financia la mitad del presupuesto del primer Instituto básico (enseñanza secundaria) que funciona en Santiago, Sacatepéquez y una academia para contabilidad, dactilografía, etc. Además, suministra una variedad de cursos a sus asociados, los cuales deben seguir al menos tres por año, incluyendo cursos de alfabetización, y concede becas a hijos de socios para que puedan continuar sus estudios.

En salud, la Cooperativa contrató cuatro médicos y tiene una policlínica en cada una de las ocho comunidades. Administra una farmacia que actúa como ente testigo, y tiene un fondo para ayudar a las familias en caso de enfermedades costosas.

En vivienda está poniendo en marcha un programa específico de construcción y financiamiento con créditos muy blandos a largo plazo.

Por último, tal vez el aspecto más importante y complejo es el vinculado con la alimentación y nutrición. Si bien parece bastante evidente el impacto positivo de la introducción de cultivos no tradicionales de exportación en el empleo y el ingreso de las familias rurales pobres, no es tan evidente el efecto sobre la disponibilidad de alimentos y la nutrición. En efecto, en una región donde hay un porcentaje elevado de producción para autoconsumo y con aguda escasez de tierra, la expansión de cultivos comerciales puede afectar la producción local de alimentos básicos.

En este sentido, las principales conclusiones del estudio hecho por INCAP-IFPRI en 1985 muestran que la disponibilidad de alimentos producidos en las parcelas (autoconsumo) es mayor entre los socios con relación a los no

---

<sup>10/</sup> Según la encuesta hecha por INCAP-IFPRI en 1985, el 80% de las viviendas de los socios tienen agua de tubería o pozo propio, contra el 62% de los no miembros. El porcentaje de casas con piso de tierra es del 47% en los socios y del 57% en los no socios. Otros indicadores de vivienda, salud y educación son igualmente consistentes.

socios. <sup>11/</sup> Es decir, que los socios producen una mayor cantidad de maíz y frijol. Una situación diferente se observa con relación al uso del ingreso monetario. En efecto, el análisis del gasto realizado por INCAP-IFPRI señala que el aumento del ingreso proveniente de los cultivos no tradicionales tiende --al mismo nivel de ingresos-- a utilizarse relativamente menos en alimentos con relación a otros tipos de ingresos. Los productores de cultivos para exportación dedicaron, en promedio, un 64% de los gastos totales a la alimentación, en comparación con el 66.9% de las otras familias. Más aún, en el cuartil más bajo de la escala de ingresos, los miembros de la Cooperativa gastaron el 53% del ingreso adicional en alimentos, mientras que entre los no socios este porcentaje se eleva al 61%. (Von Braun et al., 1989)

La encuesta muestra el mismo fenómeno desde el ángulo de las mejoras en el consumo de calorías. En el promedio de la muestra, un incremento del 10% en los ingresos anuales aumenta la ingesta de calorías en las familias rurales en un 3.1%. Sin embargo, se observan las mismas diferencias que se acaban de señalar. En los hogares de los socios de la Cooperativa, pertenecientes a la mitad más baja de la escala de ingresos, el aumento del consumo de calorías es de 2.8%, mientras que en los hogares que no pertenecen a la Cooperativa el incremento alcanza un 4.4%.

Una de las razones básicas que explican las diferencias proviene de un hecho muy simple; quién es el receptor primario del ingreso. En el caso de los cultivos tradicionales de hortalizas para el mercado interno, la mujer era la encargada de transportar y comercializar en la ciudad dichos productos. La mujer recibe el ingreso y en general hace un uso inmediato del dinero (en el propio mercado) para adquirir bienes necesarios para la familia. En el caso de las hortalizas no tradicionales, los socios entregan el producto directamente a la Cooperativa y ésta les liquida los haberes semanalmente con un cheque. Es el hombre quien recibe el ingreso y tiene una propensión mayor al gasto en bienes que no son alimentos básicos. Los hombres tienden a gastar un mayor porcentaje de los ingresos en compras de tierras, aparatos eléctricos (radio, reloj, ropa, vehículos como pick-up o motocicleta) y en algunos servicios. <sup>12/</sup>

Este análisis es coherente con la observación que hacen los autores de la encuesta sobre "las familias que no pertenecen a la Cooperativa, en las que se observa una relación similar en lo que respecta a los gastos en alimentos en el caso de ingresos no agrícolas ganados por el hombre". (Braun et al., 1989)

---

<sup>11/</sup> Se refiere a la disponibilidad por habitante de maíz y frijol. Los socios lograron incrementar la productividad de tal forma que superó el descenso del área promedio dedicada a los cultivos para autoconsumo. Esto como consecuencia de mejores técnicas, un mayor cuidado de los cultivos y, sobre todo, una mayor disponibilidad de fertilizantes y agroquímicos.

<sup>12/</sup> Muchas de estas compras se realizan a crédito con lo cual ya se compromete parte del ingreso futuro. Se observó que muchos socios cuando bajaban a la ciudad a cobrar un cheque luego comían en un buen restaurante. Además, la Cooperativa tomó una serie de medidas estrictas para combatir el alcoholismo. Por ejemplo, no permitir el consumo de bebidas alcohólicas en fiestas o reuniones organizadas por la Cooperativa.

En síntesis, se puede afirmar que, al menos en los primeros años, el impacto del rápido crecimiento de la Cooperativa no ha sido relevante en términos del mejoramiento nutricional en aquellas familias beneficiarias de los programas de expansión de los cultivos de hortalizas no tradicionales. El considerable aumento del ingreso todavía no se había reflejado en un mejoramiento visible de la situación nutricional de los niños hijos de socios, aunque sí es notorio en los aspectos educativos, en las condiciones habitacionales y en la atención a la salud.







