

IICA E21 C277e  
115128



115128

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola

2 9 OCT 1992

IICA — CIDIA

IICA  
E21  
C277e

C-09



CENTRO DE ESTUDIOS Y PROMOCION DEL DESARROLLO

APDO. POSTAL 1761 / TEL. 32-6077  
TEGUCIGALPA, D. C. / HONDURAS

IICA-CIDIA

CENTRO LATINOAMERICANO DE TECNOLOGIA Y EDUCACION RURAL  
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
PROGRAMA DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL EN AMERICA LATINA

Centro Interamericano de  
Documentación e  
Información Agrícola  
2 9 OCT 1992  
IICA - CIDIA

ESTUDIO DE CASO DE AGROINDUSTRIAS RURALES EN HONDURAS

AGROINDUSTRIA DE LA PALMA ACEITERA  
HONDUPALMA

MARCOS CARIAS CH.  
GUILLERMO MOLINA

TEGUCIGALPA, D.C.

HONDURAS

1989

B000 5743

11A  
E 21  
C2772



copied

PALMA ACEITERA DE HONDURAS  
(HONDUPALMA)

## C A P I T U L O I

### 1.1. Identificación de la Agroindustria.-

Palma Aceitera de Honduras de Empresas Cooperativas de la Reforma Agraria (ECARA), "HONDUPALMA", está conformada por 32 cooperativas y empresas asociativas campesinas, que agrupan a 1,100 campesinos afiliados, productoras de palma africana, granos básicos, cacao, cítricos y ganado.

En la actualidad, la principal actividad de HONDUPALMA es el procesamiento industrial de la palma africana y la comercialización de sus derivados: aceite y almendras. Está ubicada en la aldea de Guaymas, municipio de El Negrito, departamento de Yoro, a 30 kilómetros de El Progreso, tercera ciudad del país. Regionalmente, se ubica en la zona norte, caracterizada por una altitud de hasta 500 metros sobre el nivel del mar y un clima tropical húmedo. Esta región es uno de los principales polos de desarrollo de Honduras, y sus principales productos son: banano, ganadería, granos básicos, frutales y palma africana. Es una región donde existe además una gran actividad industrial.

### 1.2. Identificación de la Institución que Apoya la Agroindustria.-

HONDUPALMA nació con el apoyo institucional del Instituto Nacional Agrario (INA), ente estatal encargado de la elaboración y ejecución del proceso de Reforma Agraria. El INA fue creado en 1962, al momento de emitirse la primera Ley de Reforma Agraria y, aunque entre 1962 y 1973 su actividad no fue muy relevante, entre 1973 y 1976, su acción se concentró con fuerte énfasis en la distribución de tierras y el fortalecimiento organizativo de los campesinos beneficiarios, utilizando como instrumento la segunda Ley de Reforma Agraria, emitida en 1975, y fomentando la creación de cooperati-

vas y empresas asociativas de producción. Posteriormente, al decaer el compromiso estatal con el proceso de Reforma Agraria, en los últimos años de los setentas, se adoptó la política de consolidar lo ya realizado, paralizando las expropiaciones y sustituyéndolas por la legalización de tierras previamente expropiadas y proyectos de colonización en tierras nacionales, buscando apoyar proyectos agrícolas que produzcan insumos para la agroindustria nacional o para exportación. En el caso de HONDUPALMA, el INA actuó como avalista estatal y asesor para la implementación del proyecto.

1.3. Otras Instituciones que han Apoyado la Agroindustria.-

- \* Ministerio de Recursos Naturales: apoyo técnico y financiero en el área de cultivo.
- \* Banco Nacional de Desarrollo Agrícola: apoyo financiero.
- \* Instituto Nacional de Formación Profesional: calificación.
- \* Cooperación Holandesa: apoyo técnico y financiero.
- \* Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo: educación.

## C A P I T U L O   I I

### 2.1. Identificación del Problema que la Agroindustria Pretende Enfrentar.-

Los campesinos de la zona comenzaron a cultivar la palma africana en 1972. Cuando las plantaciones empezaron a producir, se dieron cuenta de que la demanda de fruta existente en el país era insuficiente para los niveles de producción que pensaban alcanzar y, además, los principales compradores (dos empresas procesadoras propiedad de la Standard Fruit Company y de la Tela Railroad Company) ofrecían condiciones de compra desventajosas. En vista de eso en 1982 instalaron una pequeña planta procesadora que, ante el continuo incremento de la producción, resultó pronto también insuficiente. Fue así como en 1984, se comenzaron a buscar soluciones que permitieran a los campesinos procesar toda su producción de palma y, al mismo tiempo, aprovechar las oportunidades de ganancia que ofrecía la buena situación de precios del aceite de palma, sobre todo en el mercado internacional.

En conclusión se puede decir que, para el año de 1985, si los grupos campesinos cultivadores de palma no encontraban la forma de procesar autonomamente toda su producción, se enfrentarían a un gran excedente de fruta que no podría ser comercializado a buenos precios, implicando ésto pérdidas económicas.

### 2.2. Dimensión Histórica del Problema.-

El cultivo comercial de la palma africana en Honduras se remota a finales de la década de los cincuenta y fue introducido por las transnacionales bananeras, que crearon las empresas procesadoras San Alejo y CAICESA, con el propósito de convertir la fruta en

aceite y utilizar éste como materia prima de las empresas industriales productoras de jabones, aceites comestibles y manteca, propiedad de esas transnacionales.

Con el paso del tiempo, la producción de fruta de las transnacionales se hizo insuficiente para cubrir las necesidades de las empresas industriales y, además, comenzaron a surgir nuevos clientes en el país. Por otra parte, la nueva modalidad de acumulación en el agro, impulsada por el Estado Hondureño, lo llevo a fomentar proyectos agrícolas orientados a la fabricación de materias primas agroindustriales y/o de exportación y se tomó la decisión de incorporar a grupos campesinos a este tipo de proyectos, a partir de la justificación (para el caso de la palma africana) de que este cultivo está menos expuesto que otros productos agrícolas a los cambios bruscos en las condiciones climatológicas y que la venta de la producción estaba prácticamente asegurada.

La primera experiencia campesina en este campo se dió en la zona del Bajo Aguán a principios de los setenta y su éxito inicial llevó a la creación de una empresa agroindustrial campesina (COAPALMA), a principios de los ochenta. Para lograr la creación de COAPALMA, que posibilitó después la de HONDUPALMA, fue necesaria una larga lucha, tanto de los campesinos del Bajo Aguán como de los de Guaymas, para liberarse del intervencionismo estatal que, a través de la Ley de cooperativas Agroindustriales de la Reforma Agraria, emitida en 1979, buscaba la incorporación permanente del Estado a la administración de las cooperativas palmeras. Ante esa situación, los campesinos del Bajo Aguán, apoyados por los de Guaymas, iniciaron una huelga en 1980 para exigir una reforma a la legislación que las convirtiera de empresas de cogestión en empresas de autogestión campesina, exigencia que se vió satisfecha con el decreto #52 de marzo de 1981, en el cual se establece que las empresas agroindustriales de la Reforma Agraria serán manejadas por las cooperativas que las conformen y que la intervención estatal se limitará a aquellos casos en que hubiere un apoyo financiero directo por parte del Estado.

En 1979, los grupos campesinos (cooperativas y empresas asociativas) de la zona de Guaymas, que ya estaban organizados desde inicios de los setenta, ante el fracaso de sus proyectos de granos básicos, decidieron dedicarse al cultivo de la palma africana, como una opción alternativa que fuera más estable y que generara un mayor nivel de ingreso. Contando con la asesoría del INA y del Ministerio de Recursos Naturales, se inicia la siembra en 1979 y las plantaciones empiezan a producir en 1982. Sin embargo, desde 1981, y debido a las condiciones del mercado, se empieza a pensar en la posibilidad de instalar una planta extractora de aceite, lo cual se hizo en 1982, instalando una planta con capacidad de 5 toneladas de fruta por hora, que podía procesar cerca del 30% de la producción de los grupos, y el aceite extraído era comercializado con Numar de Honduras, Fábrica de Mantequilla y Jabón Atlántida e Industria Hondureña de Alimentos, mientras que la fruta no procesada era vendida a San Alejo y CAICESA. En 1983 y 1984, se generó una utilidad de un millón y medio de Lempiras lo cual, unido al fuerte incremento de la producción de fruta, que pasó de 24085 toneladas en 1982 a 60000 toneladas en 1984 (cuando se tuvo rendimiento promedio de 26 toneladas por hectárea en 3500 hectáreas sembradas), a cierto nivel de saturamiento que se empezaba a observar en el mercado interno de fruta y a los buenos precios del aceite de palma en el mercado internacional (800 dólares la tonelada en 1984), generó entre los socios el deseo de procesar por sí mismos toda su producción y de venderla en el mercado internacional.

### 2.3. Dimensión Socio Económica.-

HONDUPALMA está compuesta por 32 empresas asociativas y cooperativas que aglutinan a alrededor de 1100 familias campesinas, distribuidos en varios poblados, los cuales están comunicados entre sí y con la carretera pavimentada El Progreso - Tela por una red de caminos de penetración, construida en gran parte por los mismos campesinos en los últimos años.

Antes de 1985, los campesinos habitaban en viviendas de adobe, con techo de paja, piso de tierra y no contaban con ningún servicio básico. Su nivel de ingresos era relativamente alto para el medio rural, debido sobre todo a que se dedicaban desde 1979 al cultivo de la palma y desde 1982 habían venido aprovechando los beneficios generados por la extracción de aceite. Sus niveles de empleo eran bastante aceptables ya que la palma africana no es un cultivo de temporada, sino que produce constantemente, aunque hay una época del año (de febrero a junio) en que la producción suele decaer y los campesinos dedican ese tiempo a otros cultivos (sobre todo granos básicos) y, muy ocasionalmente, a trabajar fuera de HONDUPALMA.

El tamaño promedio de las familias es de 6 miembros y la cantidad de tierra por socio de 3.5 hectáreas. El ingreso familiar mensual está entre los 300 y los 400 lempiras. Los niveles de analfabetismo son bastante altos (un 60%), aunque se han venido haciendo esfuerzos para mejorar la situación.

Hasta 1985, los campesinos no tenían fácil acceso a servicios de salud, pero ésto ha variado, variación que se explicará más adelante.

#### 2.4. Dimensión Tecnológica.-

El proceso tecnológico de producción del aceite de palma africana consta de los siguientes pasos:

- a.- Cosecha: la fruta es bajada de las palmeras utilizando pértigas.
- b.- Acarreo: a lomo de mula de las plantaciones a los caminos de penetración y en camiones o vagones halados por tractores hasta la planta industrial.

- c.- Recepción: pasaje y almacenaje de la fruta fresca.
- d.- Esterilización: para detener el aumento de la acidez en la fruta.
- e.- Desfrutado: para separar la fruta de los racimos.
- f.- Prensado: para extraer el aceite.
- g.- Clarificado: para purificar el aceite.
- h.- Almacenaje: en tanques de almacenamiento.

El porcentaje de aprovechamiento promedio debe ser de un 20% (1 tonelada de aceite por 5 toneladas de fruta) y los niveles aceptables de acidez deben ser menores al 4%, de humedad menores al 0.30% y de impurezas menores al 0.02%.

## 2.5. Dimensión Organizativa.-

La historia organizativa de los grupos asociados en HONDUPALMA es bastante larga. Ya desde principios de la década de los setenta existían en la zona dos modelos organizativos: La empresa de Transformación y Servicios "Guaymas" y la Cooperativa Regional CARAGUAL. La primera, que se puede considerar como la gestora de HONDUPALMA, fue fundada el 17 de agosto de 1975 por 7 empresas asociativas recién creadas, motivados por la estructura novedosa y más acabada (en relación a las cooperativas) que se derivaba de la Legislación sobre empresas asociativas campesinas. La motivación original de la organización era asegurar tierras para todos sus socios y, una vez logrado ésto, buscar proyectos estables que garantizaran adecuados niveles de ingresos. La lucha por la tierra se extendió durante la década de los setenta y fue hasta finales de la misma cuando se lograron los resultados deseados.

Cuando nació la idea de cultivar palma africana, la organización había crecido pero, aún así, las tierras con que contaba eran insuficientes para desarrollar una producción rentable, lo cual se podía resolver incorporando al proyecto a los grupos afiliados a CARUGAL, lo cual se logró en 1979.

Cuando nació la idea de la planta extractora, se presentó un conflicto de dirección entre los centrales y, al mismo tiempo, con el Estado, ya que la legislación, aparte de prohibir las fusiones entre distintos tipos de organizaciones campesinas, le daba al Estado la potestad de intervenir directamente en la dirección de los proyectos agroindustriales. La lucha por la derogación de esos decretos restrictivos y el proceso que llevó a la promulgación del decreto 52 ya se han descrito.

En junio de 1981, se formó la Empresa Cooperativa de la Reforma Agraria, (ECARA) y el 22 de agosto de 1982 la Empresa Cooperativa Agroindustrial de la Reforma Agraria de Guaymas Rubén García, con 35 bases, 3500 hectáreas sembradas de palma africana y una planta extractora con capacidad para procesar 5 toneladas de fruta por hora.

ECARA se encargaría del proceso agroindustrial y la Empresa de Transformación y Servicios seguiría funcionando para encargarse de los asuntos relacionados con las bases. En 1985, al instalar la planta nueva y comenzar a exportar, se cambió la denominación de Rubén García por la de Palma Aceitera de Honduras de Empresas Cooperativas de la Reforma Agraria (ECARA), "HONDUPALMA".

La estructura organizativa funciona a tres niveles:

- a.- Organismos de primer grado: cooperativas y empresas asociativas afiliadas.

- b.- Empresa de área: Empresa de Transformación y Servicios encargada de los asuntos de las bases.
- c.- Empresa de transformación agroindustrial: HONDUPALMA.

Los dos últimos niveles son paralelos, ya que ninguno de ellos tiene autoridad sobre el otro y operan coordinadamente. La descripción de ese funcionamiento se hará en un capítulo posterior.

C A P I T U L O   I I I

BREVE DESCRIPCION DEL PROCESO DE SOLUCION

A finales de 1984, la dirigencia de ECARA elaboró, con asesoría del INA, un estudio para instalar una planta extractora de aceite con capacidad para procesar 30 toneladas de fruta por hora, que fue presentado al gobierno de Honduras y, por su intermedio, al holandés que, por medio de tres bancos de ese país (el FMO, el Amro Bank y el Needer Bank) concedió financiamiento por un monto de 19,891,848 florines, distribuidos en tres préstamos que sumaban 18,891,848 florines y una donación por un millón de florines. El financiamiento fue utilizado para comprar maquinaria en Holanda y la planta se inauguró el 7 de septiembre de 1985, siendo llamada J. Alonzo Galdámez. Al mismo tiempo, por razones ligadas a la comercialización internacional, se cambió el nombre de la empresa por el de HONDUPALMA.

## C A P I T U L O   I V

### UBICACION DEL MARCO TEORICO CONCEPTUAL

La implementación de proyectos agroindustriales como eje fundamental de la Reforma Agraria es una tendencia que se empezó a manifestar con fuerza a finales de la década de los setenta y que va ligada al fuerte crecimiento de la agroindustria en Honduras y a la nueva modalidad de acumulación en el agro, caracterizada por la apropiación indirecta del excedente económico, la modernización y la incorporación del sector campesino al mercado capitalista.

Los proyectos agroindustriales surgen como programas de consolidación de la Reforma Agraria, para lo cual se crea en 1979 el Sector de Desarrollo Rural Concentrado, compuesto por diversos proyectos de palma africana, cítricos, ganadería, caña de azúcar, cacao y frutales, a los cuales se dedica la mayor atención del Estado. Además del motivo acumulación, los proyectos agroindustriales buscan también legitimar el proceso de Reforma Agraria a través de la generación de polos de desarrollo específicos, en un momento en que la distribución de tierras había sido detenida.

El Mayor énfasis dado al cultivo de la palma africana por el Estado, es justificado en función de las características favorables para los campesinos que posee este cultivo, como: altos rendimientos, dado su largo período de producción; alto rendimiento por unidad de tierra; cultivo permanente y que requiere abundante cantidad de mano de obra. Existía además la necesidad de sustituir importaciones de aceites y grasas, dada la presencia de un fuerte déficit comercial en ese rubro. En un principio, los proyectos fueron concebidos como controlados e intervenidos directamente por el Estado para evitar que los campesinos productores establecieran políticas de producción y precios por su cuenta y, además, el procesamiento direc-

to de la fruta por parte de los campesinos no estaba contemplado, ya que se proponía sirvieran como materia prima para actividades de procesamiento agroindustrial ubicadas en el país, en su mayoría controladas por empresas transnacionales, o productos de exportación.

La lucha campesina, que llevó a la liberación parcial del control estatal y a la posibilidad de involucramiento en actividades de proceso industrial, representó una redefinición de la relación entre Estado y cooperativas y la posibilidad de una redefinición entre cooperativas y empresas transnacionales, la primera en función del control de la fase agroindustrial inicial de la palma y la segunda en función de la comercialización del aceite de palma.

## C A P I T U L O V

### Contribución del Proyecto al Fortalecimiento de la Economía Rural.-

#### 5.1. Aspectos Productivos.-

El hecho de haberse dedicado al cultivo de la palma africana, representó un cambio significativo en la vida económica de los campesinos de Guaymas, que pasaron abruptamente de una economía basada en cultivos temporales y de autoconsumo (fundamentalmente granos básicos) a un cultivo permanente de carácter marcadamente comercial, que sólo puede ser utilizado como materia prima para la extracción de un producto semielaborado (aceite de palma) que a su vez constituye materia prima de varios procesos industriales. Por supuesto, la lógica productiva no perdió totalmente sus características de subsistencia, ya que los cultivos de autoconsumo se siguieron conservando, pero el cultivo de la palma se traslapó con ellos como una forma de articular más estrechamente la economía de estos grupos campesinos con el mercado capitalista, y se constituyó en una fuerte alternativa (la principal) de ingreso monetario. Los resultados de esta experiencia no fueron en un principio todo lo positivos que se esperaba debido a la competencia entre la central de cooperativas y la central de empresas asociativas, aprovechada por San Alejo para comprar la fruta a precios bajos (entre 80 y 90 lempiras la tonelada en 1981). La unificación producida en 1981 y la instalación de la primera planta extractora vinieron a modificar radicalmente esta situación. En primer lugar, el aumento del área de cultivo sumado a un mejoramiento en la cantidad de fruta que los asociados manejaban, lo cual propició las condiciones para poder dedicarse al procesamiento industrial. En segundo lugar, la organización se fortaleció y adquirió mayor capacidad de negociación con los compradores de fruta, lo cual implicó una elevación casi inmediata en el precio de la misma, a 125 lempiras la tonelada.

A medida que fue avanzando el tiempo, la empresa adquirió una mentalidad capitalista y fue aplicando cada vez más profundamente métodos modernos de administración, planificación a largo plazo y control constante de los cultivos y el proceso agroindustrial y una estructura burocrática relativamente grande. La evolución de la producción de fruta ha sido la siguiente:

AÑO	PRODUCCION (toneladas)
1980	15
1981	4890
1982	24085
1983	42226
1984	60000
1985	65000
1986	70000
1987	60000

HONDUPALMA ha pasado de 2300 hectáreas sembradas en 1984 a 3500 en 1986, y, actualmente se han sembrado 1200 hectáreas más, que empezarán a producir en tres años. El rendimiento promedio por hectárea alcanzó su pico en 1985, cuando llegó a 30 toneladas, pero luego empezó una tendencia a la baja y en 1987, el promedio fue de 22 toneladas por hectáreas, debido a que la motivación entre los socios se vió reducida por las pérdidas económicas y la baja en los precios que HONDUPALMA pagaba por la fruta, además de una reducción en la calidad del mantenimiento de las plantaciones, que provocó la presencia de plagas. En todo caso, el rendimiento por hectárea ha sido mayor en las plantaciones de HONDUPALMA que en otras. Para el caso, en el Bajo Aguán y en las plantaciones de las transnacionales el rendimiento ha oscilado entre 14 y 20 toneladas por hectárea. Esta diferencia en favor de HONDUPALMA obedece en gran medida a la buena calidad de las tierras, al excelente mantenimiento que se les dió en un inicio a las plantaciones, a la edad de las plantaciones

y a la superior organización y planificación del trabajo. Actualmente, HONDUPALMA posee el 16% de las plantaciones de palma existentes en el país y produce el 21% de la fruta.

En el área del procesamiento industrial, HONDUPALMA ha funcionado apropiadamente. El rendimiento de la planta extractora ha estado por arriba de los normal (un 21.5% frente a un 20% que es el considerado como normal) y la calidad del aceite extraído es muy alta, ya que incluso HONDUPALMA ha ganado premios internacionales de calidad en los Estados Unidos y Alemania. Actualmente, produce el 23% de todo el aceite crudo extraído en Honduras y comercializa el 10% del aceite de almendra. Las características promedio del aceite crudo producido son las siguientes: acidez: 3.146%; humedad: 0.26%; impurezas: 0.03%.

En conclusión, HONDUPALMA se ha convertido, de un proyecto de generación de ingresos extras para los campesinos en una gran empresa de producción de aceite, que tiene un capital fijo de 12,000,000 de lempiras, que maneja un extensa área de tierras y que gusta definirse a sí misma más que como una cooperativa o una empresa asociativa campesina, como una empresa privada con proyección social.

Cuando los campesinos de la zona de Guaymas comenzaron a cultivar palma africana, dependían completamente para la comercialización de la demanda de las empresas extractoras de aceite, propiedad de las compañías transnacionales. Dada la existencia de dos centrales campesinas en la zona y el hecho de que la producción de los grupos iba a ser mayor de lo que las compañías necesitaban, éstas podían jugar con los precios de la fruta y obtener ganancias extraordinarias.

Como ya se señaló, la unificación y la instalación de la primera planta extractora modificó la situación, permitiéndolo a los campe-

sinos incorporarse al mercado del aceite y obteniendo así mayores ganancias. Entre 1982 y 1984 se vendieron cerca de 8000 toneladas de aceite, a un precio promedio de 1500 lempiras la tonelada generando ingresos brutos de cerca de 1,200,000 lempiras y una ganancia de aproximadamente medio millón de lempiras.

A partir de 1985, la estrategia de comercialización de la empresa tendió hacia el involucramiento en el mercado internacional, debido a que los precios internacionales eran mejores y a que el mercado interno de aceite mostraba signos de saturación, además de que HONDUPALMA había pasado de depender de las compañías extractoras de aceite a depender de las compañías productoras de jabones, mantecas y aceites comestibles, en su mayoría propiedad de las transnacionales y que constituyen un oligopolio que impone ciertos márgenes de fijación de precios, impidiendo a HONDUPALMA la generación de mayores ganancias. El involucramiento en el mercado internacional constituyó un salto cualitativo muy importante, no sólo para HONDUPALMA como empresa, sino que también como un ejemplo de las posibilidades y alcances que puede tener el modelo de producción cooperativa el agro. Sin embargo, generó también una nueva dependencia, más difícil de remediar aún que las anteriores, ya que tiene que ver con los precios mundiales del aceite de palma. En un principio, la situación fue ventajosa, pero luego se empezaron a presentar una serie de problemas que serán reseñados más adelante.

## C A P I T U L O   V I

### Contribución del Proyecto al Fortalecimiento de la Organización Campesina.-

Definitivamente, el largo proceso que llevó a la constitución de HONDUPALMA es en sí un proceso de fortalecimiento organizativo, partiendo de una empresa asociativa que manejaba 7 grupos hasta llegar a una que maneja 32 grupos y controla grandes extensiones de tierra. HONDUPALMA constituyó solamente el momento culminante del proceso y se creó cuando ya existía una estructura organizativa muy fuerte y bien articulada. Su contribución radica más bien en que fomentó entre los grupos la voluntad de producir más eficiente y colectivamente la palma africana y en que, a través de la proyección social en materia de capacitación, salud, vivienda y educación, realizada en conjunto con la Empresa de Transformación y Servicios, generó mayor conciencia al interior de las bases sobre la importancia de mantenerse unidos alrededor del proyecto y fortaleció asimismo la unidad al interior de las diferentes bases. Sin embargo, este proceso ha enfrentado algunos obstáculos que han llevado a enfrentamientos con varias bases e, incluso al retiro de 3 de ellas en 1987.

El momento crítico estuvo ligado a la baja en el precio que HONDUPALMA paga a los socios por la fruta, ocurrida en 1987, pero a base de acciones continuas de concientización se ha logrado superar parcialmente el problema. Otra situación que podría volverse conflictiva en el futuro es la existencia de ciertas divisiones entre el personal técnico que labora en la planta (en su mayoría socios), los cuadros directivos y administrativos en crecimiento constante y con un buen porcentaje de socios entre ellos y las bases, divisiones causadas por los cambios de mentalidad que se observan en los sectores ligados a funciones importantes y

que tienen que ver con diferencias en cuanto a niveles de ingreso y de calificación entre los cuadros administrativos y técnicos y los campesinos asociados.

En la actualidad, HONDUPALMA está enfrentando el problema de una nueva ofensiva estatal por ejercer un mayor control sobre la empresa, ofensiva que se está llevando a cabo a través de la nueva Ley de Cooperativas y la creación del Instituto Hondureño de Cooperativismo, que busca hacer más dependientes del Estado a todas las organizaciones de ese tipo.

La ofensiva está siendo enfrentada con el argumento de que la nueva ley entrará en contradicción con el Decreto # 52, todavía vigente y que HONDUPALMA no está comprendida dentro de la jurisdicción de IHDECOOP, ya que posee características particulares.

En general, la relación HONDUPALMA - Estado ha sido bastante ambivalente, ya que al segundo le interesa mantener viva y sana a la primera por razones de legitimidad, pero busca al mismo tiempo ejercer un mayor control.

## C A P I T U L O   V I I

### El Proceso Agroindustrial y La Tecnología.-

#### 7.1. Características de la Materia Prima.-

La palma africana es originaria del Africa Ecuatorial y es un cultivo tropical de tierras bajas. Es poco exigente para su supervivencia en lo que se refiere a calidad del suelo y cantidad de agua, pero se observa que da un mejor rendimiento en tierras buenas y con bastante riego. La planta produce piñas o racimos donde está adherida la fruta. El número de racimos producidos por palmera y el número de frutas adherido a cada racimo es muy variable, y la palma tiene una vida útil de entre 20 y 25 años, dando su máxima producción entre los 7 y los 12 años. En este sentido, es importante señalar que el 75% de de las plantaciones de HONDUPALMA está comprendida entre los 8 y 13 años, mientras que el 25% restante es de menor de edad, situación que le coloca en una relación ventajosa frente a las otras empresas, ya que las plantaciones de San Alejo y Caicesa son bastante viejas (en un 67% son mayores de 15 años) y algo similar, aunque en menor escala (un 25%) ocurre con COAPALMA.

La fruta tiene cáscara, pulpa, nuez y almendra. El aceite crudo se extrae de la pulpa y también se extrae aceite de la almendra el cual es llamado aceite de almendra. El aceite extraído es usado como materia prima para la producción de manteca, aceite comestible, margarina y jabones.

7.2. El Proceso Agroindustrial.-

Los racimos son transportados en caminos o vagones halados por tractores de los campos a la planta industrial, en donde se someten a los siguientes procesos:

- a.- Recepción: Pesaje en una báscula con capacidad para 60,900 libras y almacenamiento en canastas metálicas con capacidad para 2.5 toneladas cada una. HONDUPALMA posee 170 de estas canastas, lo que da una capacidad de recepción de 425 toneladas. El sistema de canastas es único, ya que las otras empresas del país utilizan un sistema de rampas, y ha demostrado ser más eficiente, ya que evita que la fruta se golpee, impidiendo así que aumente el grado de acidez.

La fruta no debe llegar ni verde ni sobremadura, ya que esto afecta la calidad del producto final y no debe mantenerse almacenada en las canastas durante mucho tiempo, ya que esto provoca un aumento en la acidez (en 3 días puede aumentar en 2%). En 1987, HONDUPALMA tuvo que imponer un sistema de control de calidad ya que los socios estaban entregando mucha fruta verde.

- b.- Esterilización: La fruta se traslada en las canastas a través de un sistema de rieles y se introduce en los esterilizadores (HONDUPALMA posee dos, con capacidad de 225 toneladas cada uno) que cocinan la fruta, cauterizando los ácidos grasos y deteniendo el proceso de aumento de la acidez. El período de cocimiento es de una hora y se hace por medio de vapor saturado, con una presión de 3 kgs por centímetro cuadrado y a una temperatura de 120 grados centígrados. La fruta sale de los esterilizadores y es trasladada en las canastas a la desfrutadora.

- c.- Desfrutado: una grúa con capacidad para 5000 kgs por carga levanta las canastas y vuelca la fruta en la desfrutadora, que consiste en un tam-

bor giratorio que desgrana los racimos, separando la fruta de la tuzza. La primera cae en elevadores que la trasladan a la sala de prensado a través de un sistema de bombas y la segunda sale como desecho y luego es incinerada en un horno para ser utilizada como abono.

- d.- Prensado: La sala de prensado consta de dos digestores, 2 tornillos de alimentación y dos prensas. Cada juego de aparatos es capaz de procesar entre 10 y 15 toneladas de fruta por hora. Los digestores tienen aspas que baten y maceran la fruta, que empieza a soltar aceite, el cual es extraído a través de los tornillos de alimentación. La masa en que se ha convertido la fruta pasa luego a las prensas, donde se le extrae el resto del aceite, el cual junto al que se sacó primero pasa, por bombeo, a la sala de clarificado. El sub-producto del proceso de prensado es la torta de prensado, donde la nuez va suelta y la fibra seca, que pasa a la sala de almendras donde, a través de un proceso mecánico, se separan las almendras y se almacenan en un silo con capacidad para 28000 kgs. La cáscara y la fibra (subproductos de este proceso) pasan a la sala de calderas y son utilizados como combustible para las 2 calderas generadoras de vapor.
- e.- Clarificado: el aceite crudo es introducido, por bombeo, al tanque de clarificado, que tiene una cavidad de quince metros cúbicos y cuya función consiste en separar al aceite del lodo. El primero pasa a las purificadoras (2) que son máquinas centrífugas que limpian impurezas y reducen la humedad del aceite y que tienen capacidad para procesar entre 1000 y 4000 libras por hora. El lodo pasa al tanque de lodos y luego a las centrífugas de lodo (2) que recuperan las partículas de aceite que todavía tiene el lodo (tienen capacidad para 6000 libras) y las trasladan a las purificadoras. De ahí, todo el aceite crudo ya purificado pasa a los tanques de almacenamiento.
- f.- Almacenamiento: el aceite se almacena en tres tanques con capacidad para 1000 toneladas cada uno.

g.- Control de calidad: se toman muestras del aceite almacenado y se llevan al laboratorio, donde se les controla el grado de acidez, la humedad y las impurezas. Los límites máximos aceptables ya han sido señalados.

El proceso es 100% mecánico sin agregados químicos y tanto la calidad de la materia prima como los niveles de aprovechamiento (21.5%) son superiores a lo normal. Los niveles de eficiencia en la producción andan alrededor del 90% y la capacidad de procesamiento promedio es de 25 toneladas de fruta por hora. No se observa subutilización de la maquinaria, aunque por razones de eficiencia no se trabaja a plena capacidad. Además, hay meses en que la producción de fruta no es muy alta (de febrero a junio).

La energía para la operación de la planta es proveída por dos motores diesel caterpillar, 2 calderas y una turbina de vapor. Los motores se usan para encender la maquinaria y, cuando ya se ha generado suficiente vapor en las calderas, se empieza a operar con la turbina de vapor, lo cual reduce bastante los costos, ya que el combustible utilizado por las calderas está constituido por los mismos desechos del proceso productivo.

No han existido problemas tecnológicos graves en la planta. Los que se han dado (menores) han sido bien solventados por los Departamentos de Mantenimiento y Mecánico. Se cuenta con un fuerte stock de repuestos y con un torno para fabricar algunas piezas. Sin embargo, en caso de que se produjera algún problema serio, el proceso de solución sería largo y ocasionaría fuertes pérdidas ya que no se venden repuestos para la maquinaria de HONDUPALMA en el país y los mismos tendrían que ser importados.

### 7.3 Infraestructura y Equipo.-

HONDUPALMA cuenta con una planta extractora de aceite de palma ubicada en la finca Mindanano, que realiza las operaciones ya descritas y cuenta además con un complejo de edificios administrativos, ubicados en la finca "La 36", donde está el edificio principal y el salón de sesiones.

El predio en que funciona la planta tiene una extensión de 130x220 metros y en él están ubicadas las siguientes instalaciones:

- a.- Nave principal: 42x11 metros.
- b.- Clarificación y Sala de Fuerza: 30x11 metros.
- c.- Sala de Calderas: 24x11 metros
- d.- Sala de Esterilización: 54x4 metros.
- e.- Bodega de Almacenamiento: 18x11 metros.
- f.- Laboratorio y Oficinas: 12x6 metros.
- g.- Almacén de Repuestos Y Taller Mecánico: 9x22.5 metros.
- h.- Tanques de Almacenamiento.

HONDUPALMA cuenta con el siguiente equipo: 1 báscula, 170 canastas 1 sistema de rieles, 2 esterilizadores, 1 grúa, 1 desfrutador, 1 sistema de bombeo, 1 silo de nueces, 1 máquina rompenueces, 1 sistema de hidrociclones, 1 silo de almendras, 1 horno de leña, 2 digestores, 2 tornillos de alimentación, 2 prensas, 1 tanque de clarificado, 2 purificadores, 1 tanque de lodos, 2 centrífugas de lodo, 3 tanques de almacenamiento, 2 motores diesel, 1 turbina de vapor, 2 calderas de vapor.

La planta fue instalada con financiamiento y asesoría técnica del INA y el gobierno holandés. El aporte de HONDUPALMA estuvo constituido por la construcción de las obras civiles. El valor total de la maquinaria alcanza los 12 millones de lempiras.

7.4. Evaluación de lo Apropriado de la Tecnología.-

La tecnología que posee HONDUPALMA es apropiada a la escala de producción de fruta y al nivel de calificación de los operarios. Entre 1982 y 1985, cuando se operaba con la planta vieja (la cual en la actualidad está parada por considerarse innecesaria), no era posible procesar toda la fruta, el porcentaje de accidentes laborales era muy alto y no se utilizaba tan eficientemente la mano de obra ya que se empleaban 30 obreros por turno (los mismos que se emplean en la actualidad con una escala más grande de operaciones). Incluso, se puede decir que HONDUPALMA ha implementado algunas innovaciones tecnológicas en relación a empresas similares del país, como el sistema de recepción por canastas.

## C A P I T U L O   V I I I

### La Organización de La Empresa.-

#### 8.1. El Esquema Administrativo.-

HONDUPALMA es parte de una organización más amplia (ECARA), en la cual coexisten los organismos de primer grado (grupo de base), la empresa de área (Empresa Asociativa de Transformación y Servicios "Guaymas") y la empresa de transformación agroindustrial (HONDUPALMA). Cada uno de estos tres niveles cumple funciones determinadas y posee estructuras organizativas diferenciadas, aunque existen mecanismos de coordinación (siendo la Asamblea General la más importante de ellos). En el caso de HONDUPALMA, sus funciones principales están ligadas al manejo del proceso industrial y a la comercialización del aceite, aunque también cumple otras funciones en coordinación con la empresa de transformación y servicios (asesoría a la producción agrícola, administración del hospital, construcción de caminos, capacitación de las bases y obras civiles).

La máxima autoridad de HONDUPALMA es la Asamblea General, compuesta por todos los socios y que elige, cada dos años, a la Junta Directiva (máxima autoridad operativa), que nombra a un gerente general, del cual dependen los siguientes departamentos: operaciones, industriales, operaciones agrícolas, contabilidad, administración, ventas, hospital, infraestructura, obras civiles y computación. Existe además un encargado de personal y asesorías técnicas generales. Un organigrama completo se presenta a continuación.

Como se puede ver, la estructura administrativa de HONDUPALMA es bastante amplia y está relativamente burocratizada. Hay cerca de

500 empleados, de los cuales por lo menos un 20% (sobre todo en algunos puestos técnicos importantes) no son socios. Esta estructura ha funcionado bien, con algunos problemas ligados a su tamaño (falta de coordinación, competencia interna, duplicación de tareas) y a cierto distanciamiento que se observa frente a las bases .

El Departamento de Operaciones Industriales es el encargado del manejo de la planta y emplea a 96 personas, de las cuales 59 son obreros (distribuidos en dos turnos), 16 de mantenimiento y el resto personal directivo, de apoyo y administrativo. El 95% de el personal está constituido por socios y la mayoría de los puestos son fijos. Se le da capacitación permanente al personal y los niveles de eficiencia, así como los de seguridad en el trabajo, son bastante altos.

#### 8.2. Esquema Financiero.-

HONDUPALMA no ha contraído deudas con el sistema bancario nacional privado. Sus deudas son con tres bancos holandeses y están distribuidas así:

- a.- FMO: 7 millones de florines al 8% de interés anual, contraída en 1985.
- b.- AMRO Bank: 5,981,848 florines al 3% de interés anual, contraída en 1985.
- c.- Needer Bank: 6, millones de florines, al 5% de interés anual, contraída en 1985.

Los préstamos fueron contratados con un período de gracia para el principal de 4 años y sin período de gracia para los intereses.

Hasta ahora, se han venido pagando cumplidamente, aunque la caída del dólar en el mercado internacional incrementó la deuda en más de un millón de dólares.

HONDUPALMA también contrajo una deuda con BANADESA por 2 millones de Lempiras, a un interés del 21% anual. Los pagos cayeron en mora en 1987 y en 1988 se inició un proceso de renegociación, donde se consiguió una rebaja del 3% en la tasa de interés y una ampliación de los plazos.

HONDUPALMA actúa también como avalista de las obligaciones financieras de las bases con BANADESA (11 millones de Lempiras) y el INA ( 2.5 millones de lempiras), las cuales están en mora y en proceso de renegociación. Además, aunque HONDUPALMA no concede crédito a las bases, en ocasiones hace cargo de algunos pagos urgentes, como cuotas de seguros, los cuales le son reembolsados por medio de rebajas en la venta de la producción de palma.

### 8.3. Esquemas de Costos.-

En la estructura de costos de HONDUPALMA, la materia prima representa el elemento más importante. Hasta 1987, se siguió una política de compra de materia prima que, desde el punto de vista de la salud económica de la empresa, era ineficiente, ya que se mantenía un precio fijo de 125 lempiras por tonelada de fruta, mientras los precios del aceite de palma experimentaban una caída constante. En 1987 se dió un cambio de política y se fijo el precio de compra en 110 lempiras la tonelada de fruta, lo cual vino a rebajar considerablemente los costos, sobre todo si se toma en cuenta que se necesitan 5 toneladas de fruta para producir una tonelada de aceite. La rebaja en el precio generó, como ya se ha señalado, problemas con las bases. El costo de la materia prima repre-

sentaba antes de la rebaja, el 62% del costo total y, el 61%. Después HONDUPALMA sólo compra fruta a sus asociados y adquiere toda la producción de los mismos. El segundo componente del costo son los costos de operación, excluida mano de obra, que representaban un 25% del total antes de la rebaja, y un 26% en la actualidad. Luego entán los gastos de administración (10% en 1986 y 11% en la actualidad) y por último está depreciación (3%) y mano de obra (1%). HONDUPALMA posee la ventaja de que al tener una escala grande de operaciones, los costos por depreciación y mano de obra no representan porcentajes considerables. Otro aspecto que tuvo importancia en la rebaja de costos de 1987, fue una serie de cambios en la organización del trabajo (disminución del número de turnos de 3 a 2 y cambios de personal externo por socios) que implicaron pequeñas rebajas en el pago de personal. En 1986, HONDUPALMA tenía un costo total de ventas de 1000 lempiras por tonelada de aceite, el cual se rebajó en 1987 a 900 lempiras por tonelada de aceite. Aún así, durante todo el año de 1987, los costos continuaron manteniéndose por arriba de los precios de venta, tanto nacionales como internacionales, y es hasta 1988 que se ha logrado solventar esa situación.

#### 8.4. Estrategia de Comercialización.-

HONDUPALMA vende aceite crudo de palma a los siguientes compradores:

- a.- Nacionales: Numar de Honduras (su sidiaria de la United Brands), Fábrica de Manteca y Jabón Atlántida (subsidiaria de la Stardard Fruit Company), Industria Hondureña de Alimentos (INHALSA) y ALCOHON.
  
- b.- Extranjeros: empresas en los Estados Unidos, Holanda y Alemania. vende también almendras a San Alejo (subsidiaria de la United Brands) y aceite de almendras (maquilado en San Alejo) a Químicas

Dinant.

Los precios de venta del aceite crudo de palma estuvieron bastante bajos en 1986 y 1987, tanto a nivel nacional como internacional.

En el mercado interno, al cual HONDUPALMA destina el 40% de su producción, los precios cayeron de 1500 lempiras la tonelada en 1985 a 700 lempiras la tonelada en 1986, recuperándose hasta 1988 en que han llegado a 1100 lempiras la tonelada. La caída en los precios se debió a la influencia de la caída del precio a nivel internacional, a la resistencia de las transnacionales a comprar el producto a precios altos, a la competencia de grasas y aceites importados y al rompimiento del acuerdo de cuotas de comercialización interna establecido entre HONDUPALMA y COAPALMA. En 1988, se ha combinado la mejoría del precio internacional con la celebración de un nuevo acuerdo entre las dos empresas campesinas, que deja a la primera el 35% del mercado interno que pueden cubrir entre las dos, y a la segunda el 65%.

En el mercado internacional, al que HONDUPALMA dedica el 60% de su producción, los precios cayeron de 800 dólares la tonelada en 1985 a 153 dólares la tonelada en 1986, y se han venido recuperando hasta llegar a 450 dólares la tonelada en 1988. Las causas de la caída fue una sobresaturación del mercado internacional y en la actualidad, se espera que los precios se mantengan estables. A pesar de que, desde 1986 los precios internos han sido superiores a los externos, HONDUPALMA no ha podido aprovechar esta situación para recuperar ingresos, debido a que los compradores nacionales no han estado dispuestos a incrementar la demanda y, más bien, hasta antes de los acuerdos de 1988, ejercían presiones en busca de rebajar aún más los precios.

Esta evolución de los precios generó pérdidas por casi 5 millones de lempiras entre 1986 y 1987, aunque durante 1988 se espera una ganancia de cerca de 1 millón de lempiras.

Respecto a la comercialización de aceite de almendra, el mismo tiene un precio superior en al menos un 25% sobre el aceite crudo. Sin embargo, HONDUPALMA no ha podido aprovechar esta situación al no tener instalado el equipo necesario para procesar la almendra, la cual debe ser enviada a maquilar a San Alejo, implicando una considerable reducción en los márgenes de ingreso. Para enfrentar ésto, se pretende instalar en el futuro un planta procesadora de almendras.

#### 8.5. Manejo y Capacitación de Recursos.-

En este aspecto, la experiencia de HONDUPALMA se puede considerar como modelo. El personal empleado en la planta está constituido en un 95% por socios, los cuales reciben constantes cursos de capacitación y se ha logrado sustituir a personal técnico externo por socios en algunas posiciones claves, como la de encargado del laboratorio. HONDUPALMA posee una organización y división del trabajo capitalista empresarial moderna y su administración funciona con bastante eficiencia, gracias a la constante capacitación y a la contratación de personal externo calificado donde el mismo es necesario.

La estrategia de HONDUPALMA para enfrentar el problema de precios, consistió en tratar de reducir las ventas (en la medida en que la capacidad de almacenamiento lo permitiera), esperando por mejores precios, buscar acuerdos con COAPALMA y tratar de reducir los costos. Tal estrategia se puede evaluar como positiva, ya que evitó que las pérdidas fueran mayores.

## C A P I T U L O X

### Evaluación Social del Proyecto.-

El hecho de dedicarse al cultivo de la palma y su posterior procesamiento industrial, fomentó el trabajo comunitario organizado entre los campesinos y mejoró los niveles de ingreso y empleo, debido a las características comerciales de la producción, tanto en el aspecto agrícola (largo período de producción, alto rendimiento por unidad de tierra, cultivo permanente y con grandes requerimientos de mano de obra) como industrial (posibilidad de obtener ganancias por la integración vertical de la primera fase del proceso agroindustrial, posibilidad de incorporarse más activamente al mercado capitalista tanto nacional como internacional), lo cual ha incidido favorablemente en los niveles de vida de los campesinos de la zona que, independientemente de las variaciones en los precios, tienen ahora ingresos más altos y más seguros que cuando se dedicaban al cultivo de granos básicos, e incluso que en los primeros tiempos de la palma, ya que la unificación, primero, y después la comercialización de la fruta a HONDUPALMA, en lugar de San Alejo y CAICESA, implicó mejoras en los precios.

En relación a los aspectos sociales, la magnitud del proyecto, el relativo compromiso del Estado con el mismo y la eficiente administración de las Juntas Directivas, ha provocado que, a pesar de las pérdidas económicas, se hayan obtenido importantes beneficios sociales para los asociados, los cuales se pueden resumir así:

- a.- Salud: HONDUPALMA construyó un hospital que es administrado por la empresa y que consta de 36 camas y equipo y personal para tratar diversos problemas de salud. El hospital todavía no está completo y no tiene capacidad para tratar enfermos graves.

Además, HONDUPALMA ha servido como avalista para la contratación de seguros colectivos por parte de las bases.

- b.- Educación: HONDUPALMA maneja un Programa de Alfabetización junto a CEPROD y la Empresa de Transformación y Servicios, que ha logrado reducir los niveles de analfabetismo de un 60% a un 50%. Además, se han construido escuelas y se mantienen programas constantes de capacitación organizativa, productiva y técnica. En coordinación con el INFOP, se ofrecen cursos de capacitación técnica industrial a los socios y existe también un programa de becas para educación formal y técnica.
  
- c.- Vivienda: Existe un plan para construir 1200 viviendas junto al INVA, del cual se ha completado un 75%. Las casas son de bloques de cemento, 1 o 2 habitaciones, piso de cemento y techo de lámina y han sido ocupadas en un 70%.
  
- d.- Servicios Básicos: Existen proyectos de electrificación y agua potable, pero los mismos apenas han sido implementados mínimamente.

PALMAS ACEITERAS DE HONDURAS  
HONDUPALMA

FCARA

ORGANOGRAMA 1988



