

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA
LA AGRICULTURA

IICA-CIDIA

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL DE EMPRESAS
CAMPESINAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA

(PROYECTO FORGE)
CEE/FRANCIA/IICA/INA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

1 3 ABR 1987

IICA — CIDIA

ANALISIS DE RESULTADOS Y TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS CAMPESINAS

ING. TIRSO CAUSILLAS

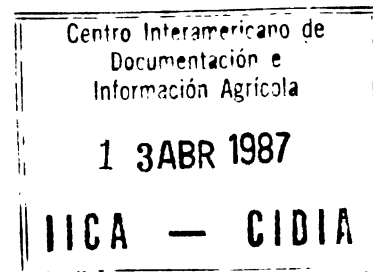
TEGUCIGALPA, D. C.

HONDURAS, C. A.

MAYO, 1986



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA
LA AGRICULTURA
FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL DE EMPRESAS
CAMPESINAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA
(PROYECTO FORGE)
CEE/FRANCIA/IICA/INA**



**ANALISIS DE RESULTADOS Y
TOMA DE DECISIONES EN
EMPRESAS CAMPESINAS**

ING. TIRSO CAUSILLAS

TEGUCIGALPA, D. C.

HONDURAS, C. A.

MAYO, 1986

00004919

11CA
E20
C374

~~BK-000593 C-1~~
~~BV-001075 C-2~~
613

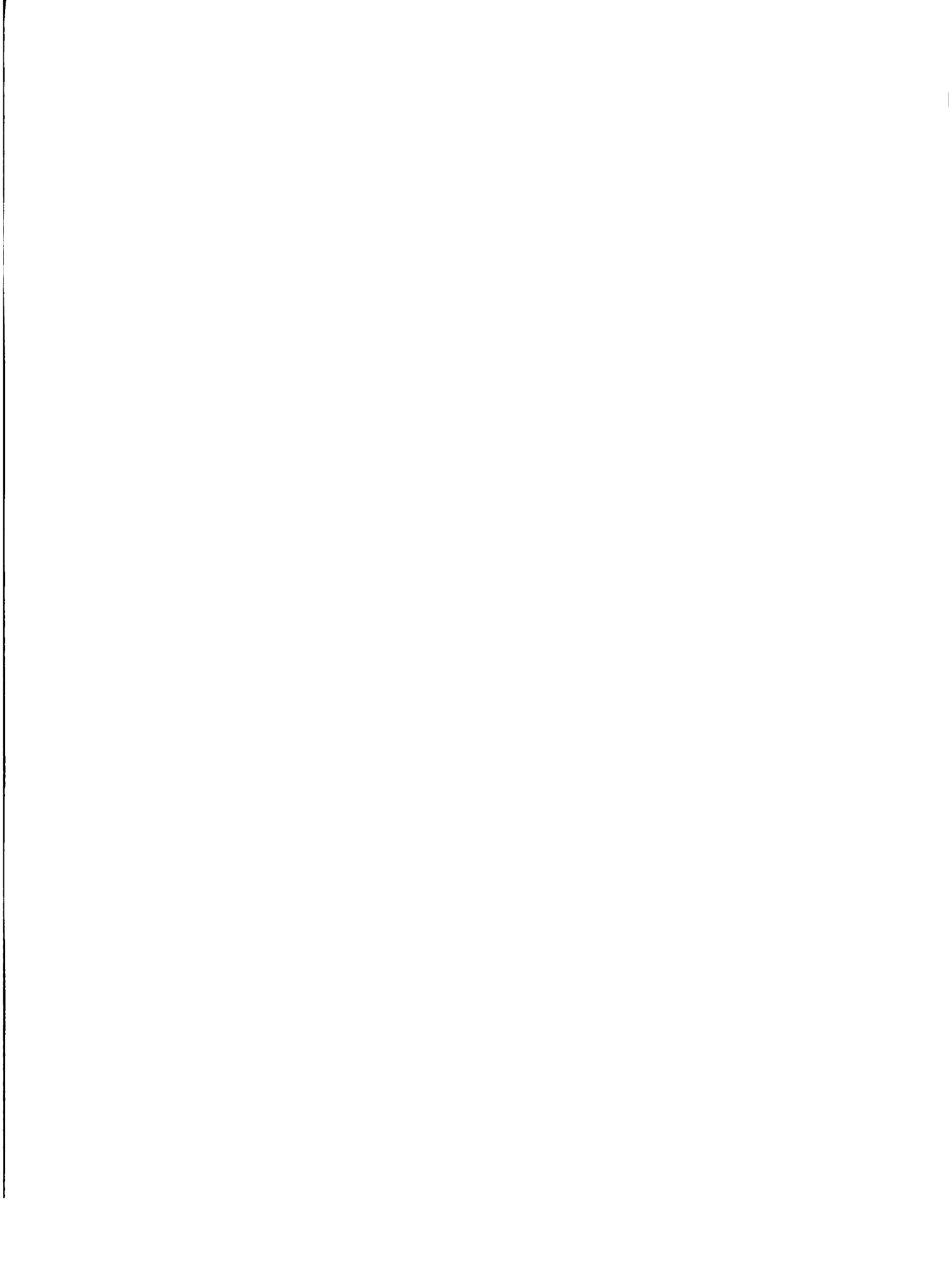
PRESENTACION

Me es grato presentar a consideración de los estudiosos del proceso de reforma agraria hondureño, de los técnicos y de los campesinos el documento "Análisis de Resultados y Toma de Decisiones en Empresas Campesinas" del Ingeniero Tirso Causillas.

El autor se centra en el tema de la toma de decisiones en la empresa asociativa campesina y muestra cómo el análisis de resultados es un instrumento útil para lograr mejores decisiones. En este sentido el Ingeniero Causillas hace una valiosa contribución a la teoría y a la práctica de la administración en las empresas asociativas, basado en buen grado en la experiencia del Proyecto FORGE del IICA en Honduras.

Tirso Causillas es ciudadano peruano, Ingeniero Agrónomo con postgrado en Gestión Agraria de la Escuela Superior de Agricultura de Purpan, Toulouse. En Perú ha trabajado en vinculación con cooperativas agrarias como Gerente, responsable oficinas estatales, asesor en proyectos de desarrollo y profesor de la Universidad Nacional Agraria La Molina. En Honduras ha trabajado como especialista del Proyecto FORGE en la región de San Pedro Sula en donde desarrolló una importante función de apoyo junto con el INA a empresas del sector reformado.

ALBERTO FRANCO
*Director de la Oficina del
IICA en Honduras.*



CONTENIDO

Página

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

A. ANALISIS DE RESULTADOS EN EMPRESAS CAMPESINAS

1. INTRODUCCION	3
2. PROBLEMATICA	3
3. COMO MEJORAR EL ANALISIS DE RESULTADOS EN EMPRESAS CAMPESINAS	4
3.1. Objetivos	5
3.2. Método de trabajo	5
a) Actividades en la empresa campesina	5
b) Actividades con varias empresas	7
4. RESULTADOS DE ARROZ, CAÑA DE AZUCAR, MAIZ Y MELON EN EMPRESAS CAMPESINAS	8
4.1. Caña de azúcar: Choluteca y San Pedro Sula	8
4.2. Maíz: Bajo Aguán y San Pedro Sula	13
4.3. Arroz: Olancho y San Pedro Sula	19
4.4. Comparación de resultados entre arroz, caña de azúcar, arroz y melón	23
a) Introducción	23
b) Cantidad de jornales por manzana	24
c) Costo de mecanización	25
d) Composición del costo total	26
e) Producción, costo total y utilidad neta	28
f) Ingreso familiar de los asociados	29

B. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS CAMPESINAS

1. INTRODUCCION	
1.1. Concepto.....	30
1.2. Los objetivos empresariales y las decisiones	31
1.3. Niveles de toma de decisiones	32
1.4. Clasificación de las decisiones	33
1.5. Procedimientos para tomar decisiones	34
2. PROBLEMATICA	
2.1. Decisiones de caracter global	36

2.2.	Decisiones técnicas	37
2.3.	Decisiones comerciales	37
2.4.	Decisiones financieras	38
2.5.	Decisiones de caracter social	38
2.6.	Decisiones administrativas	38
3.	COMO MEJORAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS CAMPESINAS	39
3.1.	Objetivos	40
3.2.	Método de trabajo	40
a)	Actividades en las empresas campesinas	40
b)	Actividades con varias empresas	44
4.	RESULTADOS	47
4.1.	Areas de trabajo colectivo e individual	47
4.2.	Diversificación de actividades agropecuarias	47
4.3.	Mano de obra	51
4.4.	Aspectos financieros	52
4.5.	Aspectos comerciales	52
4.6.	Niveles de toma de decisiones	52
4.7.	Alfabetización en empresas campesinas	53
	CONCLUSIONES	57
	PERSPECTIVAS	59
	BIBLIOGRAFIA	61
	RELACION DE CUADROS	63
	RELACION DE ANEXOS	67
	ANEXO No. 1 Melón - Choluteca	69
	ANEXO No. 2 Caña de azúcar - San Pedro Sula	75
	ANEXO No. 3 Maíz - Bajo Aguán	99

INTRODUCCION

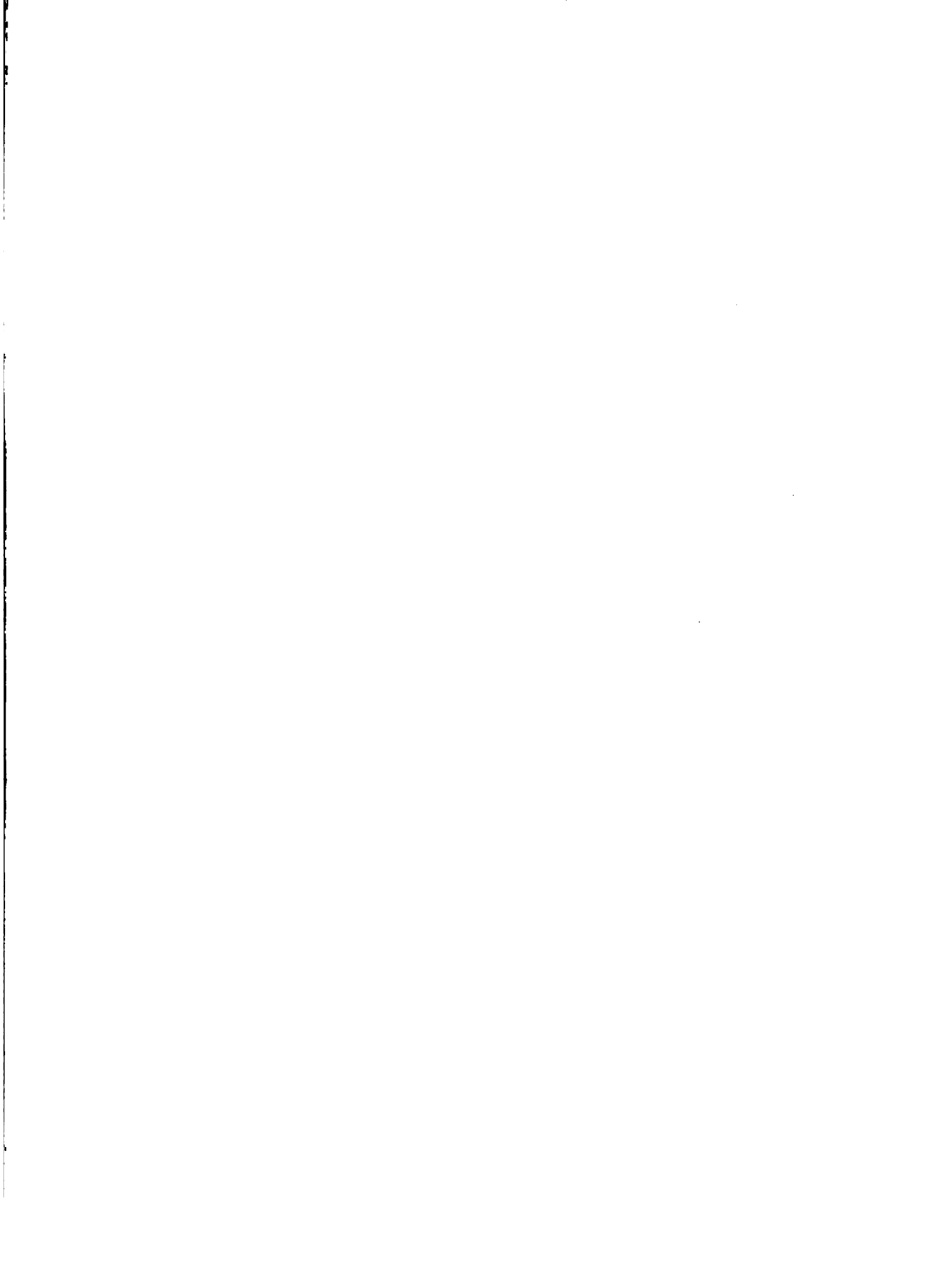
El presente trabajo está destinado principalmente a los Técnicos de Instituciones Estatales y de Organizaciones Campesinas, comprometidos en labores de apoyo en gestión empresarial a los grupos campesinos beneficiarios de reforma agraria, para que se transformen en empresas campesinas y se consoliden posteriormente.

Para ejecutar su trabajo, ellos suelen contar con Manuales o Modelos de Instrumentos Administrativos, como ser: Diagnósticos, planes y registros contables los que, en los mejores casos, les permiten ayudar a las empresas campesinas a mejorar el control interno y a disponer de informes contables.

Sin embargo, los técnicos encuentran frecuentemente que los mencionados informes solo sirven para que las empresas cumplan con requisitos de los organismos estatales, pero no para que les faciliten el proceso de toma de decisiones; por otro lado, es casi inexistente el material didáctico sobre el mismo proceso de dirección de las empresas.

Con la intención de contribuir a la atención de esas limitaciones, en este tomo proponemos métodos de trabajo de apoyo en Análisis de Resultados y de Toma de Decisiones, los mismos que se basan en una reflexión sobre la experiencia en Honduras del Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria (FORGE).

El trabajo ha sido elaborado por el Ingeniero Tirso Causillas, Especialista en Administración de Cooperativas del Proyecto FORGE, asociado al IICA, con la colaboración del Técnico del Instituto Nacional Agrario, Santos Salgado, en lo referente al Análisis de Resultados. La experiencia sobre la cual se reflexionó, constituyó un trabajo en equipo con los técnicos del mismo Instituto: Alberto Benítez Salem, Héctor René Ortega y los capacitadores asignados al Proyecto. En la primera parte, dedicada al Análisis de Resultados, se incorporó la información de las cuatro regiones de Honduras en las que trabajó FORGE, por lo que en sentido general, el documento recoge los esfuerzos del conjunto de capacitadores y los cooperantes franceses del Proyecto.



A. ANALISIS DE RESULTADOS EN EMPRESAS CAMPESINAS

1. INTRODUCCION

Por **Análisis de Resultados** entendemos la lectura y reflexión que hacen los miembros de una empresa, de los Estados de Resultados de las actividades productivas en un período determinado. En otras palabras, el **Análisis de Resultados** es una acción y los Estados de Resultados son documentos sobre situación económica de la empresa.

Los Estados de Resultados pueden ser elaborados para cada uno de los cultivos y actividad ganadera de la empresa o pueden tener carácter global, abarcando todas las actividades.

El Estado de Resultados Global, también llamado Estado de Ganancias y Pérdidas, permite comparar los costos y utilidades de los diversos cultivos.

En esta parte trataremos sobre el Estado de Resultados por cultivo o actividad.

Este documento comprende información, no solo financiera, sino técnica con detalle que facilita el análisis de los aspectos técnicos, comerciales, financieros e incluso socio-económicos, por ejemplo: El autoconsumo.

El conocimiento de las condiciones en que se desarrolló un cultivo en un ciclo determinado, posibilita que los miembros de la empresa, reflexionen sobre las causas de los resultados y se planteen decisiones para mejorar en los próximos ciclos.

2. PROBLEMATICA

La mayoría de los grupos campesinos no cuentan con registros sobre la utilización de recursos para la producción y su valor, es decir, los costos de producción, situación que no permite elaborar Estados de Resultados.

Un factor determinante es la no utilización de crédito. En estos casos, los coordinadores de trabajos en los grupos campesinos, suelen anotar la cantidad de días trabajados por cada socio; una vez cosechado el producto y conocido los ingresos por ventas del mismo, proceden a restar el gasto en insumos, si lo hubo, y el saldo lo dividen entre el total de días trabajados, obteniendo así el valor del jornal "a posteriori", sin llegarse a determinar la utilidad o pérdida.

En un segundo nivel en cuanto a registros, se ubican los grupos campesinos usuarios de crédito, para uno o varios de sus cultivos. En estos casos, se llevan planillas de salarios, algún archivo de facturas de compras y de ventas, boletas de retiros y de abonos al banco. Con la información de estos documentos, la que muchas veces solo conoce en for-

ma completa la institución crediticia, se establece el monto total utilizado, el que sumado a los intereses pagados da el total a amortizar. En estos grupos o empresas campesinas se determina una supuesta "utilidad" o "ganancia", restando del valor de ventas, el monto total a amortizar al banco.

Por lo expuesto se aprecia que las empresas campesinas no conocen los resultados reales de su actividad productiva, porque en los ingresos no se consideran el valor de autoconsumo, ni en los costos se consideran los aportes gratuitos de mano de obra, la depreciación de las plantaciones y los costos indirectos o administrativos.

En un tercer nivel de detalle, en cuanto a información de registros se encontrarían las empresas campesinas que tienen cultivos permanentes, como la caña de azúcar, en cuyos casos los costos directos tienen un mayor detalle en cuanto a composición del costo, pero no se cuenta con información sobre costos por lote, por lo que no se puede comparar la rentabilidad de los diversos lotes.

En resumen, la mayoría de empresas campesinas, no cuentan con registros y cuando los tienen, éstos solo permiten elaborar Estados de Resultados, para que las Empresas Campesinas cumplan con requisitos de las instituciones financieras, pero carecen de elementos para mejorar el proceso de toma de decisiones.

3. COMO MEJORAR EL ANALISIS DE RESULTADOS EN EMPRESAS CAMPESINAS

Con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la capacidad gerencial de las empresas campesinas, el Proyecto FORGE, consideró entre los aspectos más importantes, la elaboración de Estados de Resultados por Cultivo, que permitieran a los miembros de las empresas, tomar decisiones con mejores elementos de juicio.

Para que los informes no queden como algunos documentos más archivados en las oficinas estatales, sino que sean de real utilidad a los campesinos, consideramos necesario que tengan las siguientes características:

- Que la información nazca de la empresa, a partir de registros de mano de obra, compras de insumos, servicios, movimientos de crédito, etc.
- Que algunos campesinos aprendan a llevar los registros básicos.
- Que el período sobre el cual se informa sea de una duración realista, por ejemplo: De un ciclo agrícola en los cultivos anuales y de un período anual en los cultivos permanentes.
- Que se utilicen los mismos términos que usan los campesinos, evitando palabras sofisticadas; y cuando sea indispensable introducir términos nuevos, éstos se expliquen adecuadamente.
- Que no se abunde en detalles innecesarios y que los cuadros no sean muy complicados.
- Que se incluyan gráficas y dibujos que faciliten la comprensión.

Que el conjunto de los miembros de la empresa campesina, pueda entender los datos fundamentales y sepa usarlos para la toma de decisiones.

A partir de la reflexión realizada con el Proyecto FORGE en cuatro regiones de Honduras, proponemos a continuación un diseño de Estado de Resultados por Cultivo y un Método de Análisis de los mismos; es evidente que estas pautas deberán adecuarse a otras realidades para ser de utilidad.

3.1. Objetivos

Teniendo por objetivo general el de contribuir al mejoramiento de la gestión de empresas campesinas a través de la elaboración de Estados de Resultados por Cultivo y el Análisis de los mismos, podemos plantear los objetivos específicos siguientes:

- a) Comparar la información física, comercial y económica de un ciclo agrícola con lo presupuestado en la misma empresa campesina; promoviendo la participación de la asamblea en el análisis de los mismos.
- b) Comparar los resultados de varias empresas para un mismo cultivo, promoviendo intercambios de experiencias entre dirigentes de las mismas empresas.
- c) Comparar técnicas, costos y resultados para un mismo cultivo entre regiones y costos y resultados entre varios cultivos a nivel nacional con el propósito de ayudar a la formulación de políticas de desarrollo rural.

3.2. Método de trabajo

El método de trabajo consiste en una sucesión de actividades de elaboración de documentos y de análisis de los mismos con la participación de los miembros de la empresa y de delegados de varias empresas en eventos agrupando productores de un mismo cultivo.

- a) *Actividades en la empresa campesina:* El Estado de Resultados por cultivo constituye la culminación de un proceso de registros de la mano de obra, insumos, maquinaria y otros recursos, llevados a la empresa durante un ciclo de producción.

Una vez concluida la cosecha de un cultivo, se totaliza la información de los registros, la que se compara con el Presupuesto (1), en el documento de resultados ya mencionado.

(1) La comparación de lo realizado también puede hacerse con el promedio de la región o con otra empresa similar; la experiencia mostró mayor interés de los campesinos por comparar su empresa con otras que con respecto al Presupuesto de la propia empresa.

Consideramos conveniente disponer de modelos de Estados de Resultados, según las características de los cultivos. El primero, para cultivos anuales en general o para permanentes que no requieran un tratamiento por lotes, considerándose toda el área como un solo lote. Un segundo modelo se utiliza para cultivos permanentes o anuales que requieran un análisis técnico-económico por lote. Por ejemplo, para un cultivo anual del cual sembremos dos variedades, podríamos considerar dos lotes o en un cultivo de piña donde hay dos fechas de plantación o dos densidades de siembra. A continuación presentamos un ejemplo de cada modelo de informe.

a.1. *Estado de Resultados por Cultivo - Modelo para un lote*

Como puede apreciarse en el Anexo No. 1 del cultivo del melón en una empresa de Choluteca, el informe comprende información física y económica sobre la producción y la comercialización; se presenta asimismo la composición de los Costos Directos y la Utilidad Bruta, tanto en cuadros como en gráficas.

Puede también agregarse, si se desea mayor detalle, la información física sobre mano de obra e insumos, tal como se apreciará en el modelo siguiente.

a.2. *Estado de Resultados por Cultivo - Modelo para varios lotes*

En el Anexo No. 2 presentamos un ejemplo de informe para caña de azúcar en una empresa de San Pedro Sula; comprende dos partes: Una con los resultados en gráficas con barras y dibujos destinados a todos los assembleístas y otra, con los datos en cuadros destinada a los dirigentes y cualquier asociado que tenga interés en información adicional.

Los comparativos entre lotes incluyen datos físicos y monetarios de costos de mano de obra, insumos y mecanización; los rendimientos se muestran en gráficas con referencia a toneladas que necesitaba cada lote para cubrir el costo directo.

Los resultados propiamente dichos (valor de producción, costos y utilidad) pueden apreciarse con detalle por lote, encontrándose casos interesantes como el de los lotes 5 y 2 de la gráfica No. 4 del Anexo No. 2, en el cual ambos lotes produjeron casi igual Lps. 1,260.00 (1) y Lps. 1,252.00 (2) por manzana, mientras que los costos directos fueron muy diferentes Lps. 951.00 y L.1,751.00; cabe aclarar que anteriormente estas empresas disponían la información del valor de la producción y no la de los costos por lote.

(1) Lempira: Moneda nacional de Honduras equivalente a USA \$0.50 al cambio oficial y USA \$0.35 en el mercado negro.

(2) Manzana: Unidad de medida de superficie usada en Honduras equivalente a 0.7 hectáreas.

a.3. *Participación de los miembros de la empresa en el Análisis de Resultados*

Un grupo de 3 o 4 asociados son los responsables de llevar los registros durante el desarrollo del proceso productivo; para esta labor es necesario que sean capacitados y luego asesorados por el técnico de la institución encargada de la promoción de las empresas beneficiarias de la reforma agraria.

La elaboración del Estado de Resultados por Cultivo, en principio, la realiza el técnico con la colaboración de los asociados de la empresa que llevaron los registros; más adelante será conveniente que en la misma empresa campesina se elabore el informe.

La participación del conjunto de miembros de la empresa campesina, se da plenamente en el análisis del documento. Para este efecto, en una asamblea, el grupo de asociados encargados de llevar los registros, con la ayuda del técnico asesor, expone ante la plenaria, con ayudas visuales, el Estado de Resultados por Cultivo.

Posteriormente, los asambleístas constituyen equipos de discusión de 4 a 5 personas que leen el informe, plantean inquietudes, tratan de determinar los factores externos e internos de los resultados alcanzados y proponen decisiones a tomar para mejorar en próximos ciclos.

Finalmente, la plenaria de la asamblea discute las propuestas de los diversos grupos y llega a conclusiones generales.

- b) *Actividades con varias empresas campesinas:* Estas actividades tienen por finalidad utilizar un recurso importante para la formación empresarial de los miembros de las empresas campesinas, cual es el intercambio de experiencias.

Para facilitar éste, se elaboran estudios comparativos entre varias empresas para un mismo cultivo en una región o zona.

b.1. *Estudio comparativo entre empresas campesinas para un cultivo*

En estos informes se comparan los Estados de Resultados de varias empresas con el objetivo de apreciar los buenos ejemplos en técnicas agrícolas, comercialización y administración en general, a fin de estimular el mejoramiento de la gestión en empresas similares. En el Anexo No. 3 presentamos un ejemplo de Estudio Comparativo de Maíz, realizado por el Proyecto FORGE en la región de Bajo Aguán.

El informe comprende **Análisis de Ingresos** (rendimiento y precios), **Egresos** (mano de obra, insumos y mecanización), **Utilidad Bruta e Ingresos Reales de los Asociados**, presentados en gráficas y en cuadros.

b.2. Participación de los campesinos en el análisis de los estudios comparativos

Los estudios comparativos entre empresas campesinas son presentados en las asambleas de cada cooperativa, donde se analizan con procedimiento similar al visto en el punto a.3.

Un segundo nivel de análisis se realiza en eventos, agrupando a delegados de las mismas cooperativas.

4. RESULTADOS DE ARROZ, CAÑA DE AZUCAR, MAIZ Y MELON EN EMPRESAS CAMPESINAS

Los modelos de Estados de Resultados por Cultivo y los procedimientos de análisis de dichos estados fueron diseñados, ensayados y aplicados por el Proyecto FORGE en cuatro regiones de Honduras: Choluteca, San Pedro Sula, Bajo Aguán y Olancho, durante los años 1984 a 1986.

En el presente Capítulo presentamos parte de los resultados determinados en 45 empresas campesinas. A partir de los estudios comparativos por cultivo de cada región, realizamos estudios comparativos interregionales para un mismo cultivo y nacional para varios cultivos.

4.1. Resultados de caña de azúcar en empresas campesinas de regiones Choluteca y San Pedro Sula. 1984 - 1985

Las empresas estudiadas son trece, con las siguientes áreas plantadas:

Región	Número Empresas	Manzanas
Choluteca	8	602.3
San Pedro Sula	5	499.2
Total	13	1,101.5

Del área mencionada se cosechó 1,077.5 manzanas.

A continuación presentamos los resultados en cuatro cuadros.

- a) *Composición del costo total de caña de azúcar (Cuadro No. 1):* En el Cuadro No. 1 comparamos la composición del costo total de las mejores empresas de las dos regiones y de los promedios regionales.

El criterio para elegir la mejor empresa en cada región ha sido el de mayor rendimiento en toneladas por manzana. El promedio regional incluye también a la mejor empresa.

Los costos indirectos comprenden los gastos administrativos, los intereses por préstamos y las depreciaciones de Activos Fijos, excluyendo la de la plantación que va en el costo directo.

CUADRO No. 1

COMPOSICION DEL COSTO TOTAL DE CAÑA DE AZUCAR POR
MANZANA EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES DE
CHOLUTECA Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS
1984-1985
(En Lempiras)

Componentes	Mejor Empresa		PROMEDIO		
	Choluteca	S.P.S.	Choluteca	S.P.S.	Promedio
Mano de obra	359	516	233	460	347
Insumos	244	149	152	90	121
Mecanización	1,158	201	804	205	504
Agotamiento de plantación	s/i	265	s/i	250	250
Costo Directo	1,761	1,131	1,189	1,005	1,222
Costo Indirecto	s/i	463	s/i	380	380
Costo Total	—	1,594	—	1,385	1,602

FUENTE: Análisis Comparativo de Resultados de caña de azúcar, Proyecto FORGE, Choluteca 1985 y Estudio Comparativo de Resultados de Caña de Azúcar, Proyecto FORGE, San Pedro Sula, 1985.

El costo total promedio interregional como podemos apreciar es de Lps. 1,602.00 por manzana; hemos incluido como estimado de agotamiento de plantación y de costos indirectos para este promedio, los montos realizados en la región de San Pedro Sula (SPS). El costo directo de Lps 1,222.00 si es un promedio realizado entre las dos regiones, estando la región de Choluteca (Ch) con Lps. 1,189.00 por encima de S.P.S., aún faltando el dato de agotamiento de la plantación.

La diferencia en costo directo es mucho mayor entre las mejores empresas Lps.1,761.00 en Ch frente a Lps.1,131.00 en SPS.

La mecanización con Lps.504.00 aparece como el componente más importante del costo directo en el promedio interregional, sin embargo, esta situación se repite en Ch pero no en SPS, donde la mano de obra es el principal componente; ésto se explica por la modalidad existente en Ch por parte del Ingenio Azucarero de cobrar Lps.12.00/Tonelada, incluyendo corte, carga, transporte y descarga, por lo que el costo de mano de obra aparece dentro del rubro mecanización.

El costo de insumos es mayor en Ch Lps.152.00 que en SPS Lps.90.00

- b) *Rendimiento de caña de azúcar (Cuadro No. 2):* Los rendimientos en toneladas por manzana, resultaron en promedio de 55 toneladas/manzana, siendo más elevados en Ch 65 toneladas/manzana que en SPS 45 toneladas/manzana, tal como se aprecia en el Cuadro No. 2. En Ch la mejor empresa con 94 toneladas/manzana, junto con otras dos, según el informe de la región están por encima de 91 toneladas/manzana han obtenido rendimientos notablemente altos, debido a muy buena calidad de tierra, pese a tener 6 a 8 años de plantación.

CUADRO No. 2

RENDIMIENTOS DE CAÑA DE AZUCAR POR MANZANA EN
EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES CHOLUTECA Y
SAN PEDRO SULA, HONDURAS
1984-1985
(En Toneladas)

Regiones	Mejor Empresa	Promedio
Choluteca	94	65
San Pedro Sula	56	45
Promedio	75	55

FUENTE: Análisis Comparativo de Resultados de caña de azúcar, Proyecto FORGE, Choluteca 1985 y Estudio Comparativo de Resultados de Caña de Azúcar, Proyecto FORGE, San Pedro Sula, 1985.

- c) *Valor de producción, costo directo y utilidad bruta en caña de azúcar (Cuadro No. 3):* El valor de la producción es igual al valor de la producción vendida, porque en estas empresas no se da autoconsumo en la caña de azúcar.

La Utilidad Bruta resulta de restar el Costo Directo del Valor de Producción.

El porcentaje que resulta de Utilidad Bruta con respecto al Costo Directo constituye la Rentabilidad Bruta. Como se puede apreciar en el Cuadro No. 3, el promedio interregional de rentabilidad bruta es 16 o/o pero las diferencias entre regiones son notables 41 por ciento para Ch frente a 14 por ciento para SPS, lo que corresponde a Lps.489.00 y Lps.142.00 respectivamente.

La diferencia entre las dos regiones es debido más a los valores de producción que al Costo Directo.

CUADRO No. 3

VALOR DE PRODUCCION, COSTO DIRECTO Y
UTILIDAD BRUTA DE CAÑA DE AZUCAR POR MANZANA EN
EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES CHOLUTECA Y
SAN PEDRO SULA, HONDURAS
1984-1985
(En Lempiras)

Detalle	Mejor Empresa		PROMEDIO		
	Choluteca	S.P.S.	Choluteca	S.P.S.	Promedio
Valor de prod.	2,453	1,520	1,678	1,147	1,413
Costo directo	1,761	1,131	1,189	1,005	1,222
Utilidad bruta	692	389	489	142	191
Rentabilidad bruta (o/o)	39	34	41	14	16

FUENTE: Análisis Comparativo de Resultados de Caña de Azúcar, Proyecto FORGE, Choluteca 1985 y Estudio Comparativo de Resultados de Caña de Azúcar, Proyecto FORGE, San Pedro Sula, 1985.

- d) *Precio de venta, costo directo y utilidad bruta por tonelada de caña de azúcar (Cuadro No. 4):* El promedio interregional de Utilidad Bruta es de Lps.3.50/tonelada, ésta es la diferencia entre el promedio de venta de Lps.25.70/tonelada y el Costo Directo de Lps.22.20/tonelada.

Si consideramos el costo indirecto de Lps.380/manzana (Cuadro No. 1) dividido entre el rendimiento promedio de 55 toneladas (Cuadro No. 2) tendremos que el costo indirecto unitario sería Lps.6.91/tonelada; entonces el resultado sería:

Precio de venta	Lps.25.70/Tonelada
Menos: Costo total (Directo + indirecto)	29.21
Pérdida neta	-3.41/Tonelada

Como vemos, el precio de venta estaría por debajo del costo total, lo que implica una pérdida en el conjunto de empresas cañicultoras estudiadas. Esta situación es debida a la baja de precio del azúcar en el mercado mundial y a la rebaja de la cuota de Honduras en el mercado azucarero de Estados Unidos.

Volviendo al Cuadro No. 4, apreciamos que la Utilidad Bruta es mayor en la región de Ch Lps.7.50/Tonelada que en la de SPS Lps.3.20/Tonelada.

Esta diferencia es debida a los costos directos unitarios más elevados en S.P.S. Lps.22.30 sobre Lps.18.30/Tonelada, ya que los precios de venta han sido similares en promedio.

Finalmente, los Costos Directos unitarios son mayores en San Pedro Sula a causa de los rendimientos más bajos ya que el Costo Directo por manzana es mayor en Ch (Cuadro No. 3).

CUADRO No. 4

PRECIO DE VENTA, COSTO DIRECTO Y UTILIDAD BRUTA POR TONELADA DE CAÑA DE AZUCAR EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES CHOLUTECA Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS 1984/1985

Detalle	Mejor Empresa		PROMEDIO		
	Choluteca	S.P.S.	Choluteca	S.P.S.	Promedio
Precio de venta /tonelada	26.1	27.1	25.8	25.5	25.7
Costo directo /tonelada	18.7	20.2	18.3	22.3	22.2
Utilidad bruta /Tonelada	7.4	6.9	7.5	3.2	3.5

FUENTE: Análisis Comparativo de Resultados de caña de azúcar FORGE, Choluteca 1985 y Estudio Comparativo de Resultados de caña de azúcar, Proyecto FORGE San Pedro Sula 1985.

4.2. Resultados de maíz en empresas campesinas de regiones Bajo Aguán y San Pedro Sula, Primavera 1984.

Las empresas estudiadas son dieciseis, con las siguientes áreas sembradas con maíz.

Región	Número de Empresas	Manzanas
Bajo Aguán	8	152.50
San Pedro Sula	8	192.60
TOTAL	16	345.10

Del área mencionada se cosechó 313.8 manzanas. A continuación presentamos los resultados en seis cuadros.

- a) *Cantidad de jornales por labor y manzana de maíz (Cuadro No. 5):* Los promedios interregionales se obtienen en base a las regiones que realizaron la labor, por tal motivo el total no coincide con la suma de los parciales de cada labor, sino que es el promedio de los dos totales de las regiones.

El promedio interregional fue de 44.3 jornales por manzana, estando la región de Bajo Aguán (BA) con 40 jornales/manzana por debajo del promedio y San Pedro Sula (SPS) por encima del mismo, 48.6 jornales/manzana.

Las labores que más jornales requirieron fueron la preparación del terreno y la primera limpia. En BA no se realizaron fertilizaciones de la tierra mientras que en SPS se emplearon 2.2 jornales/manzana para dicha labor. En las mejores empresas de ambas regiones, la cosecha fue la labor que más jornales utilizó.

CUADRO No. 5

CANTIDAD DE JORNALES POR LABOR Y MANZANA DE MAÍZ
EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES BAJO AGUAN Y
SAN PEDRO SULA, HONDURAS 1984

Labores	Mejor Empresa		PROMEDIO		
	Bajo Aguán	S.P.S.	Bajo Aguán	S.P.S.	Promedio
Preparación terreno o chapea	15	0.6	15.6	12.7	14.2
Siembra	4	7.0	6.2	4.9	5.6
Primera Limpia	8	—	—	13.9	13.9
Aplicación de Herbicida	—	3.4	2.2	1.7	2.0
Fertilización	—	1.5	—	2.3	2.3
Segunda limpia	—	—	8.2	10.2	9.2
Dobla	—	3.4	3.5	2.9	3.2
Cosecha	24	17.6	8.3	10.1	9.2
Desgrane	5	—	3.6	4.0	3.8
TOTAL	56	33.5	40.0	48.6	44.3

FUENTE: Estudios de Resultados Comparativos de maíz, Proyecto FORGE, Bajo Aguán, Primavera 1984 y Estudio de Resultados Comparativos de maíz en empresas campesinas, Proyecto FORGE, San Pedro Sula, Primavera 1984.

- b) *Costo de mecanización de maíz (Cuadro No. 6):* Se observa en el cuadro que el promedio interregional es de 86.5 lempiras por manzana, siendo la preparación de tierra la labor más representativa con un costo de 46.7, seguido del transporte y desgrane con 18.6 y 13.6 respectivamente.

Los promedios regionales experimentan diferencias con respecto al interregional y es así que el de San Pedro Sula está por encima de éste con Lps.144.00/manzana y el de Bajo Aguán está por debajo con Lps.28.9/manzana.

A nivel de cada región se observa que en San Pedro Sula la labor más importante es la preparación de tierra y en el Bajo Aguán lo es el desgrane con 81.4 y 13.3 respectivamente.

A nivel de la mejor empresa, se observa que en San Pedro Sula ésta realizó dos labores y en el Bajo Aguán una labor, resultando una considerable diferencia entre ambos costos por manzana.

CUADRO No. 6

COSTO DE MECANIZACION POR LABOR Y MANZANA DE MAIZ
EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES BAJO AGUAN Y
SAN PEDRO SULA, HONDURAS, PRIMAVERA 1984
(En Lempiras)

Labores	Mejor Empresa		PROMEDIO		
	Bajo Aguán	S.P.S.	Bajo Aguán	S.P.S.	Promedio
Chapea	—	—	—	3.7	1.9
Preparación de tierra	—	96	11.3	81.4	46.4
Surcar	—	—	—	8.9	4.4
Transporte	—	75	3.1	34.0	18.6
Alquiler de bomba	—	—	1.2	—	0.6
Secado	—	—	—	2.0	1.0
Desgrane	17.4	—	13.3	14.0	13.6
TOTAL	17.4	171	28.9	144.0	86.5

FUENTE: Estudio de Resultados Comparativos de maíz, Proyecto FORGE, Bajo Aguán, Primavera 1984 y Estudio de Resultados Comparativos de maíz en empresas campesinas, Proyecto FORGE, San Pedro Sula, Primavera 1984.

- c) *Composición del costo total de maíz (Cuadro No. 7):* El promedio interregional de costo total de maíz es de Lps.333.80 por manzana, correspondiendo Lps.290.80 al costo directo y Lps.43.00 al costo indirecto; este último se ha estimado igual al costo indirecto de la Región San Pedro Sula y comprende los gastos administrativos, intereses pagados por préstamos y depreciaciones de activos fijos (sin incluir plantaciones).

La composición relativa es la siguiente:

Insumos	10 o/o
Mano de obra	51 o/o
Mecanización	26 o/o
Costo directo	87 o/o
Costo indirecto	13 o/o
Costo total	100 o/o

Como podemos apreciar, la mano de obra es el principal componente del Costo Total con 51 por ciento, seguido de la mecanización con 26 por ciento.

Los promedios regionales de costo directo presentan gran diferencia, como podemos apreciar con el Cuadro No. 7, San Pedro Sula con Lps. 339.00 por manzana y Bajo Aguán con Lps.242.6. Las diferencias se explican principalmente por el mayor uso de insumos y de maquinaria en S.P.S. con un costo casi cuatro veces mayor que en B.A.

CUADRO No. 7

COMPOSICION DEL COSTO TOTAL POR MANZANA DE MAIZ EN
EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES BAJO AGUAN Y
SAN PEDRO SULA, HONDURAS PRIMAVERA 1985
(En Lempiras)

Componentes	Mejor Empresa		PROMEDIO		
	Bajo Aguán	S.P.S.	Bajo Aguan	S.P.S.	Promedio
Semilla	3.6	9	2.9	10.4	6.7
Herbidas	8.0	40	12.0	18.8	15.4
Fertilizantes	—	29	—	16.2	8.1
Sacos	—	12	—	4.6	2.3
Insumos	11.6	90	14.9	50.0	32.5
Mano de obra	281.6	176	198.8	145.0	171.9
Mecanización	17.4	171	28.9	144.0	86.4
Costo Directo	310.7	437	242.6	339.0	290.8
Costo Indirecto	—	54	s/i	43.0	43.0
COSTO TOTAL	—	491	—	382.0	333.8

FUENTE: Estudio de Resultados Comparativos de Maíz, Proyecto FORGE, Bajo Aguán, Primavera 1984 y Estudio de Resultados Comparativos de maíz en Empresas Campesinas, Proyecto FORGE, San Pedro Sula, Primavera 1984.

- d) *Rendimientos de maíz (Cuadro No. 8):* El rendimiento promedio inter-regional fue de 27.8 quintales/manzana, estando San Pedro Sula con 33.1 quintales por encima del promedio y Bajo Aguán con 22.4 quintales por debajo del mismo. Los rendimientos de las mejores empresas fueron más de dos veces mayores que los promedios, lo que muestra la potencialidad de ambas regiones en esta producción, cuando se utilizan técnicas adecuadas y se disponen de suelos de calidad. En B.A. los rendimientos fueron bajos por enfermedad en varias cooperativas e inundación en una de ellas.

CUADRO No. 8

RENDIMIENTOS POR MANZANA DE MAIZ EN EMPRESAS CAMPESINAS
DE REGIONES BAJO AGUAN Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS
PRIMAVERA 1984
(En Quintales)

REGIONES	Mejor Empresa	Promedio
Bajo Aguán	42	22.4
San Pedro Sula	72	33.1
PROMEDIO	57	27.8

FUENTE: Estudio de Resultados Comparativos de maíz, Proyecto FORGE, Bajo Aguán Primavera 1984 y Estudio de Resultados Comparativos de maíz en empresas campesinas, Proyecto FORGE, San Pedro Sula, Primavera 1984.

- e) *Valor de producción, costo y utilidad en maíz (Cuadro No. 9):* El valor de la producción es la suma de los ingresos por ventas de producción y el valor de la producción autoconsumida, estimado igual al precio de venta.

Los costos directos vistos en el Cuadro No. 7 son restados del valor de la producción, resultando la utilidad bruta, llamada así porque falta descontarle los costos indirectos para obtener la utilidad neta.

La rentabilidad es la relación porcentual de utilidad bruta con respecto al costo directo, ejemplo:

$$\frac{67.9 \times 100}{290.8} = 23 \text{ o/o}$$

En el Cuadro No. 9 apreciamos que el promedio interregional de utilidad bruta fue de Lps.67.9 por manzana, lo que significó una rentabilidad de 23 por ciento.

La región San Pedro Sula obtuvo un promedio de Lps.148.00/manzana de utilidad bruta, mientras que el Bajo Aguán tuvo pérdidas por -12.3 lempiras/manzana.

Esta pérdida fue debido al bajo valor de producción ya que los costos fueron inferiores a los de San Pedro Sula.

CUADRO No.9

**VALOR DE PRODUCCION, COSTO Y UTILIDAD POR MANZANA DE
MAIZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES BAJO AGUAN
Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS PRIMAVERA 1984
(En Lempiras)**

DETALLE	Mejor Empresa		PROMEDIO		
	Bajo Aguán	S.P.S.	Bajo Aguán	S.P.S.	Promedio
Valor de producción	421.0	1,070.0	230.3	487	358.7
Costos directos	311.0	437.0	242.6	339	290.8
Utilidad bruta o pérdida	110.0	633.0	-12.3	148	67.9
Rentabilidad (o/o)	35.4	144.9	-5.0	44	23.0

FUENTE: Estudio de Resultados Comparativos de maíz, Proyecto FORGE, Bajo Aguán, Primavera 1984 y Estudio de Resultados Comparativos de maíz en empresas campesinas, Proyecto FORGE, San Pedro Sula, Primavera 1984.

- f) *Precio de venta y costo directo por quintal de maíz (Cuadro No. 10):* El promedio interregional de utilidad bruta fue de Lps.2.40/quintal de maíz, es decir la diferencia entre el precio de venta de Lps.12.90/quintal y el costo directo Lps.10.50/quintal.

Si consideramos el costo indirecto de Lps.43.00/manzana (Cuadro No. 7), dividiéndolo entre el rendimiento promedio de 27.8 quintales/manzana (Cuadro No.8), tendremos que el costo indirecto unitario sería de Lps.1.55/quintal; entonces el resultado final sería:

	Precio de venta	Lps.12.90/qq
Menos:	Costo total (Directo + Indirecto)	12.05
	Utilidad neta	0.85/qq

Lo que implicaría que el conjunto de las empresas estarían muy cerca del punto en el cual comenzarían a perder.

Por otro lado en el Cuadro No. 10 vemos también que la utilidad bruta es mayor en S.P.S. Lps.4.5 que en B.A.; ésto es debido fundamentalmente al menor precio obtenido en esta última región Lps.10.3/qq frente a L.14.7/qq.

Finalmente apreciamos que los costos directos unitarios son similares en las dos regiones, a pesar que en S.P.S. los costos directos/manzana fue-

ron mayores que en B.A. (Cuadro No. 9), ésto es debido al mayor rendimiento obtenido en conjunto por las empresas de la primera región.

CUADRO No. 10

PRECIO DE VENTA Y COSTO DIRECTO POR QUINTAL DE MAIZ
EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES BAJO AGUAN Y
SAN PEDRO SULA, HONDURAS, PRIMAVERA 1985

(En Lempiras)

Detalle	Mejor Empresa		PROMEDIO		
	Bajo Aguán	S.P.S.	Bajo Aguán	S.P.S.	Promedio
Precio de venta	10.0	14.9	10.3	14.7	12.9
Costo directo	7.4	6.1	10.8	10.2	10.5
Utilidad bruta	2.6	8.8	-0.5	4.5	2.4

FUENTE: Estudio de Resultados Comparativos de maíz, Proyecto FORGE, Bajo Aguán, Primavera 1984 y Estudio de Resultados comparativos de maíz en empresas campesinas, Proyecto FORGE, San Pedro Sula, Primavera 1984.

4.3. Resultados de arroz en empresas campesinas de regiones Olancho, 1983 y San Pedro Sula, 1985

Las empresas estudiadas son seis, con las siguientes áreas sembradas con arroz:

Región	Empresas	Manzanas
Olancho	1	30.0
San Pedro Sula	5	53.8
TOTAL	6	83.8

Del área mencionada se cosechó 72 manzanas. El estudio comparativo se hace en lempiras constantes a 1985, para lo cual se aplicó a los datos de Olancho un incremento porcentual según la inflación.

A continuación presentamos cuatro cuadros referidos a costos de producción. Los aspectos referentes a producción y utilidad serán tratados en el Estudio Comparativo entre cultivos, punto 4.4.

- a) *Cantidad de jornales por labor y manzana de arroz (Cuadro No. 11):*
Los datos de jornales de la región de Olancho (OL) corresponden a una

empresa, por lo que la suma de los parciales por labor es igual al total de jornales/manzana.

La información de la región San Pedro Sula (S.P.S.) por el contrario, es el promedio de varias empresas; la suma de los parciales por labor no es igual al total por manzana, porque los promedios parciales por labor fueron obtenidos dividiendo solo entre el número de empresas que realizaron la labor, a efectos de mantener la coherencia desde un punto de vista agronómico. El total es el promedio entre los totales de todas las empresas.

CUADRO No. 11

CANTIDAD DE JORNALES POR LABOR Y MANZANA DE ARROZ EN
EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES OLANCHO, 1983 Y
SAN PEDRO SULA 1985, HONDURAS

Labores	Olancho	S.P.S.	Promedio
Chapea	15.5	54.7	34.8
Siembra	s/i	27.1	27.1
Aplicación de herbicidas	1.5	2.1	1.8
Pajareo	—	3.5	3.5
Primera Limpia	8.3	24.7	16.5
Primera aplicación fertilizante	1.7	1.0	1.4
Segunda limpia	9.3	6.6	8.0
Segunda aplicación fertilizante	—	0.7	0.7
Recolección cosecha	16.7	72.0	44.6
TOTAL	52.5	103.5	78.0

FUENTE: Datos de campo tomados por el Instituto Nacional Agrario, Catacamas, Olancho 1983 y Estudio Comparativo de Resultados de Arroz 1984 y 1985, Proyecto FORGE San Pedro Sula.

Como podemos apreciar en el Cuadro No. 11 el promedio interregional fue de 78 jornales/manzana, estando S.P.S. con 103.5 por encima del promedio y OL con 52.5 por debajo del mismo.

La labor que requirió más jornales fue la cosecha 44.6 jornales/manzana situación que se repite en cada región.

- b) *Cantidad de insumos en arroz (Cuadro No. 12):* En este Cuadro por tratarse de cantidades físicas, se sigue también el criterio de promediar los datos entre las regiones que utilizaron cada insumo.

En S.P.S. se empleó mayor densidad de siembra 2.1 qq/mz. para la semilla mejorada, aunque parte de las empresas continuaron usando semilla criolla, es decir la guardada de la cosecha anterior.

En Olancho se fertilizó solo con Urea 2 qq/mz en una sola fertilización (Cuadro No. 11), mientras que en S.P.S. se combinó fórmula o fertilizantes compuestos con Urea, en dos fertilizaciones.

Ambas regiones emplearon herbicidas aunque con mayor diversificación en San Pedro Sula.

Solo en S.P.S. se utilizaron otros fitosanitarios como Folidol y Furadán.

CUADRO No. 12

CANTIDAD DE INSUMOS POR MANZANA DE ARROZ EN
EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES OLANCHO, 1983
Y SAN PEDRO SULA, 1985 HONDURAS

Insumos	Unidad de Medida	Olancho	S.P.S.	Promedio
Semilla mejorada	Quintal	1	2.1	1.6
Semilla criolla	Quintal	—	1.5	1.5
Gramaxone	Galón	—	4.0	4.0
2-4D	Galón	0.3	0.8	0.6
Stan	Galón	1.7	1.0	1.4
Herbatox	Galón	—	0.3	0.3
Karmex	Libra	.	5.0	5.0
Herbax	Galón	—	2.5	2.5
Furadán	Libra	—	0.3	0.3
Folidol	Litro	—	0.3	0.3
Urea	Quintal	2.0	0.8	1.4
Fórmula	Quintal	—	0.9	0.9
Sacos	Saco	—	6.0	6.0

FUENTE: Datos de campo tomados por el Instituto Nacional Agrario, Catacamas, Olancho 1983 y Estudio Comparativo de Resultados de Arroz 1984 y 1985, Proyecto FORGE, San Pedro Sula.

- c) *Costo de mecanización de arroz (Cuadro No. 13):* El promedio interregional del costo de mecanización fue de Lps.262.5/manzana, siendo la arada y rastreo las labores más significativas con el 40 por ciento del costo. Esta situación se repite en la región de OL, donde hubo un elevado gasto de Lps.193.00/mz. en esta labor.

En S.P.S. se observa mayor mecanización, seis labores, mientras que en OL solo tres, siembra y transporte, además de la mencionada.

CUADRO No. 13

COSTO DE MECANIZACION POR MANZANA DE ARROZ EN
EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES OLANCHO, 1983
Y SAN PEDRO SULA, 1985 HONDURAS
(En Lempiras)

Labores	Olancho	S.P.S.	Promedio
Chapea	—	97	48.5
Arado y rastreo	193	18	105.5
Siembra	77	21	49.0
Cosecha	—	75	37.5
Despaje	—	2	1.0
Transporte	39	3	21.0
TOTAL	309	216	262.5

FUENTE: Datos de campo, tomados por el Instituto Nacional Agrario, Catacamas, Olancho 1983 y Estudio Comparativo de Resultados de Arroz 1984 y 1985, Proyecto FORGE, San Pedro Sula.

- d) *Composición del costo total de arroz (Cuadro No. 14):* El promedio interregional del costo total fue de Lps.968/manzana, correspondiendo Lps.896 al costo directo y Lps.72.00 al costo indirecto; este último se ha estimado igual al costo indirecto de S.P.S. y comprende los gastos administrativos, intereses pagados por préstamos y depreciaciones de activos fijos (sin incluir plantaciones).

La composición relativa es la siguiente:

Insumos	24 o/o
Mano de obra	42 o/o
Mecanización	27 o/o
Costo directo	93 o/o
Costo indirecto	7 o/o
COSTO TOTAL	100 o/o

CUADRO No. 14

COMPOSICION DEL COSTO TOTAL POR MANZANA DE ARROZ
EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES OLANCHO, 1983
Y SAN PEDRO SULA 1985, HONDURAS

(En Lempiras)

Componentes	Olancho	S.P.S.	Promedio
Semilla	75	70	72.5
Herbicidas	83	114	98.5
Insecticidas	—	6	3.0
Fertilizantes	70	30	50.0
Sacos	—	8	4.0
Insumos	228	228	228.0
Mano de obra	304	507	405.0
Mecanización	309	216	262.5
Costo Directo	841	951	896.0
Costo Indirecto	s/i	72	72.0
COSTO TOTAL	—	1,023	968.0

FUENTE: Datos de campo, tomados por el Instituto Nacional Agrario, Catacamas, Olancho 1983 y Estudio Comparativo de Resultados de Arroz 1984 y 1985, Proyecto FORGE, San Pedro Sula.

Como podemos apreciar en el Cuadro No. 14 la mano de obra es el principal componente con 42 por ciento del costo total, seguida de insumos y mecanización con montos similares de 24 y 27 por ciento respectivamente.

Las proporciones mencionadas se mantienen en S.P.S. no así en OL, donde la mecanización tuvo similar costo que la mano de obra. En costo de insumos hubo coincidencia en términos absolutos Lps.228.00/mz.

4.4. Comparación de resultados entre cultivos de arroz, caña de azúcar, maíz y melón en empresas campesinas de cuatro regiones de Honduras.

- a). *Introducción:* Con el objetivo de apreciar los resultados económicos y sociales que presentan los cultivos de arroz, caña de azúcar, maíz y melón en las empresas campesinas, a fin de facilitar la toma de decisiones sobre selección de cultivos, presentamos el siguiente estudio que se hizo a partir de los promedios interregionales de los tres primeros cultivos y el promedio regional de melón en Choluteca.

El material de trabajo está constituido por los Estados de Resultados de 45 empresas campesinas con las siguientes áreas:

Cultivos	Regiones	No. Emp.	Area en Mzs.
Arroz	2	6	83.8
Caña de azúcar	2	13	1,101.5
Maíz	2	16	345.1
Melón	1	10	*137.0
TOTAL	4	45	**1,667.4

* Area cosechada: 118 manzanas

** Area cosechada: 1,581.3 manzanas

El método de trabajo es similar al utilizado para los comparativos regionales, aunque sin incluir la mejor empresa. La mayor parte de los datos son tratados a nivel de promedios por manzana.

En los casos que no se contó con promedios interregionales se trabajó con el promedio de una región. A continuación presentamos los resultados en cinco cuadros:

- Cantidad de jornales
- Costo de mecanización
- Costo total
- Producción, costo y utilidad
- Ingreso familiar.

b) *Cantidad de jornales por manzana de arroz, caña de azúcar y maíz (Cuadro No. 15):* Las labores de cada cultivo se han agrupado en tres etapas: Preparación de tierra y siembra, cultivo y cosecha. El promedio por manzana de la última línea, no es la suma de los parciales, sino el promedio de los totales de dos regiones.

Se aprecia que el arroz ocupa más mano de obra, 78 jornales/manzana que los otros dos cultivos, cuyos promedios son similares. Si tenemos en cuenta, además que la caña de azúcar ocupa el terreno todo el año, por ser cultivo permanente, el maíz resulta proporcionando mayor empleo que la caña.

CUADRO No. 15

CANTIDAD DE JORNALES POR MANZANA DE ARROZ,
CAÑA DE AZUCAR Y MAÍZ EN EMPRESAS CAMPESINAS
DE HONDURAS

Etapas del Cultivo	Arroz	Caña*	Maíz
Preparación de tierra y siembra	61.9	8.6	19.8
Cultivo	31.9	20.9	30.6
Cosecha	44.6	23.4	13.0
Promedio/manzana	78.0	43.9	44.3

* Región San Pedro Sula.

FUENTE: Estudios comparativos realizados por el Proyecto FORGE entre 1983 y 1985.

Arroz 78 jornales/manzana \div 6 meses: 13 jornales/manzana/mes.
 Caña 43.9 jornales/manzana \div 12 meses: 3.7 jornales/manzana/mes.
 Maíz 44.3 jornales/manzana \div 6 meses: 7.4 jornales/manzana/mes.

Para el maíz la cosecha ocupa menor proporción de jornales que en arroz y caña, lo cual muestra que el empleo proporcionado por el maíz es más permanente por estar mejor distribuido a lo largo del proceso productivo (1).

c) *Costo de mecanización de arroz, caña de azúcar y maíz (Cuadro No. 16):*
 El arroz fue el cultivo que tuvo mayor costo de mecanización por manzana Lps.262.50, seguido de la caña de azúcar con Lps.215.80 por manzana; para este cultivo se tomaron costos por labor de S.P.S.

La preparación de la tierra es la labor que costó más en el arroz y el maíz; en la caña de azúcar esta labor y la de siembra no aparece, por tratarse del costo de mantenimiento de plantaciones ya instaladas en un ciclo anual.

(1) Adelantamos datos del melón (Cuadro No. 20):
 190 jornales/manzana \div 6 meses = 31.7 jornales/manzana/mes.

CUADRO No. 16

COSTO DE MECANIZACION POR MANZANA DE ARROZ, CAÑA DE AZUCAR Y MAIZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE HONDURAS
(En Lempiras)

Etapas del Cultivo	Arroz	Caña	Maíz
Preparación de tierra	154.0	—	48.3
Siembra	49.0	—	—
Cultivo	—	25	5.0
Cosecha	38.5	52	14.6
Transporte	21.0	128	18.6
TOTAL	262.5	205	86.5

FUENTE: Estudios comparativos realizados por el Proyecto FORGE entre 1983 y 1985.

- d) *Composición del costo total de arroz, caña de azúcar, maíz y melón (Cuadro No. 17):* El cultivo del melón es el que requirió una mayor inversión en costo de producción Lps.2,288.00 por manzana, seguido de la caña de azúcar con Lps.1,602.00; mientras el maíz con solo Lps. 333.8 es el que menos inversión requirió.

En lo referente a insumos, en términos absolutos, el melón tuvo el mayor costo por manzana Lps.925.00.

Los fertilizantes fueron los insumos que significaron mayor costo en la caña de azúcar, mientras que en arroz y maíz fueron los herbicidas.

CUADRO No. 17

COMPOSICION DEL COSTO TOTAL DE ARROZ, DE CAÑA DE AZUCAR,
MAIZ Y MELON EN EMPRESAS CAMPESINAS DE HONDURAS

(En Lempiras)

Componentes	Arroz	Caña	Maíz	Melón
Semilla	72.5	11	6.7	s/i
Herbidas	98.5	5	15.4	s/i
Insecticidas	3.0	4	—	s/i
Fertilizantes	50.0	101	8.1	s/i
Otros insumos*	4.0	—	2.3	s/i
Insumos	228.0	121	32.5	925
Mano de obra	405.0	347	171.9	973
Mecanización	263.0	504	86.4	226
Agotamiento plantación	—	250	—	—
Costo directo	896.0	1,222	290.8	2,124
Costo indirecto	72.0	380	43.0	**164
COSTO TOTAL	968.0	1,602	333.8	2,288

* Sacos

** Estimado: Promedio de otros 3 cultivos.

FUENTE: Estudios Comparativos realizados por el Proyecto FORGE entre 1983 y 1985.

En el Cuadro No. 18 presentamos la composición relativa del costo total, en el cual se aprecia que la mecanización es el rubro más importante en caña de azúcar, con 31 por ciento del costo total, mientras que la mano de obra es la principal en maíz, melón y arroz con 51, 43 y 42 por ciento respectivamente. Lo anterior indica que estos tres cultivos son mayores generadores de empleo que la caña.

**COMPOSICION RELATIVA DEL COSTO TOTAL DE ARROZ,
CAÑA DE AZUCAR, MAIZ Y MELON EN EMPRESAS CAMPESINAS
DE HONDURAS
(En Lempiras)**

Componentes	Arroz o/o	Caña o/o	Maíz o/o	Melón o/o
Insumos	24	7	10	40
Mano de obra	42	22	51	43
Mecanización	27	31	26	10
Agotamiento plantación	—	16	—	—
Costo Directo	93	76	87	93
Costo Indirecto	7	24	13	7
COSTO TOTAL	100	100	100	100

Los costos indirectos son comparables entre los cultivos de las tres primeras columnas; las empresas cañicultoras presentan los más elevados con 24 por ciento; esto se explica por ser empresas con una administración más compleja de las cultivadoras de arroz y maíz, contando también con mayores servicios sociales, en algunos casos ciertos signos de burocratización que repercuten en mayores gastos administrativos.

- e) *Producción, costo total y utilidad neta en arroz, caña de azúcar, maíz y melón (Cuadro No. 19):* Los rendimientos de cada cultivo se incluyen solo como referencia.

En cuanto a valores de producción/manzana destaca el melón con Lps. 3,032 seguido de la caña de azúcar y el arroz con valores cercanos entre sí, siendo el maíz el de menor valor con Lps.358.70/manzana.

Tres cultivos resultaron con utilidad neta, en primer lugar el melón con un monto de Lps.908/manzana, luego el arroz con Lps. 223.00; la utilidad neta más baja fue la del maíz con Lps.24.9/manzana.

La pérdida de la caña (-Lps.189.00), significa una rentabilidad negativa de -11.8 por ciento.

El melón en este ciclo, resultó altamente rentable 43 por ciento, el arroz, con buena rentabilidad 23 por ciento y el maíz con una rentabilidad moderada de 7.5 por ciento.

CUADRO No. 19

PRODUCCION, COSTO Y UTILIDAD POR MANZANA DE ARROZ,
CAÑA DE AZUCAR, MAIZ Y MELON EN EMPRESAS CAMPESINAS DE
HONDURAS
(En Lempiras)

Componentes	Arroz	Caña	Maíz	Melón
Rendimiento	qq 58	T 55.0	qq 27.8	cajas 163.3
Valor de producción	1,191	1,413.0	358.7	3,032.0
Costo Total	968	1,602.0	333.8	2,124.0
Utilidad o pérdida				
Neta	223	-189.0	24.9	908.0
Rentabilidad (o/o)	23	-11.8	7.5	43.0

FUENTE: Estudios Comparativos realizados por el Proyecto FORGE entre 1983 y 1985.

- f) *Ingreso familiar de los asociados por cultivo de arroz, caña de azúcar, maíz y melón (Cuadro No. 20):* El objeto de este cuadro es apreciar el ingreso que para la familia de los asociados representó cada cultivo, por ello solo se incluye la utilidad neta y no se resta la pérdida, porque en lo inmediato no es un egreso para la familia. Asimismo, del costo de mano de obra y de la cantidad de días trabajados por manzana se ha descontado lo correspondiente a trabajadores no asociados (estimado en 41 por ciento para el melón).

CUADRO No. 20

INGRESO FAMILIAR DE LOS ASOCIADOS DE EMPRESAS CAMPESINAS
DE HONDURAS POR CULTIVOS DE ARROZ, CAÑA DE AZUCAR,
MAIZ Y MELON
(En Lempiras)

Componentes	Arroz	Caña	Maíz	Melón
Utilidad bruta	295	191.0	67.9	927.0
Menos: Gastos indirectos	72	380.0	43.0	164.0
Utilidad neta	223	*(-189.0)	24.9	763.0
Más: mano de obra	405	**220.0	214.4	399.0
Autoconsumo	—	—	7.8	—
Total	628	220.0	247.1	1,162.0
Días trabajados/manzana	78	21.0	44.3	78.0
Ingreso por día	8	10.5	5.6	15.0

* No se suma por ser negativa

** No incluye costo de corte, hecho por no asociados.

FUENTE: Estudios Comparativos realizados por el Proyecto FORGE entre 1983 y 1985.

Paradójicamente la caña de azúcar que resultó con pérdida para las empresas, fue segunda en ingreso por día trabajado, debido al elevado valor del jornal, pero socialmente sería el cultivo de melón el más ventajoso porque proporcionó Lps.1,162.00/manzana y para un mayor número de días trabajados, es decir generó más empleo que la caña.

A continuación está el arroz con 78 días de trabajo a Lps.8.00/día y finalmente el maíz, con 44.3 días a Lps.5.60/día.

B. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS CAMPESINAS

1. INTRODUCCION

1.1. Concepto de toma de decisiones

La Dirección es la función clave de la administración de empresas; es inútil planificar las actividades productivas de una empresa, organizar racionalmente sus recursos y controlar los bienes y personas, si no se cuenta con una Dirección eficaz, la que se realiza a través de decisiones.

Tomar una decisión es elegir una alternativa entre varias para lograr un objetivo empresarial.

El proceso de Toma de Decisiones es más complejo en las empresas agropecuarias que en las industrias y comerciales, porque entre otras razones, en las primeras el ciclo productivo es más largo, las relaciones técnicas de producción son inestables, hay mayor influencia de factores climáticos y los productos son más perecederos.

En las empresas agropecuarias asociativas o cooperativas el proceso de decisiones es aún más complicado que en las empresas privadas del mismo sector, porque en él participa el conjunto de los trabajadores socios.

El hecho que la Asamblea General en las empresas asociativas, máximo órgano en el nivel de decisiones, esté conformada en su mayoría por los trabajadores que tienen menor responsabilidad en el ámbito ejecutivo de la empresa, genera una contradicción objetiva entre participación en decisiones y eficacia del mismo proceso. Esta contradicción puede atenuarse, procurando que los miembros de la empresa adquieran una mayor conciencia empresarial asociativa.

Además de la conciencia empresarial mencionada, consideramos importantes para mejorar el proceso de toma de decisiones en las empresas campesinas la

definición de objetivos empresariales claros por parte de los miembros de las mismas, la capacitación de los socios en los procedimientos para la toma de decisiones, el conocimiento de los factores, tanto externos como internos que influyen en las decisiones y la disponibilidad de información estadística y contable, que debe proporcionar el instrumental administrativo de la propia empresa.

1.2. Los objetivos empresariales y las decisiones.

Hemos dicho que las decisiones se toman para lograr objetivos de la cooperativa. Es conveniente entonces que veamos primero qué son los objetivos empresariales. Objetivo es una situación a alcanzar en el futuro. Objetivo empresarial es algo que se quiere alcanzar en el futuro para una empresa. En otras palabras, cómo queremos que sea nuestra cooperativa dentro de tres años por ejemplo: Los objetivos empresariales pueden referirse a la producción, al financiamiento, la administración, a los aspectos sociales, etc, veremos algunos ejemplos:

a) *Ejemplos de objetivos empresariales para la producción:*

- Establecer una relación permanente entre trabajo colectivo e individual, por áreas a dedicarse a cada forma de trabajo.
- Conocer la aptitud de los suelos de la empresa mediante estudios de suelos, a fin de aplicar dosis adecuadas de fertilizantes y trabajar la tierra de tal manera que conserve su capacidad productiva.
- Establecer cultivos permanentes, por ejemplo: cacao, plátano, caña de azúcar, otros, etc. a fin de capitalizar la empresa y consolidar el área de trabajo cooperativo.
- Combinar los cultivos permanentes con varios cultivos anuales, para diversificar los riesgos.
- Establecer actividades ganaderas para capitalizar la empresa y disponer de ingresos más permanentes.

b) *Ejemplos de objetivos para financian.iento:*

- Obtener préstamos con tasas de interés bajos y con facilidades de pago.
- Financiar una parte de las actividades de la empresa con capital propio.
- Adquirir tractores e implementos agrícolas para mejorar los trabajos y sobre todo para capitalizar la empresa.
- Lograr excedentes permanentemente.

c) *Ejemplos de objetivos en el aspecto social:*

- Construir viviendas para los asociados y sus familias.
- Establecer servicios sociales de educación salud, etc., para los asociados y sus familias.

- **Disminuir la deserción de asociados de la cooperativa.**

d) *Ejemplos de objetivos en el aspecto administrativo:*

- **Organizar internamente la empresa asociativa con líneas de autoridad, delimitación de trabajos y remuneraciones de acuerdo a la calificación del trabajo.**
- **Contar con canales favorables de comercialización.**
- **Contar con un sistema integral de planificación, contabilidad y control presupuestal.**
- **Tener una política de integración con otras empresas campesinas, para aunar esfuerzos frente a los factores externos que influyen sobre la empresa.**

Hemos visto algunos ejemplos de objetivos empresariales. Los objetivos varían de una empresa a otra; también son diferentes según sea la modalidad, por ejemplo en la empresa privada existe un objetivo fundamental: obtener el máximo de utilidades. Las cooperativas son organismos solidarios, tienen además otros objetivos como ya mencionamos.

En toda empresa deben estar claros los objetivos empresariales, de tal manera que las decisiones puedan ser evaluadas según estén de acuerdo a los objetivos de la cooperativa o si van en contra de los mismos.

1.3. Niveles de toma de decisiones

Los dirigentes no son los únicos que deciden en las empresas asociativas. También hay trabajadores con cargos ejecutivos como el de Coordinador de Trabajos, que toman decisiones; igualmente el conjunto de asociados reunidos en Asamblea General, deciden sobre los aspectos más importantes para la vida de la Empresa. En la práctica de las empresas asociativas, se presentan casos extremos como el "asambleísmo" cuando hay una excesiva concentración de decisiones en la asamblea que llega a afectar la eficiencia empresarial. Otro extremo, el "verticalismo" se presenta cuando la asamblea participa muy poco en las decisiones y el Consejo de Administración o algunos dirigentes concentran demasiado poder de decisión. Otro defecto que suele presentarse es el "cruce de decisiones", cuando dos órganos o personas toman decisiones sobre un mismo asunto.

Para que una empresa funcione armónicamente es conveniente que exista una clara definición de los niveles en los que se toman las decisiones. Veremos algunos casos de decisiones en cooperativas de dimensiones pequeñas (20 a 30 socios) según el nivel en que se toman:

- a) *Asamblea General:* Un ejemplo de decisión que se toma frecuentemente es “qué cultivar y cuántas manzanas dedicar a cada cultivo”.
- b) *Consejo de Administración:* La decisión de “A quién comprar los insumos”, se toma frecuentemente en este órgano.
- c) *Presidente del Consejo de Administración:* Existen muchas decisiones cuya importancia no es tal que requiera de una reunión del Consejo y que puede decidir el Presidente, luego de escuchar la opinión de asociados vinculados al tema.
- d) *Coordinador de Trabajo:* En casos que este cargo es asumido por un asociado, que no es el Presidente del Consejo de Administración, este Coordinador toma una gran cantidad de decisiones técnicas, como por ejemplo: “Cuándo hacer cada labor” en determinado cultivo.

No hemos mencionado a la Junta de Vigilancia, porque su función primordial es supervisar las decisiones y no decidir. En los casos de empresas que tienen actividades ganaderas, existe un responsable de ganadería. Suele haber también otros cargos y órganos, de acuerdo a las características de las cooperativas.

1.4. Clasificación de las decisiones

Existen diferentes formas de clasificar las decisiones en una empresa agraria, lo haremos según las operaciones que se realizan en la empresa: Técnicas, comerciales, financieras, sociales y administrativas. En cada una de estas operaciones los agricultores cooperativistas deben tomar decisiones. Veremos algunos ejemplos:

- a) *Decisiones técnicas:* Tenemos que decidir qué producir, es decir qué cultivos y/o crianza de ganado realizar, qué área dedicar a cada cultivo, cuándo sembrar, cómo hacer las labores, cuántos jornales utilizar en cada labor, qué fertilizantes, qué insecticidas y qué fungicidas aplicar, cómo aplicarlos, etc.
- b) *Decisiones comerciales:* Las decisiones que tomamos en aspectos técnicos, pueden ser buenas y nos pueden ayudar a lograr rendimientos físicos aceptables, pero si no tomamos buenas decisiones comerciales podemos perder gran parte de nuestro esfuerzo.

Entre estas decisiones podemos mencionar, por ejemplo: A quién comprar, qué cantidad de cada insumo comprar, a quién vender nuestra producción, en qué momento y a qué precios vender.

- c) *Decisiones financieras:* En este grupo de decisiones, tenemos por ejemplo: La elección de la institución a la cual le pediremos crédito, o la persona, si creemos necesario recibir préstamo de particulares; decidiremos también qué parte de nuestra actividad productiva será atendida por financiamiento externo y qué parte la haremos con esfuerzo propio, qué equipamiento en maquinaria o ganadería compraremos y qué créditos solicitar para tal efecto, etc.
- d) *Decisiones de carácter social:* En este campo se toman también una serie de decisiones, por ejemplo: dar préstamos a los asociados, aplicar sanciones, establecer un servicio de un vaso de leche por día a cada niño (en el caso de una cooperativa que tenga establo lechero), realizar un curso sobre hortalizas, etc.
- e) *Decisiones administrativas:* Finalmente, las decisiones administrativas son las que ordenan el resto de operaciones, en las cuales hemos tomado decisiones. Sin decisiones administrativas adecuadas, parte del esfuerzo logrado técnica, comercial, financiera y socialmente, podría perderse por no contar con buenos planes, por falta de control interno a través de la contabilidad, por pleitos debido a cruces de autoridad, etc. las decisiones administrativas serían: Aprobar el plan de producción, crear un comité especializado, nombrar al Coordinador de Trabajos, elegir dirigentes, etc.

1.5. Procedimientos para tomar decisiones

Los procedimientos para tomar decisiones son muy diversos, dependiendo del problema que se trata de solucionar, del tiempo disponible y de otras condiciones.

Tratando de generalizar, proponemos a continuación un procedimiento que comprende seis pasos considerados útiles para las decisiones donde se comprometen recursos importantes de la cooperativa.

1. Ubicar el problema

Debemos aclarar cual es el problema que queremos resolver, de esa forma no mezclaremos éste con otros problemas que nos harían perder la atención. Se dice que hay un problema cuando la situación se presenta distinta a lo que quisiéramos, ejemplo: en la cooperativa estamos aplicando los fertilizantes en dosis que no sabemos si son las adecuadas y esto puede ser una de las causas de los bajos rendimientos que estamos obteniendo.

2. Analizar los factores externos e internos

- a) *Factores externos:* Debemos reconocer cuáles son los factores externos que influyen sobre nuestro problema. Estos pueden ser naturales, como el clima, o socioeconómicos, tales como: precios, política del Estado, acción de los intermediarios, apoyo de las organizaciones campesinas, etc., este tipo de factores son poco manejables para una cooperativa aisladamente, por lo que el margen de decisión con respecto a ellos es muy estrecho, debiendo los dirigentes de las cooperativas, limitarse a realizar trámites, pedidos y coordinación de esfuerzos con otras cooperativas o productores.
- b) *Factores internos:* Son los aspectos sobre los cuales los asociados de una cooperativa si pueden decidir; es decir, que están relativamente en sus manos resolverlos. Este tipo de factores generalmente son poco tratados en las empresas y se cae en el error de atribuir solo a factores externos los problemas que afrontan.

Un ejemplo de factor interno que influye en los costos de producción, por ejemplo: es la cantidad de jornales que utiliza una cooperativa agraria, para realizar cada labor agrícola; al respecto hemos apreciado que hay diferencias notables entre empresas que trabajan con la misma tecnología y en condiciones similares.

3. Plantear alternativas

Esto quiere decir que debemos pensar en varios caminos para resolver nuestro problema. Cada camino o alternativa tiene sus ventajas y desventajas.

4. Elegir una alternativa

Luego de haber analizado cada alternativa, elegimos una de ellas; este paso es la decisión propiamente dicha. Aquí debemos aclarar quien será responsable de ejecutar la decisión, cuándo, dónde y cómo se ejecutará; estas últimas son decisiones complementarias de la decisión principal.

5. Ejecutar la decisión

Una vez tomada la decisión, el responsable debe ejecutarla; hay casos en que se toman decisiones en una cooperativa, pero ellas no se ejecutarán porque no se había aclarado quien la debió ejecutar, cuándo y cómo.

6. Controlar la decisión

Finalmente el control de las decisiones nos permite saber si la misma se cumplió y si sus resultados fueron los esperados.

La Junta de Vigilancia es el órgano principal para supervisar el cumplimiento de las decisiones, para ello debe revisar periódicamente los Libros de Actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración y otros documentos.

2. PROBLEMATICA

En Honduras existían a principios de 1985, un total de 1939 grupos campesinos con 48,129 socios y 212,137 hectáreas cultivables*.

En esos grupos campesinos, a través de diversas modalidades empresariales (cooperativas, ligas campesinas, empresas asociativas, etc.), los socios trabajadores han asumido la dirección de sus empresa.

Para intentar una apreciación de la problemática de la toma de decisiones en estas empresas clasificaremos las decisiones en: globales, técnicas, comerciales, financieras, sociales y administrativas. En cada clase tendremos en cuenta la tipología trabajada por el Proyecto FORGE: empresas consolidadas, empresas semiconsolidadas y empresas no consolidadas.

2.1. Decisiones de carácter global

Estas decisiones se refieren a los aspectos más generales de la marcha de las empresas.

Una situación muy comun a todos los tipos de empresas campesinas es la falta de objetivos empresariales establecidos por los propios miembros de la empresa.

Existe también predominancia de monocultivo, aunque se aprecian casos de decisiones para diversificar actividades.

Las decisiones sobre la magnitud de las áreas a asignarse para los trabajos colectivos y para los individuales, tienen efecto más estable en las empresas consolidadas, por ser la palma y la caña de azúcar cultivos permanentes. No sucede lo mismo en las empresas semi consolidadas y en las no consolidadas donde las decisiones sobre dichas áreas varían de un año a otro, a veces en una misma empresa y también se observan situaciones distintas en empresas con condicio-

* Resumen básico de los grupos campesinos beneficiarios de la reforma agraria, Instituto Nacional Agrario, Departamento de Planificación, Tegucigalpa, Honduras, enero 1985.

nes técnicas y económicas similares.

2.2. Decisiones técnicas

Para la toma de decisiones técnicas, es decir, las que tienen que ver con la conducción del proceso productivo, los miembros de las empresas campesinas, no utilizan suficientemente la tecnología existente en el país, situación que se presenta con más frecuencia en el segundo y tercer tipo de empresa.

Los factores que influyen en la baja tecnología son variables. En las empresas del primer tipo, por ejemplo, la dependencia con respecto a la empresa agroindustrial limita la capacidad de decisión de las empresas campesinas sobre dosis de insumos y técnicas de mantenimiento y de cosecha.

En las empresas semiconsolidadas sus miembros tienen mayor libertad de decidir en los aspectos técnicos pero sucede que no se aprovechan adecuadamente los servicios de asistencia estatales.

Las empresas no consolidadas, por el contrario tienen otro factor limitante: la pobreza de sus suelos que no permite incrementos de rendimiento que permita reembolsar los créditos.

Un factor interno a las empresas, común a todos los tipos, es el desconocimiento de experiencias de innovación tecnológica en empresas campesinas similares que existen en la misma región.

2.3 Decisiones comerciales

En las operaciones comerciales, compra de insumos y venta de productos, es donde las decisiones de los miembros de las empresas campesinas se encuentran más limitadas porque los precios de los insumos y productos son fijados por agentes externos a la empresa. Esto es debido, en las empresas consolidadas, a la dependencia ya mencionada con respecto a la empresa agroindustrial, situación que se está agravando en el caso de la caña de azúcar por la crisis del mercado mundial azucarero.

En los otros dos tipos de empresas podemos mencionar como factor externo limitante de las decisiones comerciales, la insuficiente integración económica de las mismas empresas.

En el ámbito interno hay temas sobre los cuales las empresas aún pueden decidir, por ejemplo, programar las siembras en épocas apropiadas para cosechar cuando hay mejor precio.

2.4. Decisiones Financieras

Las decisiones sobre créditos a utilizar se encuentran también limitadas por los montos inadecuados a las necesidades, la tardanza en el otorgamiento de fondos y en algunos casos, intermediación por parte de ingenios azucareros u otros organismos, que las empresas encuentran costosa.

Hay otros tipos de decisiones financieras sobre las cuales sí tienen libertad de acción las empresas consolidadas y las semiconsolidadas en los años que la producción resulta con margen positivo; se trata de la parte de los excedentes que deciden capitalizar a fin de contar con recursos propios y no depender totalmente de las fuentes financieras. Sin embargo, no son frecuentes las buenas experiencias de decisiones de capitalización.

2.5. Decisiones de caracter social

En este grupo consideramos las decisiones acerca de las relaciones laborales entre la empresa y sus trabajadores y de los servicios que establece la empresa para mejorar el bienestar de las familias de sus asociados.

En las relaciones laborales se aprecian características de mayor solidaridad e igualitarismo en las empresas semiconsolidadas y en las no consolidadas variando según la trayectoria anterior del grupo y la calidad de su liderazgo. En las empresas consolidadas se presentan relaciones de privilegio a favor de los socios marginando a los trabajadores no socios y en algunos casos entre socios fundadores y no fundadores.

En cuanto a los servicios sociales, la impresión general es que éstos no han producido cambios sustanciales en el bienestar de las familias campesinas, salvo importantes excepciones en construcción de viviendas con el apoyo del INVA*. En las empresas campesinas del tercer tipo es factor determinante de la existencia de poco servicio social, el bajo nivel de los ingresos, mientras que en los otros dos tipos, influye también la práctica del reparto total de los excedentes en los ciclos agrícolas que los hay.

2.6. Decisiones administrativas

En este campo existen decisiones referentes a la planificación que no son tomadas en la empresa campesina, hay cruces de decisiones entre diversos órganos de la misma empresa, entre otros problemas.

Entre los factores externos que afectan el proceso de toma de decisiones administrativas, tenemos las influencias de instituciones estatales y de las organizaciones campesinas.

Como factores internos limitantes del mismo proceso destaca el analfabetismo de la mayoría de los asociados que facilita el monopolio de las decisiones por parte de los alfabetos, el desconocimiento de procedimientos para la toma de decisiones y la inexistencia o falta de uso de reglamentos internos adecuados a la realidad de cada empresa.

3. COMO MEJORAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS CAMPESINAS

Cuando un asociado de una empresa agraria asociativa o cooperativa agraria es elegido dirigente, junto con otros asociados, asume una nueva responsabilidad: tiene que tomar decisiones. El resto de socios de la cooperativa espera de él que tome decisiones, o acuerdos como también se les llama, que sirvan para la buena marcha de la empresa. Pero, como dijimos en la introducción, no solo los dirigentes toman decisiones en las empresas, sino también otros cargos en los niveles ejecutivos y todos los asociados en la asamblea; por lo tanto, una acción tendente a mejorar el proceso de toma de decisiones debe tener en cuenta a todos los miembros de la empresa campesina.

Los proyectos de Desarrollo Rural que tienen componente de apoyo en gestión de empresas agropecuarias asociativas, elaboran generalmente sus programas de actividades en base a la hipótesis que podría enunciarse de la siguiente manera: un conjunto de instrumentos administrativos coherentemente articulados en un ciclo de gestión empresarial, ayuda a mejorar el proceso de toma de decisiones. En consecuencia, se dedican al diseño, la capacitación y el asesoramiento en instrumentos administrativos como diagnósticos, presupuestos, registros e informes contables con el propósito que cuando éstos estén funcionando en la empresa, ayuden a mejorar el proceso de toma de decisiones.

En el Proyecto FORGE se tuvo en cuenta, además de lo anterior, otra hipótesis en el sentido que es posible mejorar el proceso de toma de decisiones en diversos aspectos aún antes de que se disponga de la información que proporcionarán los instrumentos administrativos, luego de finalizado un ciclo productivo. Esta consideración, sin ser contradictoria sino complementaria con la anterior, permitió realizar en la región norte de Hoñduras, el trabajo de apoyo en toma de decisiones en forma masiva y paralela al de capacitación y asesoramiento en instrumental administrativo.

A partir de la reflexión sobre esta experiencia y la revisión de bibliografía, presentamos algunas pautas generales para un trabajo de apoyo al proceso de toma de decisiones en empresas campesinas; es obvio que estas pautas deberán reajustarse para que se adecúen a otras realidades.

3.1. Objetivos

Considerando como objetivo general el de contribuir al mejoramiento del proceso de toma de decisiones en las empresas campesinas, los objetivos específicos podrían ser:

- a) **Capacitar a los miembros de la Asamblea General de las empresas campesinas sobre toma de decisiones.**
- b) **Asesorar a los miembros de la Asamblea General de las empresas campesinas en análisis de sus problemas y planteamiento de decisiones.**
- c) **Facilitar el intercambio de experiencias entre dirigentes de empresas campesinas sobre sus problemas y decisiones para tratar de solucionarlos.**
- d) **Informar a los dirigentes de empresas campesinas sobre aspectos técnicos, comerciales, financieros y administrativos que influyen sobre las decisiones empresariales.**
- e) **Promover la coordinación entre empresas campesinas para tratar de solucionar sus problemas comunes y proponer decisiones a sus bases. Cuando la empresa cuente con estados de resultados, podremos agregar un sexto objetivo específico.**
- f) **Asesorar a los miembros de las empresas campesinas en el análisis de resultados de sus cultivos y comparaciones entre varias empresas a fin de tomar decisiones para mejorar en los siguientes ciclos.**

3.2. Método de Trabajo

El método de trabajo consiste en una sucesión de actividades que se alternan en dos niveles: la empresa campesina y los eventos con varias empresas.

- a) ***Actividades en la empresa campesina***
 - a.1. **En una primera Asamblea se comienza con una charla breve sobre la importancia y los procedimientos para tomar decisiones. A continuación se dividen los asambleístas en grupos de trabajo de 4 a 6 personas cada uno, procurando que se equilibre en la composición de los grupos la presencia de dirigentes y/o asociados con mayor experiencia.**

A cada grupo se le invita a hacer una reflexión sobre los principales problemas que se observan en la marcha de su empresa, para lo cual se le entrega una lámina (ver modelo en Cuadro No. 21) dividido en líneas

para los aspectos: **Técnicos, comerciales, financieros, sociales, administrativos, etc** y columnas para **problemas, factores externos, factores internos y decisión propuesta.**

La labor del **asesor** consistirá en orientar para la diferenciación entre problema y factor que lo causa o influye; frecuentemente es más difícil para los asociados establecer los factores internos de un problema que los externos.

CUADRO No.21

MODELO DE FORMATO PARA ANALISIS DE PROBLEMAS Y DECISIONES EN UNA EMPRESA CAMPESINA

Cooperativa: Fecha: Grupo de Trabajo No.

ASPECTO	PROBLEMAS	FACTOR EXTERNO	FACTOR INTERNO	DECISION PROPUESTA
TECNICOS				
COMERCIALES				
FINANCIEROS				
SOCIALES				
ADMINISTRATIVOS				

- a.2. Después de la Asamblea, se reúnen los representantes de cada grupo de trabajo y con la ayuda del técnico asesor, proceden a resumir las conclusiones escritas por cada grupo, en un documento único; en el Cuadro No. 22 presentamos un modelo de formato para esta parte del trabajo; el cuadro sirve para empresas monocultoras; en empresas con varios cultivos se añadirán líneas con los 3 primeros aspectos para cada cultivo.

CUADRO No. 22

MODELO DE FORMATO PARA RESUMEN DE PROBLEMAS Y DECISIONES EN UNA EMPRESA CAMPESINA

Cooperativa: Fecha:

ASPECTO	No.	PROBLEMA	GRUPOS	FACTOR EXTERNO	FACTOR INTERNO	DECISION PROPUESTA
TECNICO	1					
	2					
	3					
COMERCIAL	1					
	2					
	3					
FINANCIERO	1					
	2					
	3					
SOCIAL	1					
	2					
	3					
ADMINISTRATIVO	1					
	2					
	3					

Dentro de cada aspecto se priorizan los problemas según la mayor frecuencia con que cada problema fue citado por los diferentes grupos; para esta priorización sirve la columna (No.).

A continuación del problema se anotan los números de los grupos que lo plantearon.

Los factores externos e internos que originan cada problema, también serán priorizados, ya que es posible que para un mismo problema dos grupos mencionen distintos factores; la indicación de los factores es útil para facilitar el planteamiento de alternativas de decisión.

Las decisiones propuestas también pueden ser diferentes, según los grupos de trabajo para un mismo problema, en estos casos habrá que anotar ambas decisiones.

Consideramos un criterio pedagógico importante, que al resumir, se usen los mismos términos que emplearon los grupos; podemos corregir errores de ortografía, pero no cambiar la redacción, las palabras ni menos los contenidos de fondo.

- a.3. El tercer paso es una nueva Asamblea de la empresa campesina en la cual los que se encargaron de preparar el resumen, lo presenten a la Asamblea con una ayuda visual grande; la presentación se hace con una lectura lenta del conjunto de ideas de tal manera que los asambleístas recuerden las propuestas de su respectivo grupo de trabajo y aprecien las coincidencias y divergencias con los otros grupos.

Luego de la primera lectura se procede a discutir, esta vez en plenaria, cada aspecto. La Asamblea deberá aprobar la priorización de problemas dentro de cada aspecto o desaprobala, alternando el orden de los mismos, eliminando algún problema o incluyendo uno nuevo.

Similar tratamiento se seguirá con los factores y con las decisiones.

En lo referente a las decisiones, debe tenerse en cuenta que hay niveles en las mismas, por lo que al iniciar la redacción de cada una, se anotará por ejemplo:

- Proponer a ... (cuando la decisión deberá tomarla un organismo de integración u otra institución).
- Acordar lo siguiente ... (cuando la decisión la debe tomar la misma Asamblea).
- Delegar al Consejo de Administración la siguiente decisión ... (cuando sea este órgano quien debe decidir).

a.4. Finalmente, la utilidad del cuadro resumen ya discutido y aprobado por la Asamblea, es muy diversa:

- **Constituye un diagnóstico de la problemática de la empresa, si bien cualitativo, pero importante porque es la percepción que todos los miembros tienen de su empresa; este diagnóstico puede ser complementado con datos cualitativos.**
- **Comprende un conjunto de políticas empresariales para un período determinado; estimamos que sería conveniente una frecuencia mínima de un año para estas reflexiones.**
- **Es una guía para la acción del Consejo de Administración.**
- **Sirve de base para intercambio de experiencias entre varias empresas campesinas similares.**

b) *Actividades con varias empresas campesinas*

Los eventos con representantes de varias empresas, tienen por objetivo principal, facilitar el intercambio de experiencias, a fin que cada empresa conozca actividades de otras empresas, que han dado buenos resultados y ensayen de aplicarlos a su realidad con las debidas adaptaciones. Además del intercambio de experiencias los eventos permiten transmitir a los participantes información sobre aspectos técnicos, comerciales, financieros y administrativos que influyen en el proceso de toma de decisiones, ésto se hace a través de exposiciones de especialistas y de visitas de campo.

A fin de que estos eventos sean eficaces, estimamos que deben organizarse con las siguientes características:

- **Que las empresas participantes tengan problemáticas similares, para ello un criterio es reunir empresas dedicadas al mismo cultivo en forma predominante.**
- **Que entre los delegados se encuentren el Presidente del Consejo de Administración, el Coordinador de Trabajos y otros asociados que tengan responsabilidad de tomar decisiones.**
- **Que la mayor parte del tiempo de duración del evento sea destinado a la participación de los campesinos; por ejemplo: un 60 por ciento y el resto a las exposiciones de especialistas y visitas de campo.**

Presentamos a continuación una distribución aproximada del tiempo de duración del evento.

b.1. Intercambio de experiencias, donde cada delegación expone en 15' sus experiencias de gestión de su empresa y luego en 10' se dialoga sobre esas experiencias

15 o/o

b.2.	Exposiciones de especialistas	25 o/o
b.3.	Visita de campo	15 o/o
b.4.	Discusiones en grupos heterogéneos en lo que se refiere a la composición de representantes de cada empresa campesina	30 o/o
b.5.	Plenaria para analizar las conclusiones de los grupos	15 o/o
	Total	100 o/o

Una duración aproximada de tres días para estos eventos ha dado buenos resultados, pero se pueden realizar eventos de menor duración y con una frecuencia de dos por año.

Es conveniente elaborar un informe del evento de tal manera que sus conclusiones sean conocidas y discutidas en las asambleas de las empresas que participaron.

4. RESULTADOS

En este capítulo presentaremos algunos resultados logrados durante el trabajo de apoyo para el mejoramiento del proceso de toma de decisiones, realizado por el Proyecto FORGE.

Trataremos de apreciar los resultados a través de los cambios efectuados en las empresas campesinas a consecuencias de las decisiones tomadas.

Cabe aclarar que esos cambios no son debidos exclusivamente a la acción de apoyo del proyecto y la institución nacional que actuó como contraparte, sino también por influencia de otros factores externos o internos.

4.1. Areas de trabajo colectivo e individual.

La relación entre áreas colectivas e individuales es muy diversa entre las empresas campesinas. Esto puede apreciarse en el cuadro siguiente:

CUADRO No. 23

AREAS DE TRABAJO COLECTIVO E INDIVIDUAL POR ASOCIADO EN 26 COOPERATIVAS DE NORTE DE HONDURAS, 1984

	6 Cooperativas Cañeras	6 Cooperativas Arroceras	14 Cooperativas Maiceras	TOTAL
Colectivo (Mzs.)	790.0	272.0	507.0	1,569.0
Individual (Mzs.)	181.0	432.0	1,095.0	1,708.0
Número Asociados	167.0	129.0	277.0	573.0
Mzs. Colectivo/asociado	4.7	2.1	1.8	2.7
Mzs. Individual/asociado	1.1	3.3	3.9	3.0

FUENTE: Exposición de delegaciones de cooperativas asistentes en Seminarios sobre decisiones, Proyecto FORGE.

En algunas cooperativas se presenta también una modalidad intermedia en la cual son colectivos: la decisión de que cultivo sembrar, la preparación mecanizada del terreno y siembra y el uso del crédito para las dos últimas. Posteriormente se distribuyen parcelas individuales entre los asociados, de igual dimensión y con carácter transitorio (al año siguiente no le tocará a cada uno la misma parcela), encargándose cada parcelario de los trabajos culturales y la cosecha para lo cual recibe habilitaciones de la cooperativa, provenientes del crédito recibido del Banco de Fomento del Estado. Finalmente, con la comercialización se vuelve a lo colectivo, pero cada asociado asume los riesgos de los resultados de cada parcela.

Si bien la reforma agraria entrega la tierra para ser trabajada en forma asociativa, la tendencia al trabajo individual con las dos modalidades mencionadas, se está difundiendo debido a malas experiencias con créditos utilizados en colectivo que han dejado endeudadas a muchas de las empresas y a los diferentes esfuerzos que realizan los trabajadores socios cuando el cultivo es colectivo.

El Proyecto FORGE en la región norte ha posibilitado el debate de este tema, durante los seminarios sobre decisiones * y en los asesoramientos a las Asambleas y Consejos de Administración, haciendo ver la necesidad que cada empresa defina una relación entre las áreas individuales en sus dos modalidades y el área colectiva, a fin de poder capitalizar las empresas campesinas, incorporar tecnologías que las áreas individuales dificultan, fomentar mayor solidaridad en los riesgos de la actividad agrícola y a la vez, asegurar el empleo y el autoconsumo familiar, mediante parcelas individuales de dimensiones similares para todos los asociados.

Cada uno de los seminarios sobre decisiones propusieron a las cooperativas bases, áreas máximas de trabajo individual y mínimas de trabajo colectivo.

En el Cuadro No. 24 presentamos algunos avances en este aspecto de las empresas campesinas atendidas por el Proyecto FORGE, a partir de la situación inicial a mediados de 1984, en las columnas de 1985 se anotan las áreas dedicadas a cada modalidad de trabajo en el cuarto trimestre de ese año, cuando se realizaron los segundos seminarios; en la tercera columna se indica la propuesta para 1986 realizada por los campesinos participantes, la misma que debe ser tratada en las asambleas de las cooperativas representadas.

Cabe aclarar que las áreas corresponden a todos los cultivos de la empresa y a los pastos, en caso de empresas ganaderas.

Los eventos con representantes de varias empresas campesinas, realizados por el Proyecto FORGE en la región norte de Honduras, tuvieron la denominación de "Seminarios sobre Decisiones en Cooperativas Agrarias", habiéndose realizado siete, tres en el año 1984 para cooperativas arroceras, cañeras y maiceras y cuatro en 1985, los segundos de arroceras, cañeras y maiceras y el primero de cooperativas fruticultoras.

CUADRO No. 24

AREAS DE TRABAJO COLECTIVO Y DE TRABAJO INDIVIDUAL EN
27 EMPRESAS CAMPESINAS DEL NORTE DE HONDURAS
(EN MANZANAS)

Cultivo Principal	No. Empresas	Area Total Trabajada	AREA TRABAJO COLEC.			AREA TRABAJO INDIV.		
			1984	1985	1986	1984	1985	1986
Caña de azúcar	6	1,006	826	844	866	180	164	164
Plátano	5	427	117	120	221	310	294	318
Piña	2	161	30	70	99	131	118	118
Arroz	6	595	216	202	463	379	391	353
Maíz	6	714	344	297	599	370	472	316
Yuca y frijol	2	255	55	46	60	200	165	165
TOTAL	27	2,158	1,588	1,579	2,308	1,570	1,604	1,434

FUENTE: Informe de 7 Seminarios sobre Decisiones en Cooperativas Agrarias organizados por el Proyecto FORGE San Pedro Sula 1984 y 1985.

Las áreas de trabajo colectivo sumaron una cantidad ligeramente mayor (1,588 manzanas), que la suma de las áreas de trabajo individual; sin embargo, las proporciones relativas fueron diferentes, según los grupos de cooperativas.

	Colectivo o/o	Individual o/o
Cañeras	82.0	18.0
Plataneras	27.0	73.0
Piñeras	19.0	81.0
Arroceras	36.0	64.0
Maiceras	48.0	52.0
C. yuca y frijol	22.0	78.0
TOTAL	50.3	49.7

Como podemos apreciar las empresas cañeras fueron las que tuvieron la mayor parte de su área cultivada con trabajos colectivos: 82 por ciento, siguiendo las cultivadoras de maíz con casi la mitad de su área para cada modalidad de trabajo.

En el año de 1985 hubo incremento de las áreas colectivas en las empresas dedicadas a la caña de azúcar, la piña y muy ligeramente en las cultivadoras de plátano; mientras que disminuyeron dichas áreas en las otras empresas, produciendo en conjunto una leve baja de 11 manzanas, equivalente a 0.6 por ciento.

Las propuestas para 1986, aparecen muy optimistas hacia el trabajo colectivo, lo que se explicaría por la integración agroindustrial entre tres cooperativas

arroceras, las decisiones de establecer nuevas plantaciones de frutales en otras cooperativas y probablemente, la motivación generada en el mismo evento.

4.2. Diversificación de actividades agropecuarias

En las empresas campesinas del norte de Honduras, existe tendencia hacia el monocultivo, situación que puede apreciarse en el Cuadro No. 25 para 26 empresas, con un total de 1,534 manzanas trabajadas; la caña de azúcar con 826 manzanas ocupó 54 por ciento del área total; si a éste sumamos el área de maíz 279 manzanas y del arroz, 170 manzanas, tenemos que los tres cultivos abarcaron 83 por ciento del total, teniendo en cuenta además que estos cultivos son casi exclusivos en las empresas.

El Proyecto FORGE procuró orientar a las cooperativas acerca de las ventajas de la diversificación de sus actividades productivas, como son la prevención de erosión de los suelos, la disminución del riesgo empresarial, la mayor posibilidad de capitalización sobre todo en los casos de cultivos permanentes y ganadería.

CUADRO No. 25

AREAS DE TRABAJO COLECTIVO POR CULTIVO EN 26 EMPRESAS
CAMPELINAS DEL NORTE DE HONDURAS, 1984 y 1985
(EN MANZANAS)

Cultivo	No. Empress	Area (Manzanas)		Variaciones o/o
		1984	1985	
Caña de azúcar	6	826	794	-4
Plátano	7	49	95	+94
Piña	4	30	37	+23
Maíz	14	279	212	-24
Arroz	5	170	54	-68
Frijol	1	—	30	
Yuca	3	18	12	-33
Sorgo	1	—	12	
Cacao	1	—	4	
Subtotal	—	1,372	1,250	-9
Ganadería (paños)	6	s/i	284	
TOTAL	—	—	1,534	

FUENTE: Informe de 7 Seminario sobre Decisiones en Cooperativas Agrarias organizados por el Proyecto FORGE, San Pedro Sula, 1984 y 1985.

En el año 1985 este mismo conjunto de empresas disminuyó las áreas de los tres cultivos predominantes a 69 por ciento del total, aunque en el caso del arroz, esta disminución no se debió tanto a diversificación, sino a cambio de modalidad de trabajo colectivo a individual. Los cultivos que incrementaron sus áreas fueron: plátano, piña, frijol, sorgo y cacao en total de 79 a 178 manzanas que significa el 7 por ciento del área agrícola.

4.3. Utilización de mano de obra

El uso de la mano de obra como recurso para la producción es un aspecto técnico que tiene gran significación social. Teniendo en cuenta esto, en los Seminarios de Decisiones realizados en 1984, se incluyó como tema de decisiones, normas máximas para la cantidad de jornales a utilizarse en cada labor con la finalidad de ahorrar costos en mano de obra.

En el cuadro siguiente presentamos los totales de dichas normas, comparados con los jornales realizados en 1985 y la propuesta para 1986. El detalle por cada labor se encuentra en los cuadros respectivos de los estudios de resultados comparativos de arroz, maíz, caña de azúcar y frutas.

Las diferencias entre lo realizado y la propuesta, pueden ser debidas en parte a que ésta fue una propuesta de máximos y no de cantidades adecuadas, por lo que en el presente ciclo, contándose ya con los resultados del ciclo anterior se podrán hacer mejores comparaciones.

CUADRO No. 26

CANTIDAD DE JORNALES POR MANZANA EN EMPRESAS CAMPESINAS DEL NORTE DE HONDURAS, 1984 y 1985

Cultivo	Propuesta de los Seminarios de Decisiones 1984	Realizado 1985	Propuesta para 1986
Arroz	152	97.0	82
Maíz	69	48.6	79
Caña de azúcar	103	38.4	51
Piña			*258
Plátano			*159

* Jornales en instalaciones de plantación.

FUENTE: Informe de 7 Seminarios sobre Decisiones en Cooperativas Agrarias organizados por el Proyecto FORGE, San Pedro Sula, 1984 y 1985.

4.4. Aspectos financieros

El Proyecto FORGE ha procurado orientar a las empresas campesinas en una mejor utilización del crédito en particular y en una política de capitalización en general. Comenzando por el control del crédito mediante una tarjeta de control por cada préstamo recibido, continuando con la divulgación, mediante intercambio de experiencias entre cooperativas, de los buenos ejemplos de capitalización.

Algunas mejoras en el manejo financiero se pueden apreciar.

- Ubicación de un ahorro de 14,000 lempiras (\$7,000.00 US) a favor de una cooperativa que ignoraba la existencia del mismo.
- Uso de excedentes para cancelar crédito refaccionario en 8 cooperativas.
- Cambio en la forma de distribución de excedentes, que antes se hacía por igual a todos los socios, a un sistema más justo de acuerdo a los días trabajados, en 9 cooperativas.
- Capitalización mediante la compra de activos fijos en 5 cooperativas.

4.5. Aspectos comerciales

En el proceso de capitalización y asesoramiento en Toma de Decisiones el tema tan complejo de la comercialización ha sido tratado, tomándose algunas decisiones tendentes a mejorar parcialmente la situación. Entre éstas cabe destacar la creación de una comisión de cooperativas productoras de caña de azúcar y otra de cooperativas productoras de arroz, ambas con la finalidad de coordinar esfuerzos en la comercialización y en el caso de las cañeras, con vistas a la creación de una central regional de cooperativas cañeras.

Otro avance interesante fue el inicio de una vinculación entre las cooperativas agrarias y las asociaciones de productores independientes de caña de azúcar, plátano, piña.

4.6. Niveles en la toma de decisiones

En las cooperativas de la región norte, se presenta una gran concentración de decisiones en las asambleas, lo cual puede observarse en el cuadro siguiente.

CUADRO No. 27

DISTRIBUCION PREDOMINANTE DE 44 DECISIONES EN
36 COOPERATIVAS DEL NORTE DE HONDURAS, 1984

Decisiones	Asamblea General o/o	Consejo Admon o/o	Junta de Vigilancia o/o	Presidente C.A. o/o	Coordinación Trabajos o/o	TOTAL o/o
Técnicas	9				9	18
Comerciales	10	10		3		23
Financieras	9					9
Administrativas	12	10	1		3	26
Sociales	18	2	2		2	24
TOTAL	58	22	2	3	14	100

FUENTE: Encuesta en el Seminario de Evaluación del Proyecto FORGE, San Pedro Sula, septiembre 1984.

Como apreciamos en el cuadro anterior 58 por ciento de las 44 decisiones tomadas como casos son acordadas por la Asamblea General, especialmente las de carácter comercial, administrativo y social.

El órgano que sigue en frecuencia de decisiones es el Consejo de Administración 22 por ciento, seguido del Coordinador de Trabajos o Coordinador de Campo, especialmente para las decisiones de carácter técnico.

La situación mencionada se explicaría por el reducido número de asociados con que cuentan estas cooperativas, aproximadamente 20 en promedio, de ahí que el Proyecto FORGE haya dado prioridad a la capacitación a las Asambleas en Toma de Decisiones y una segunda prioridad a la capacitación en instrumental administrativo a un equipo capacitado de composición mixta entre miembros del Consejo de Administración y Asambleístas.

En los Seminarios mencionados los participantes propusieron normas para regularizar los niveles de las decisiones en las cooperativas bases (ver Cuadro No. 28) acuerdos que han sido tomados en parte de las cooperativas, mejorándose este aspecto del proceso de Toma de Decisiones para evitar cruces en las líneas de autoridad.

4.7. Alfabetización en empresas campesinas

El analfabetismo es una limitación para la participación de los campesinos en la gestión de sus empresas. El proyecto realizó una primera experiencia de alfabetización en 1984 culminando con 17 participantes que aprendieron a leer y escribir, enseñados por campesino que había sido alumno de un programa de educación de adultos. En 1985 y 1986 se amplió esta actividad con el

CUADRO No. 28

NIVELES DE DECISIONES EN COOPERATIVAS DEL NORTE DE HONDURAS

	QUIEN DEBE DECIDIR, SEGUN GRUPOS DE COOPERATIVAS			
	MAICERAS	ARROZERAS	CANERAS	FRUTICULTORAS
I. DECISIONES TECNICAS				
¿Qué cultivar?	Asamblea	Asamblea	Asamblea	Asamblea
¿Qué área para cada cultivo?	Asamblea	Asamblea	Asamblea	Asamblea
¿Qué variedad sembrar?	Asamblea	Asamblea	Asamblea	Asamblea
¿Qué dosis de insecticida/ fertilizantes?	Coordinador de campo	Coordinador de campo	Coordinador de campo	Coordinador de campo
¿Cuándo hacer cada labor?	Coordinador de campo	Coordinador de campo	Coordinador de campo	Coordinador de campo
¿Quién va cada día e hacer cada labor?	Coordinador de campo	Coordinador de campo	Coordinador de campo	Coordinador de campo
II. DECISIONES EN COMPRAS				
¿Cuántos quintales de fertilizantes comprar?	Consejo de Administración	Asamblea		Consejo de Administración
¿A quién comprar los insumos?	Consejo de Administración	Consejo de Administración	Consejo de Administración	Consejo de Administración
Gastos mayores de L.1.000.00	Asamblea	Asamblea	Asamblea	Asamblea
Gastos de L.100.00 a L.1.000.00	Asamblea	Asamblea	Asamblea	Asamblea
Gastos de L.10.00 a L.100.00	Consejo de Administración	Asamblea	Consejo de Administración	Consejo de Administración
Gastos menores de L.10.00	Presidentes o Tesorero	Presidentes o Tesorero	Presidentes o Tesorero	Presidentes o Tesorero
III. DECISIONES EN VENTAS				
¿En qué momento cosechar?	Coordinador de campo		Asamblea	
¿A quién vender la producción?	Consejo de Administración	Asamblea	Asamblea	Consejo de Administración
¿A qué precio vender?	Consejo de Administración	Asamblea	Asamblea	Consejo de Administración
¿Cuánto destinar al autoconsumo?	Asamblea	Asamblea	Asamblea	Asamblea
¿Cuánto vender?		Asamblea		Consejo de Administración
IV. DECISIONES FINANCIERAS				
¿Para qué área pedir crédito?	Asamblea	Asamblea	Asamblea	Asamblea
¿A quién pedir el préstamo?	Asamblea	Asamblea	Consejo de Administración	Asamblea
Recibir préstamo de particulares a cuenta de la cosecha?	Asamblea	Asamblea	Consejo de Administración	Asamblea
¿Qué partes de los excedentes capitalizar?		Asamblea	Asamblea	Asamblea
V. DECISIONES ADMINISTRATIVAS				
Aprobar el plan de producción	Asamblea	Asamblea	Asamblea	Asamblea
Crear nuevos comités o comisiones dentro de la cooperativa	Consejo de Administración	Asamblea	Asamblea	Consejo de Administración
Encargar puestos provisionales	Consejo de Administración			Asamblea
Recibir nuevos asociados	Asamblea	Asamblea		Asamblea
Dar permiso de un día al socio	Coordinador de campo			Asamblea
Dar permiso de 2 a 15 días	Asamblea			Asamblea
Dar permiso de más de 15 días	Asamblea			Asamblea
Llamar la atención a un asociado	Junta de Vigilancia	Junta de Vigilancia	Coordinador de campo	Junta de Vigilancia
Bonar multa al asociado	Asamblea	Asamblea	Consejo de Administración	Asamblea
Controlar cumplimiento de decisiones	Junta de Vigilancia	Junta de Vigilancia	Consejo de Administración	Junta de Vigilancia
Invertir en nuevo proyecto	Asamblea	Asamblea	Asamblea	
Nombrar coordinador de trabajo		Asamblea	Consejo de Administración	
Promover un trabajador a un cargo superior			Consejo de Administración	
Aprobar un reglamento interno			Asamblea	Asamblea
F. DECISIONES GENERALES				
Liquidar la cooperativa	Asamblea			
Afiliarse a una organización campesina	Asamblea			
¿Cuántas manzanas dedicar al trabajo colectivo y cuántas al trabajo individual?	Asamblea			
G. DECISIONES SOCIALES				
Establecer un nuevo servicio social (ejemplo: escuela, salud, consumo)		Asamblea	Asamblea	Asamblea
Aprobar préstamo a asociados		Asamblea	Consejo de Administración	Asamblea
Expulsar a un asociado		Asamblea	Asamblea	Asamblea

objetivo de enseñar a los asociados de las empresas campesinas lectura, escritura y operaciones básicas de matemáticas que les faciliten su participación en la gestión de las cooperativas.

Se dictaron diez cursos que abarcaron doce empresas y 202 alfabetizados. En siete de los cursos, el alfabetizador fue uno de los asociados de la misma cooperativa y en el resto de los casos fueron maestras rurales. El proyecto aportó una remuneración de carácter complementario a los alfabetizadores, material didáctico y coordinó los aspectos metodológicos para lo cual se contó con el apoyo del Proyecto PRACA del IICA y del Plan Nacional de Alfabetización (PLANALFA).

Los cursos se dictaban en dos horas diarias por las tardes con un total promedio de 40 horas semanales. Del total de participantes, 173 fueron hombres y 29 mujeres, por otro lado, 149 eran asociados de las cooperativas atendidas por el proyecto y 53 familiares dependientes de los asociados y campesinos vecinos.

La experiencia ha mostrado que es posible incluir la alfabetización como contenido complementario en proyectos de desarrollo rural y que la utilización de contenidos extraídos de la realidad rural y de la gestión de las propias empresas campesinas, facilita el proceso de aprendizaje de los campesinos alfabetizandos.

CONCLUSIONES

1. **El acceso de miles de campesinos a la conducción de empresas agropecuarias en el marco de las reformas agrarias constituye una experiencia de gran trascendencia para el desarrollo de nuestros países. El proceso de toma de decisiones, a través del cual se ejerce dicha conducción presenta contradicciones entre la participación del conjunto de miembros de las empresas y la eficacia del mismo proceso; esta contradicción deriva en desviaciones como "asambleísmo" y "verticalismo" y cruce de las decisiones.**
2. **Existen factores externos que influyen sobre la toma de decisiones como son la asistencia técnica, la intermediación en el crédito, los canales de comercialización y la acción de instituciones estatales y organizaciones campesinas. Encontramos también factores internos como el analfabetismo, la falta de capacidad de gestión, la falta de cohesión del grupo y fundamentalmente la falta de objetivos empresariales definidos por los mismos asociados.**
3. **El conocimiento de los resultados de la actividad productiva de la propia empresa es una condición favorable para que se de un proceso de decisiones eficaz; no obstante, muchas empresas campesinas no cuentan con planificación, registros y estados de resultados, y en los casos que existen generalmente están más orientados al cumplimiento de requisitos de organismos estatales, que ha de facilitar la toma de decisiones.**
4. **Para contribuir a mejorar el proceso de toma de decisiones, es necesario tener en cuenta al conjunto de los asociados de la empresa campesina, los contenidos de capacitación no deben limitarse al instrumental administrativo sino que debe atenderse el proceso de decisiones que puede o no, apoyarse en el instrumental. Otro aspecto importante es la comparación de experiencias y de información sobre resultados, entre diversas empresas de características similares.**
5. **La experiencia del Proyecto FORGE en Honduras permite proponer un método de apoyo al proceso de toma de decisiones y de análisis de resultados en empresas campesinas, cuyas principales características son: nacimiento de la información en la empresa, participación de los asociados en su registro, detalles técnicos y socioeconómicos por cultivo; inclusión de gráficas y dibujos que facilitan la comprensión y, finalmente, la participación del conjunto de los asociados en la reflexión sobre sus problemas, los resultados de la empresa y el planteamiento de decisiones para mejorar la marcha empresarial.**
6. **Algunos resultados de la aplicación de dicho método en empresas campesinas del norte de Honduras pueden apreciarse, aunque no es el proyecto el factor exclusivo para su logro: definición de una relación estable entre áreas colectivas e individuales de trabajo, diversificación de cultivos bajando de 83 por ciento a 69 por ciento las áreas de tres cultivos dominantes en 27 empresas; fijación de normas de máximo de jornales a utilizar por labor; mejor control de crédito y algunos ejemplos de capitalización formación de dos comisiones de cooperativas (arroceras y cañeras) para coordinar aspectos comerciales y vinculación de las empresas con asociaciones de productores independientes; definición de niveles de decisio-**

nes al interior de las empresas para 44 casos de decisiones y finalmente, alfabetización de 202 campesinos realizada mayormente por alfabetizadores del mismo grupo campesino.

7. En las condiciones concretas de los ciclos 1984/85 en las empresas campesinas atendidas por el Proyecto FORGE el melón se presentó como el cultivo más eficiente tanto económico como socialmente porque generó más empleo, 31.7 jornales/manzana/mes, su rentabilidad fue de 43 por ciento y el ingreso familiar para los asociados fue de 1,162/manzana; su inconveniente fue la elevada inversión que requiere de Lps.2,288/manzana.

El arroz es el cultivo que sigue en eficiencia con empleo de 13 jornales/manzana/mes, 23 por ciento de rentabilidad e ingreso por asociado de Lps.628/manzana con un requerimiento de inversión moderado de Lps.968/manzana.

El tercer lugar lo ocupó el maíz con 7.4 jornales/manzana/mes, 7.5 por ciento de rentabilidad Lps.247/manzana de ingreso para asociados, siendo su costo total de solo Lps.334/manzana.

Finalmente, la caña de azúcar ocupó sólo 3.7 jornales/manzana/mes, el promedio de las empresas tuvo pérdidas por 11.8 y el ingreso de asociados fue de sólo Lps.220/manzana, pese a tener un elevado costo total Lps.1,602/manzana la situación mencionada para este cultivo es causada principalmente por los bajos precios de venta del producto a consecuencia de la crisis mundial de la producción azucarera.

Cabe aclarar que los datos mencionados son los promedios por lo que en cada cultivo se presentan casos de buenos resultados en algunas empresas (ver "mejores empresas" en cuadros de regiones).

PERSPECTIVAS

1. **Las empresas campesinas constituyen una de las modalidades empresariales más importantes difundidas por los procesos de reforma agraria en América Latina. Las dificultades que afrontan dichas empresas asociativas o cooperativas agrarias de producción, han llevado a algunos sectores a la conclusión del fracaso del modelo asociativo.**

Al reflexionar sobre la experiencia de tres años de trabajo en las empresas campesinas de Honduras en el marco del Proyecto FORGE, consideramos tan desafortunadas las opiniones sobre el “fracaso” como las que sostienen la “vigencia” del modelo teórico tal cual se diseñó, en base a un colectivismo absoluto en el trabajo de la tierra.

Consideramos que el modelo asociativo empresarial para el agro debe combinar la propiedad cooperativa de la tierra con una relación racional entre áreas de trabajo colectivas para maximizar ingresos con tecnología moderna y áreas equitativas de trabajo individual, para facilitar el pleno empleo y el autoconsumo de la familia campesina.

2. **Sobre la base legal mencionada se trataría de ayudar a los miembros de las empresas campesinas a reflexionar sobre las características que debería resumir un modelo “reajustado” de empresa asociativa de producción agropecuaria, el que obviamente variará de acuerdo a países, regiones, actividades productivas, condiciones sociológicas, etc.**

Como elemento de discusión sugerimos algunas características que podrían considerarse para ese modelo:

- **Actividades productivas diversificadas: cuatro a seis cultivos anuales y permanentes y 2 o 3 actividades pecuarias.**
 - **Integración con otras empresas, incluso de agricultores privados, para la asistencia técnica, comercialización, financiamiento y agroindustria.**
 - **Integración con otras empresas asociativas para la capacitación, asesoría en gestión y servicios sociales.**
 - **Capitalización de la empresa campesina.**
 - **Tratamiento justo a los trabajadores no asociados.**
 - **Servicios sociales para los asociados y familiares con proyección a los no asociados.**
 - **Reglamento de trabajo adecuado a la realidad que normalice el esfuerzo de los trabajadores.**
 - **Sistema integral de planificación y contabilidad.**
 - **Diseño organizativo con líneas de autoridad, actividades y niveles de decisión claros.**
3. **Las instituciones estatales y privadas interesadas en la promoción de las empresas campesinas deberían procurar, además de tener una ágil coordinación intersectorial, no reemplazar a los**

miembros de las empresas campesinas en las decisiones que les corresponde tomar. Conviene tener presente que la conciencia empresarial asociativa tan necesaria en estas empresas será producto de un proceso de reflexión-práctica.

- 4. El intercambio de experiencias entre miembros de diferentes empresas debería ser un procedimiento pedagógico siempre presente en toda acción tendente al mejoramiento de la gestión de empresas campesinas. Mejor que la intermediación del técnico es que los campesinos tengan su propia visión de los buenos ejemplos, que los hay muchos, de gestión empresarial asociativa.**

BIBLIOGRAFIA

1. BACKER, MORTON y JACOBSEN, Lyle. "Contabilidad de Costos", Mc. Graw-Hill de México, 1980.
2. BELLOC, Raymond. "Methodos de Comptabilité Gestion pur Exploitations Agricoles", en Revista Purpan No. 113, Toulouse, Francia, 1979.
3. CASTLE, E.N., BECKER, M.H. y SMITH, F.J. "Administración de Empresas Agropecuarias", Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina 1979.
4. CAUSILLAS, Tirso. "Planificación y Costos en la Gerencia de Empresas Agrarias", Ponencia en el V Congreso Nacional de Ingenieros Agrónomos del Perú, Chiclayo, 1984.
5. COUFFIN, Calixte. "Gestión des Exploitations et Developpement Rural". Dunop, París 1970.
6. FRANCO, Carlos. "Participación en las Decisiones", Ediciones CEDEP, Lima, Perú 1979.
7. GUERRA, Guillermo. "Manual de Administración de Empresas Agropecuarias", IICA, San José, Costa Rica, 1982.
8. MENDEZ, María Julia. "Manual de Gestión para el Agro", Editorial DESCO, Lima, Perú, 1981.
9. PANTING, Sidney J. "El Proceso de la Toma de Decisiones", Editorial Universitaria, Tegucigalpa, Honduras, 1984.
10. REYES PONCE, Agustín. "Administración de Empresas" Edit. Limusa, México 1980.

RELACION DE CUADROS

CUADROS NUMERO

TITULO

- 1 COMPOSICION DEL COSTO TOTAL DE CAÑA DE AZUCAR POR MANZANA EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES DE CHOLUTECA Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS. 1984-85.
- 2 RENDIMIENTOS DE CAÑA DE AZUCAR POR MANZANA EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES CHOLUTECA Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS. 1984-85.
- 3 VALOR DE PRODUCCION, COSTO DIRECTO Y UTILIDAD BRUTA DE CAÑA DE AZUCAR POR MANZANA EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES CHOLUTECA Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS. 1984-85.
- 4 PRECIO DE VENTA, COSTO DIRECTO Y UTILIDAD BRUTA POR TONELADA DE CAÑA DE AZUCAR EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES CHOLUTECA Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS. 1984-85
- 5 CANTIDAD DE JORNALES POR LABOR Y MANZANA DE MAIZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES BAJO AGUAN Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS. 1984
- 6 COSTO DE MECANIZACION POR LABOR Y MANZANA DE MAIZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES BAJO AGUAN Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS, PRIMAVERA 1984.
- 7 COMPOSICION DEL COSTO TOTAL POR MANZANA DE MAIZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES BAJO AGUAN, SAN PEDRO SULA, HONDURAS, PRIMAVERA 1985.
- 8 RENDIMIENTOS POR MANZANA DE MAIZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES BAJO AGUAN Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS PRIMAVERA 1984
- 9 VALOR DE PRODUCCION, COSTO Y UTILIDAD POR MANZANA DE MAIZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES BAJO AGUAN Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS PRIMAVERA 1984
- 10 PRECIO DE VENTA Y COSTO DIRECTO POR QUINTAL DE MAIZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES BAJO AGUAN Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS, PRIMAVERA 1985

- 11 CANTIDAD DE JORNALES POR LABOR Y MANZANA DE ARROZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES OLANCHO, 1983 Y SAN PEDRO SULA 1985, HONDURAS.
- 12 CANTIDAD DE INSUMOS POR MANZANA DE ARROZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES OLANCHO, 1983 Y SAN PEDRO SULA, 1985 HONDURAS.
- 13 COSTO DE MECANIZACION POR MANZANA DE ARROZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES OLANCHO, 1983 Y SAN PEDRO SULA, 1985 HONDURAS.
- 14 COMPOSICION DEL COSTO TOTAL POR MANZANA DE ARROZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE REGIONES OLANCHO, 1983 Y SAN PEDRO SULA, 1985 HONDURAS.
- 15 CANTIDAD DE JORNALES POR MANZANA DE ARROZ, CAÑA DE AZUCAR Y MAIZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE HONDURAS
- 16 COSTO DE MECANIZACION POR MANZANA DE ARROZ, CAÑA DE AZUCAR Y MAIZ EN EMPRESAS CAMPESINAS DE HONDURAS
- 17 COMPOSICION DEL COSTO TOTAL DE ARROZ, CAÑA DE AZUCAR, MAIZ Y MELON EN EMPRESAS CAMPESINAS DE HONDURAS
- 18 COMPOSICION DEL COSTO TOTAL DE ARROZ, CAÑA DE AZUCAR, MAIZ Y MELON EN EMPRESAS CAMPESINAS DE HONDURAS
- 19 PRODUCCION, COSTO Y UTILIDAD POR MANZANA DE ARROZ, CAÑA DE AZUCAR, MAIZ Y MELON EN EMPRESAS CAMPESINAS DE HONDURAS.
- 20 INGRESO FAMILIAR DE LOS ASOCIADOS DE EMPRESAS CAMPESINAS DE HONDURAS POR CULTIVOS DE ARROZ, CAÑA DE AZUCAR, MAIZ Y MELON
- 21 MODELO DE FORMATO PARA ANALISIS DE PROBLEMAS Y DECISIONES EN UNA EMPRESA CAMPESINA
- 22 MODELO DE FORMATO PARA ANALISIS DE PROBLEMAS Y DECISIONES EN UNA EMPRESA CAMPESINA
- 23 AREAS DE TRABAJO COLECTIVO E INDIVIDUAL POR ASOCIADO EN 26 COOPERATIVAS DEL NORTE DE HONDURAS 1984
- 24 AREAS DE TRABAJO COLECTIVO Y DE TRABAJO INDIVIDUAL EN 27

EMPRESAS CAMPESINAS DEL NORTE DE HONDURAS.

- 25 AREAS DE TRABAJO COLECTIVO POR CULTIVO EN 26 EJEMPLARES CAMPESINAS DEL NORTE DE HONDURAS, 1984 y 1985**
- 26 CANTIDAD DE JORNALES POR MANZANA, EMPRESAS CAMPESINAS DEL NORTE DE HONDURAS, 1984 y 1985**
- 27 DISTRIBUCION PREDOMINANTE DE 44 DECISIONES EN 36 COOPERATIVAS DEL NORTE DE HONDURAS, 1984**
- 28 NIVELES DE DECISIONES EN COOPERATIVAS DEL NORTE DE HONDURAS**

RELACION DE ANEXOS

- No. 1 Análisis de Resultados del Cultivo de Melón de Humedad de Cooperativa Agropecuaria "El Tulito Limitada", año 1984/1985 Proyecto FORGE, Choluteca, Honduras 1985.**

- No. 2 Resultado de Caña de Azúcar 1984-85 en una cooperativa cañera, Proyecto FORGE, San Pedro Sula, Honduras, 1985.**

- No. 3 Estudio de Resultados Comparativos de Maíz, Bajo Aguán, Honduras, Primavera 1984.**

A N E X O No. 1

ANALISIS DE RESULTADOS DE CULTIVO DE MELON DE HUMEDAD

DE LA COOPERATIVA AGROPECUARIA "EL TULITO LTDA.",

CHOLUTECA, HONDURAS

AÑO 1984/1985

I. INTRODUCCION

La Cooperativa Agropecuaria "El Tulito" sembró 18 manzanas de melón Cantalupe de humedad, financiado por el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA) con un préstamo aprobado de Lps.72,000.00 al 15.58 por ciento de interés a tres meses plazo.

Se hace constar que en este préstamo va incluida una mora de Lps.31,387.00 del crédito de melón chaguite postrera 1983 por lo tanto el financiamiento neto retirado y mora es de Lps.72,000.00 exactos.

El monto retirado de Lps. 40,613.00 fue cancelado a BANADESA y se hizo un abono a la mora de Lps.17,306.00 y un pago de intereses de Lps.2,329.00 haciendo un total de cancelación a BANADESA de Lps.60,248.00 exactos quedando pendiente de pago a la mora la cantidad de Lps.14,081.00 exactos.

II. PRODUCCION Y RENDIMIENTO

Area cosechada: 18 manzanas.

Tipo de Producto	Cantidad	Rendimiento por Manzana
Cajas 1o. clase	3,379	187.7
Cajas 2o. clase	1,085	60.3
Unidades pachanga	24,816	1,379.0
Unidades pirracha	4,386	244.0

El rendimiento total del cultivo no se puede calcular, habría que definir una unidad común por cajas, pachanga y pirracha. Pero el rendimiento en cajas permite hacerse una idea de los rendimientos reales y comparar con el año anterior, la producción para exportación que es la más significativa.

1985	248 cajas/manzana	1o. clase	76 o/o
		2o. clase	24 o/o
1984	103 cajas/manzana	1o. clase	92 o/o
		2o. clase	8 o/o

Se nota que, en 1985 el rendimiento fue multiplicado por 2.5; la proporción de cajas de primera clase bajó un poco. Esta comparación es significativa porque en los dos años se sembró la misma variedad, melón cantalupe.

III. COMERCIALIZACION Y VALOR DE LA PRODUCCION

Tipo de Producto	Cantidad	Precio Unitario	Valor
Cajas 1o. clase	3,049	1.19.00	L.57,931.00
	330	16.75	5,527.50
Cajas 2o. clase	964	11.00	10,604.00
	121	9.75	1,179.75
Unidades pachanga	23,583	0.15	3,537.45
	1,233	0.09	110.97
Unidades pirracha	4,386	0.14	614.04
Total Ingresos Brutos			L.79,505.00

Esta producción fue comercializada con la Compañía de Productos Acuáticos y Terrestres Sociedad Anónima (PATSA) entre el 17 de enero y el 7 de febrero de 1985 o sea antes del 15 de febrero, fecha en la cual bajan los precios por razón de saturación del mercado con las producciones de México y países del norte.

Se nota que la siembra de humedad permite obtener más alta producción, frutos de mejor calidad, pero precios más bajos (se venden más tarde que los melones de chaguite).

En cada clase de caja los precios bajaron el primero de febrero:

1o. clase: De Lps. 19.00 a Lps. 16.75

2o. clase: De Lps.11.00 a Lps. 9.75

IV. COSTOS Y UTILIDAD BRUTA

	Total	Por Manzana
Ingresos	79,505.00	4,417.00
Mano de obra	10,583.00	588.00
Insumos	15,872.00	882.00
Mecanización	4,547.00	252.00
Total costos directos	31,002.00	1,722.00
Utilidad Bruta	L.48,503.00	L.2,695.00

A nivel regional, estos resultados son muy buenos, como se puede observar en los gráficos siguientes:

ANALISIS COMPARATIVO

La comparación con los resultados promedios de cinco empresas de la misma región permite hacer algunas observaciones:

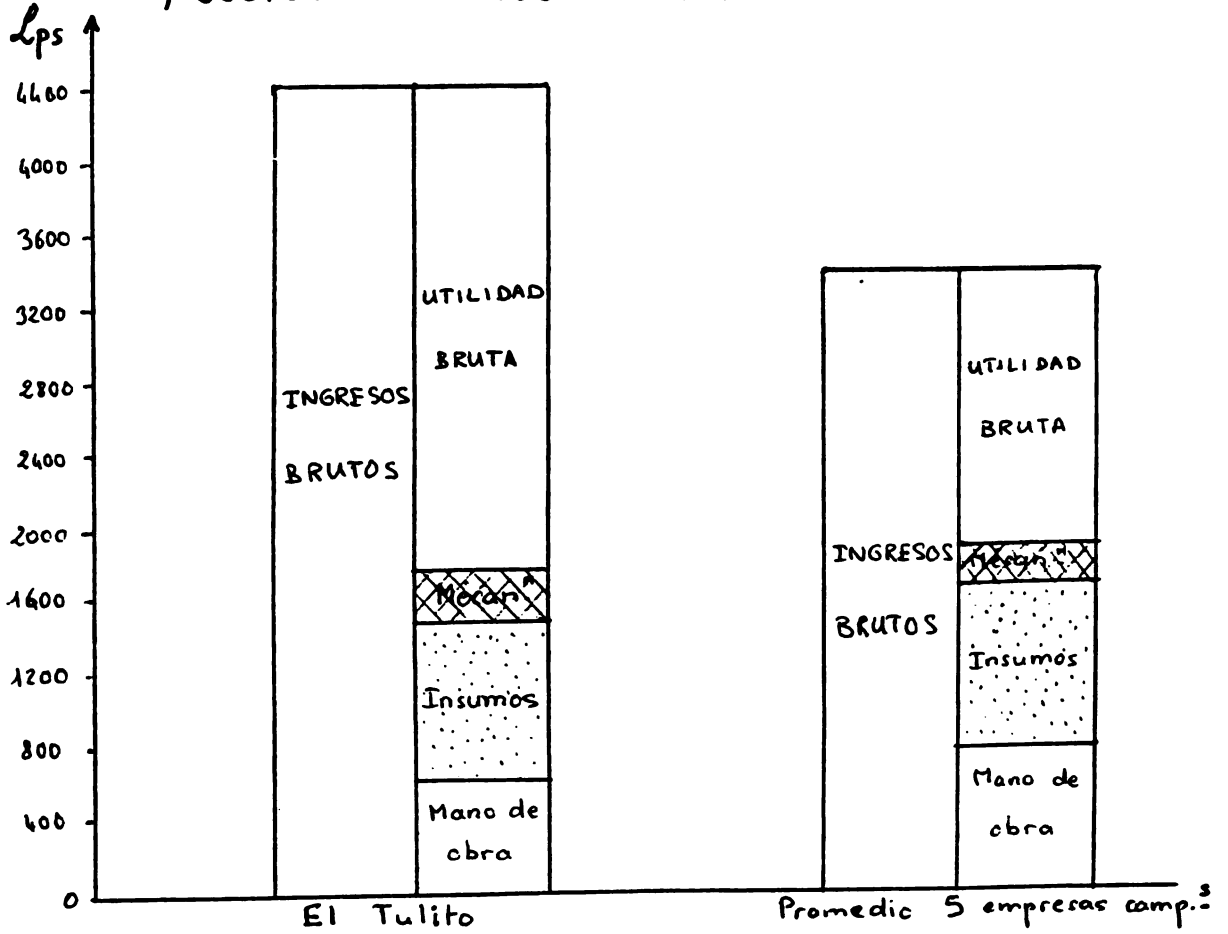
- 1. Con un costo de producción inferior al costo promedio de las cinco empresas, la cooperativa El Tulito obtiene una utilidad bruta mucho más alta.**

La rentabilidad del cultivo (U.B./Costos de Producción) es de 157 por ciento en el caso del Tulito mientras que el promedio por las cinco empresas es de 82 por ciento.

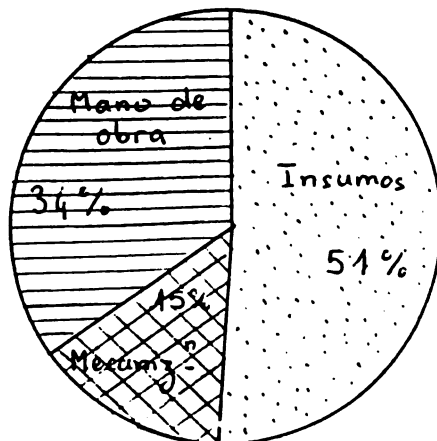
- 2. Esto se puede tal vez explicar (por parte) por la distribución porcentual de los costos (Gráfico No. 2) se nota una mejor eficiencia de la mano de obra en El Tulito (34 por ciento de los costos en El Tulito, 41 por ciento en las 5 empresas) y un uso más intensivo de los insumos (51 y 48 por ciento respectivamente) y de la mecanización (15 y 11 por ciento respectivamente).**

GRAFICOS COMPARATIVOS DE LOS RESULTADOS DE LA COOPERATIVA "EL TULITO" Y DEL PROMEDIO DE LOS RESULTADOS DE CINCO EMPRESAS

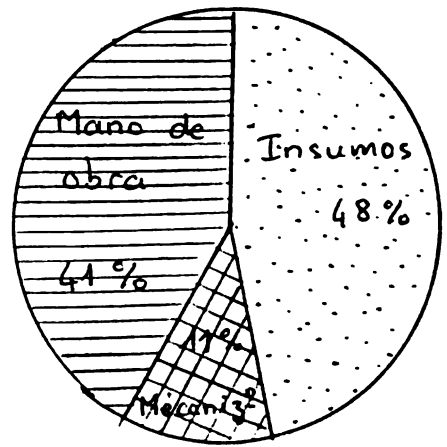
1) COSTOS Y INGRESOS POR MANZANA



2) DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LOS COSTOS



El Tulito



Promedio 5 empresas.

A N E X O N o . 2

RESULTADO DE CAÑA DE AZUCAR 1984 - 1985

EN UNA COOPERATIVA DE SAN PEDRO SULA

HONDURAS

PRESENTACION

Aquí presentamos el informe de resultados del cultivo de caña de azúcar en nuestra cooperativa correspondiente al ciclo 1984-1985.

El objetivo es que los asociados, conociendo los aspectos técnicos y económicos del cultivo, puedan analizar sobre las causas de ellos y tomar decisiones para mejorar en el ciclo siguiente:

El informe comprende dos partes:

- 1. Primera parte, resultados en forma gráfica, con barras y dibujos, destinados a todos los asambleístas.**
- 2. Segunda parte, resultados en forma detallada, mediante cuadros destinados a los dirigentes y cualquier asociado que tenga interés en conocer mayor información.**

La información para este informe, fue tomada de la libreta de campo, resumen mensual de jornales por labor, archivo de facturas y otros registros técnicos y contables llevados por el equipo capacitando de la Cooperativa, y asesorados por el Proyecto FORGE.

El mismo equipo capacitando colaboró en la elaboración del informe realizado por Esther María Ortiz, capacitadora del Instituto Nacional Agrario (INA), asignada al Proyecto FORGE, con el asesoramiento del Ingeniero Tirso Causillas, especialista del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en el mismo proyecto.

Esperamos que el presente contribuya a mejorar la gestión de la cooperativa.

PRIMERA PARTE

RESULTADOS DE CAÑA DE AZUCAR (En Gráficas)

- 1. Costos de mano de obra**
- 2. Composición de los costos directos**
- 3. Rendimientos**
- 4. Utilidad bruta**
- 5. Resultados globales**

Conclusiones

EXPLICACION DE LAS GRAFICAS

Se recomienda leer y a la vez, mirar la gráfica a que se refiere la lectura.

1. Costo de mano de obra (Gráfica No. 1)

Cada barra constituye los costos de un lote.

Para elaborar esta gráfica, el costo de mano de obra de cada uno de los lotes se dividió entre el número de manzanas del lote, y así se obtuvo el costo de mano de obra por manzana y lote.

Se puede observar que los lotes No. 1 y 2, son los de mayor costo de mano de obra, y los lotes 3, 4, 5, 6 y 7 tuvieron un costo más bajo del promedio presupuestado.

La labor que más mano de obra utiliza es el corte, no así en los lotes 1, 2 y 3 que fue la labor de resiembra.

2. Composición de los costos directos (Gráfica No. 2)

Se llama costo directo a la suma de los valores de los recursos que van directamente al cultivo.

El costo directo comprende cuatro partes: mano de obra, insumos, mecanización y depreciación o agotamiento de la plantación. Esta última es el valor que pierde el cultivo de caña cada año, por envejecimiento.

En la Gráfica No. 2 vemos que el lote número 1 fue el que más costo directo por manzana tuvo, y le sigue el lote número 2, que estuvo también arriba de lo previsto. El lote número 5 fue el de más bajo costo.

En cuanto a los lotes, la mano de obra fue la parte más cara del costo directo.

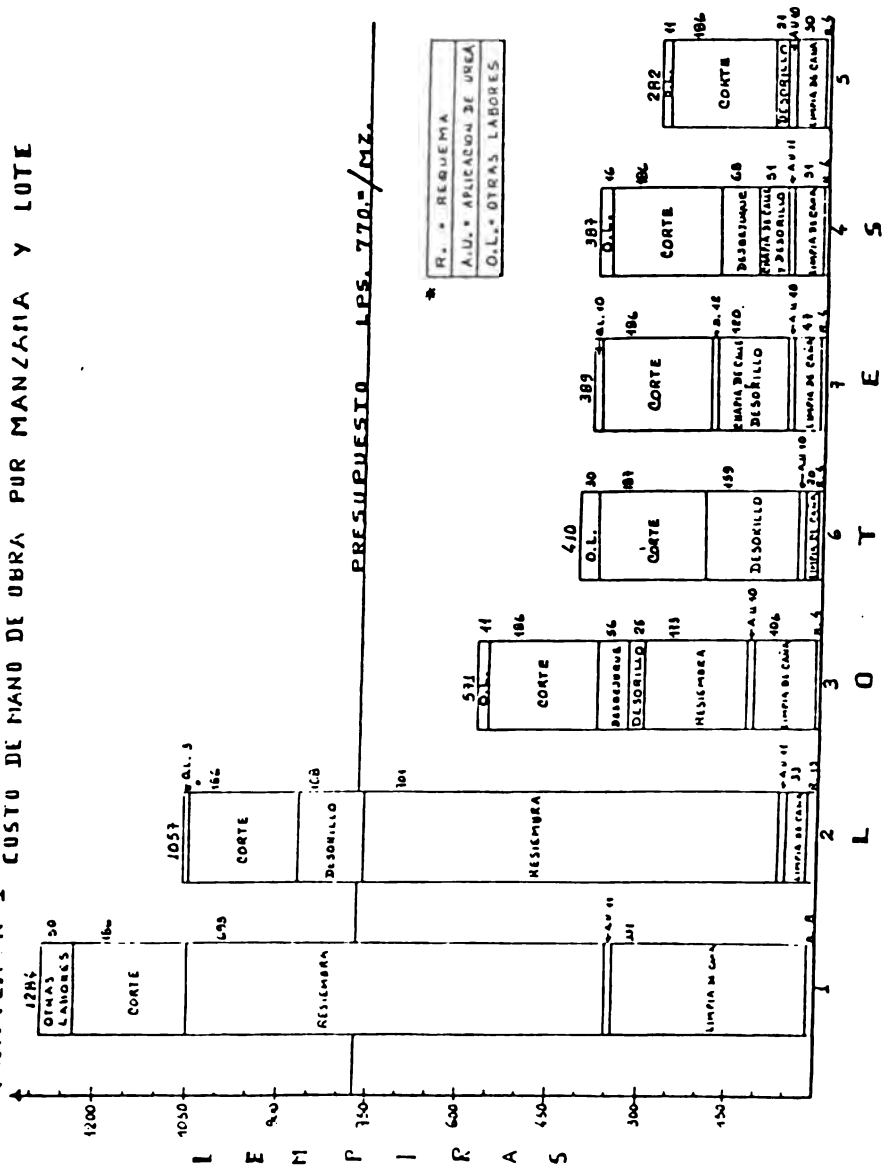
3. Rendimiento por manzana (Gráfica No. 3)

En esta gráfica los lotes están ordenados del mayor al menor rendimiento, lo cual está representado por las barras blancas.

Las barras con puntos negros representan la cantidad de toneladas que necesita cada lote, para cubrir su propio costo directo. Esta cantidad se encuentra de la siguiente forma (ejemplo lote número 1).

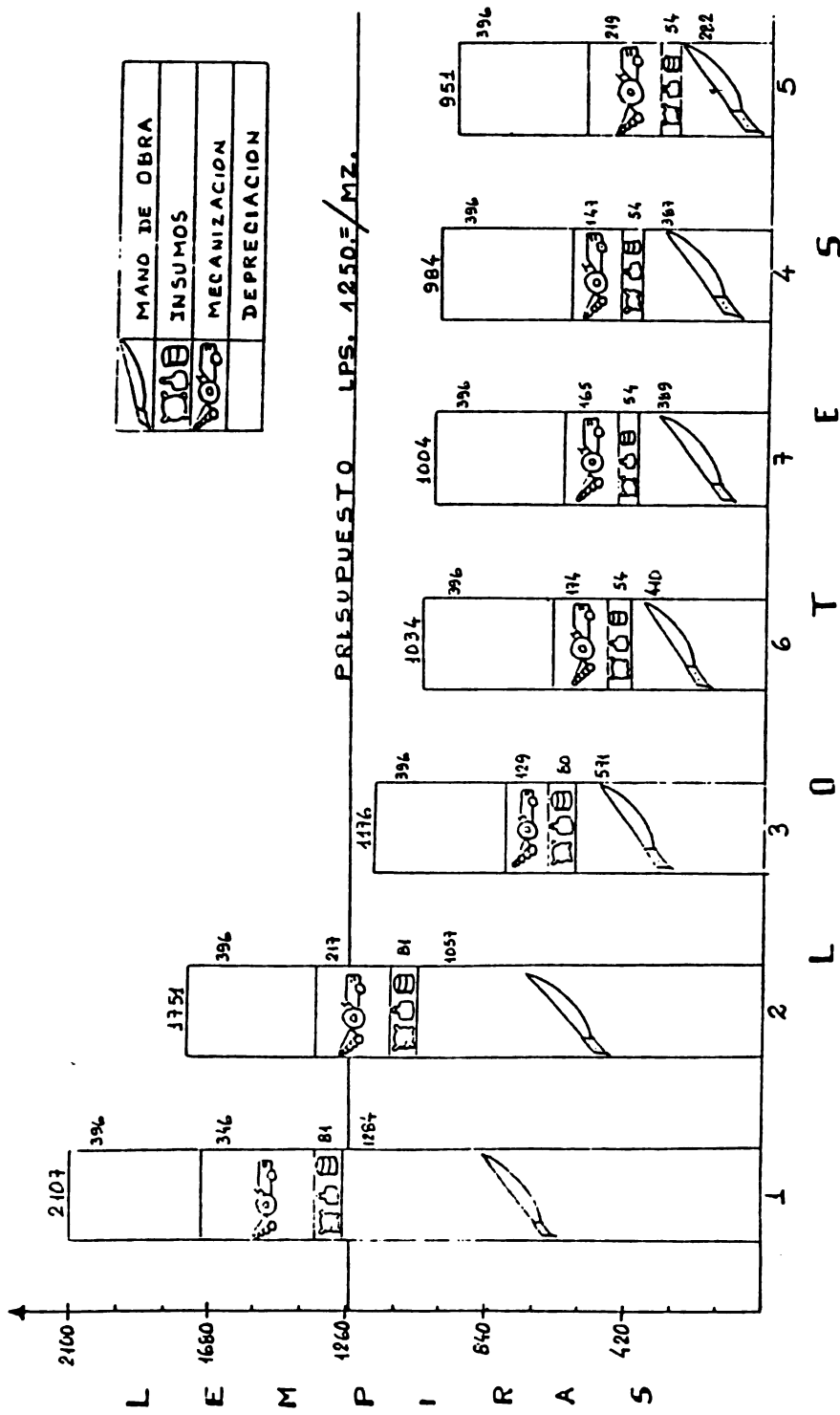
$$\frac{\text{COSTO DIRECTO/MZS.}}{\text{PRECIO DE VENTA/TON}} = \frac{2,107}{25.09} = 84$$

GRAFICA N° 1 COSTO DE MANDO DE OBRA POR MANZANA Y LOTE



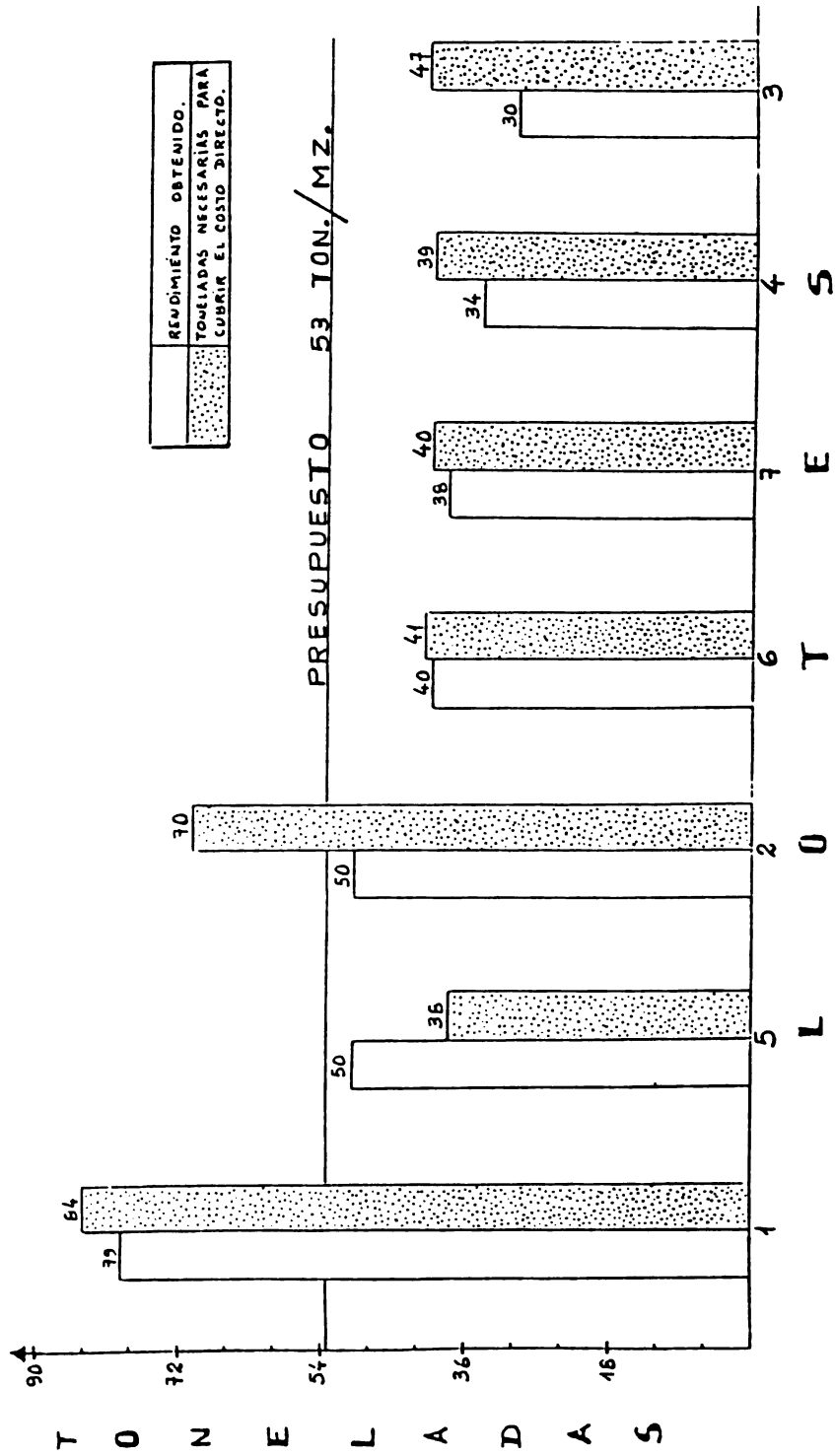
FUENTE: REGISTROS DE LA COOPERATIVA, DEL 1981/82, SEGUN DISEÑO DEL PROYECTO FORÇE, SAN PEDRO SULA.

GRAFICA N°2 COMPOSICION DE COSTOS DIRECTOS POR MANZANA Y LOTE



FUENTE: REGISTROS DE LA COOPERATIVA, CICLO 1984/85, SEGUN DISEÑO DEL PROYECTO FORQUE, SAN PEDRO SULA.

GRAFICA N°3 RENDIMIENTOS POR MANZANA Y LOTE



FUENTE: REGISTROS DE LA COOPERATIVA, CICLO 1984/85, SEGUN DISEÑO DEL PROYECTO TORQUE, SAN PEDRO SULA.

Obsérvase que los rendimientos más altos fueron logrados en los lotes números 1, 5, 2, y los más bajos fueron los lotes números 7, 4 y 3.

En todos los lotes los rendimientos fueron más bajos que el necesario para cubrir su propio costo, a excepción del lote número 5, en el que los rendimientos fueron más altos.

4. Utilidad bruta por manzana y lote (Gráfica No. 4)

En esta gráfica los lotes se han ordenado de mayor a menor valor de producción por manzana.

Este valor de producción por manzana de cada lote se obtiene, multiplicando la cantidad de toneladas por manzanas producidas, por el precio de venta de cada tonelada.

Los lotes con mayor valor de producción, son el 1 5 y 2, mientras los lotes 4 y 3 son los de menor valor de producción.

También en esta gráfica se muestra la utilidad o pérdida bruta por manzana de cada lote, que se obtiene restando del valor de la producción, el costo directo.

Solamente en el lote número 5, se obtuvo una utilidad bruta por manzana, mientras que en los lotes restantes, existieron pérdidas, principalmente en los lotes 2 y 3, donde la pérdida es significativa.

5. Resultados globales por manzana (Gráfica No. 5)

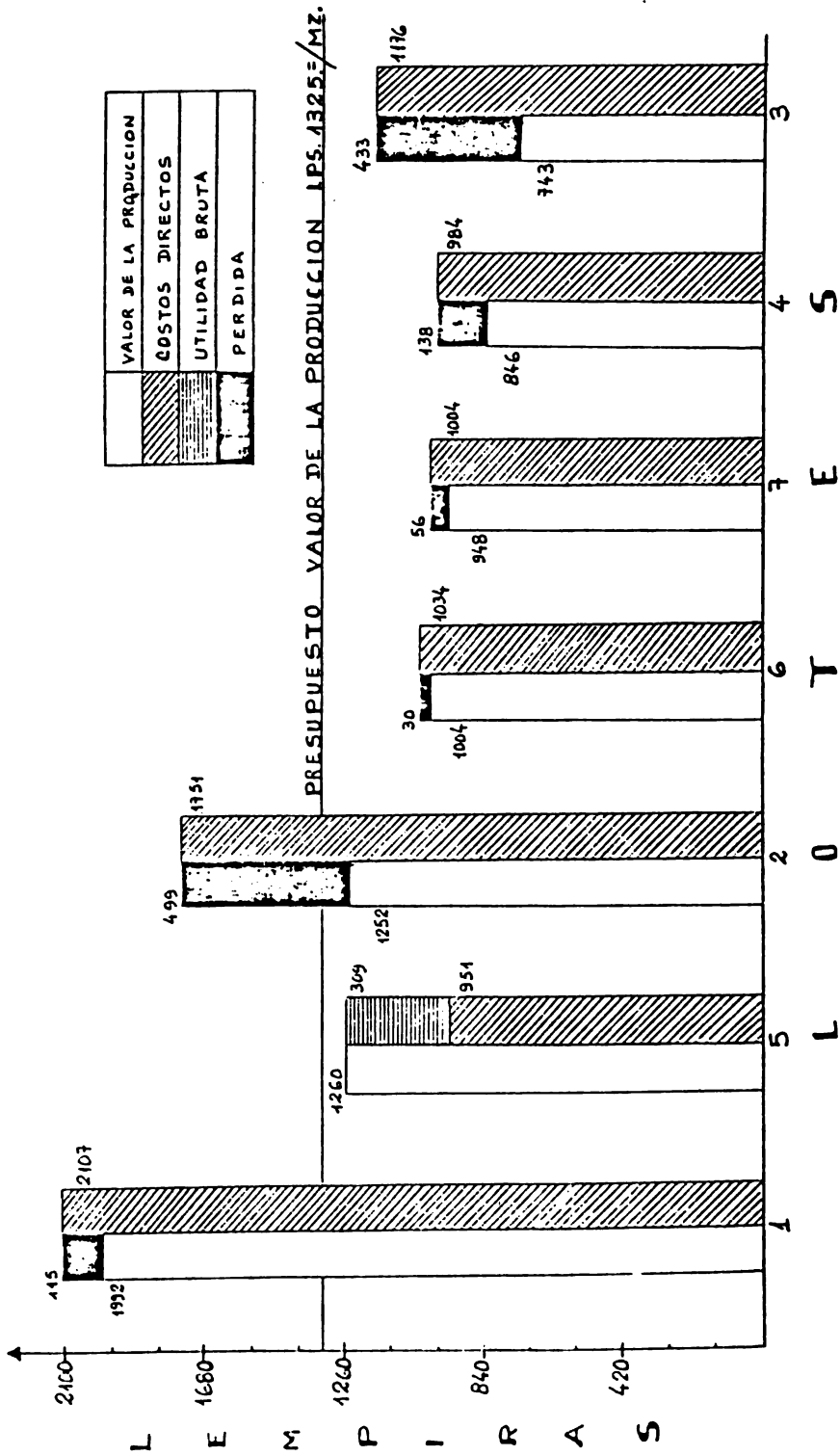
Esta gráfica muestra los ingresos totales de la cooperativa por manzana y el costo total con todos sus componentes.

Esto quiere decir que los resultados totales de la cooperativa, han sido divididos entre el área sembrada de caña de azúcar o se entre 39 manzanas.

La barra de la derecha, representa el costo total que comprende: costos directos y costos indirectos.

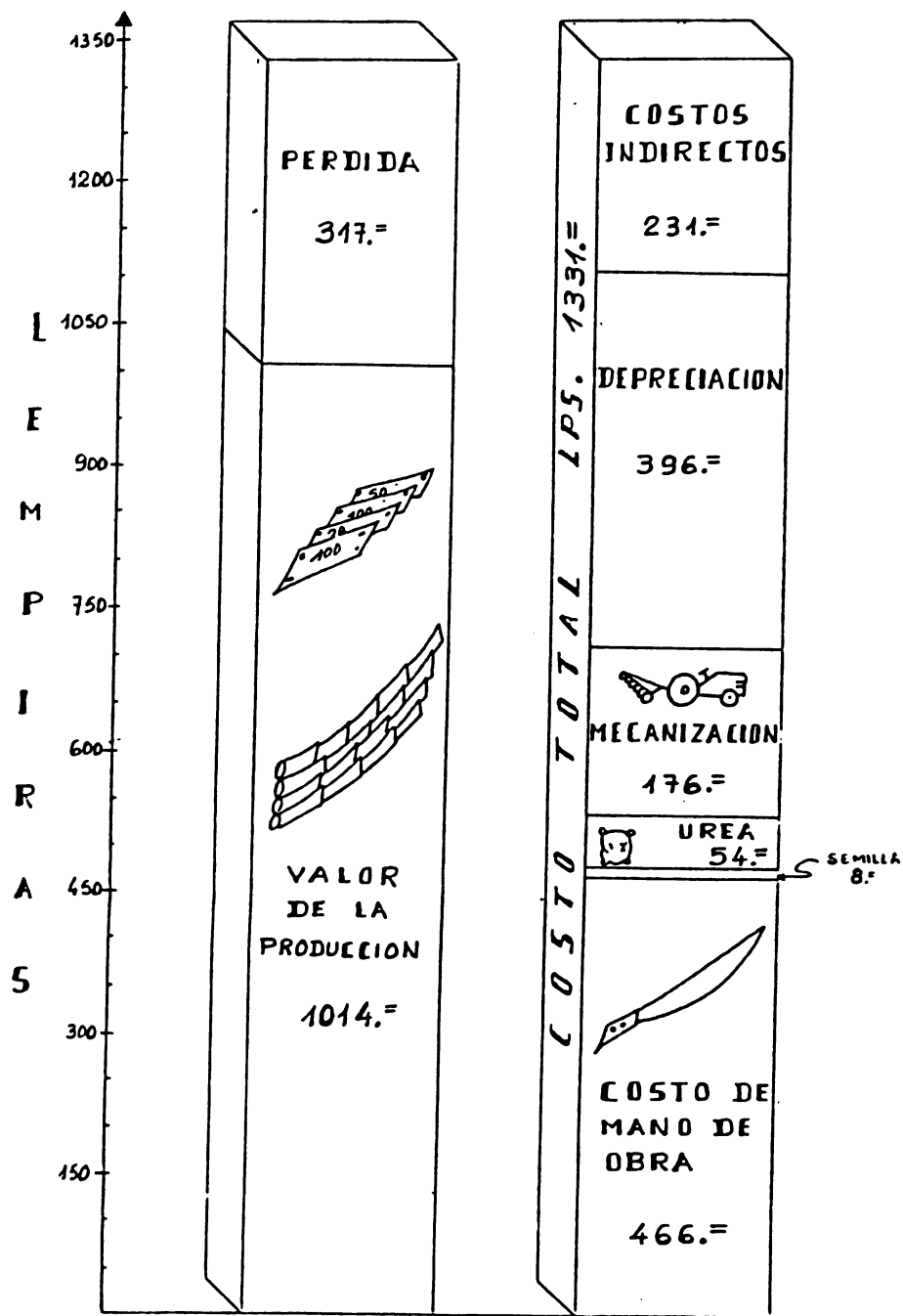
Los costos directos (mano de obra, urea, herbicida, insecticida, mecanización y depreciación), dan Un Mil Cien Lempiras, menos del valor de producción de un mil catorce, pero al sumarle los costos indirectos (gastos generales y de administración, intereses y depreciación de activos fijos), sube más que el valor de la producción y que dá una pérdida de trescientos diecisiete lempiras por manzana.

GRAFICA N° 4 UTILIDAD BRUTA POR MANZANA Y LOTE



FUENTE: REGISTROS DE LA COOPERATIVA, CICLO 1984/85, SEGUN DISEÑO DEL PROYECTO FORGE, SAN PEDRO SULA.

GRAFICA N° 5 RESULTADOS GLOBALES POR MANZANA



FUENTE: REGISTROS DE LA COOPERATIVA, CICLO 1984/85, SEGUN DISEÑO DEL PROYECTO FORGE, SAN PEDRO SULA.

PARA EL TOTAL DE LA COOPERATIVA ESTE ES EL RESULTADO GLOBAL

- 12,389	
VALOR DE PRODUCCION	COSTO TOTAL DE PRODUCCION
Lps.39,558	Lps.51,947

Conclusiones

- El ciclo 1984-85 de caña de azúcar en nuestra cooperativa no ha sido bueno, ya que el valor total de la producción ha sido más bajo que los costos totales de producción, teniéndose una pérdida de lempiras (-12,389).
- Entre los aspectos principales que han incidido para que el ciclo 1984-85 no haya sido bueno, podemos señalar:
 - a) Baja producción por manzana, 40 toneladas.
 - b) Exceso de costos indirectos, 9,044
 - c) Precio de ventas bajo (Lps.25.09 la tonelada)

Estos y otros aspectos debemos analizar para tomar decisiones que sirvan para mejorar en el próximo ciclo.

SEGUNDA PARTE

RESULTADOS DE CAÑA DE AZUCAR (Información en Cuadros)

- 1. Cantidad de jornales por manzana**
- 2. Gastos directos por lote de caña**
- 3. Costos indirectos**
- 4. Resultados globales del cultivo**
- 5. Control presupuestal**

EXPLICACION DE LOS CUADROS

Se recomienda leer y a la vez mirar los cuadros a que se refiere cada explicación.

1. Cantidad de jornales por manzana (Cuadro No. 1)

En este cuadro presentamos el número de jornales por manzana, que se utilizó en cada lote para ejecutar cada una de las labores.

Puede observarse que los lotes 1, 2 y 3 son los que en el promedio por manzana ocuparon más mano de obra.

El promedio a nivel de cooperativa (56.3) fue menor que el presupuestado (103).

En algunas labores se necesitaron más jornales de lo previsto como ser: limpia de caña, 8.5 frente 3 jornales, resiembra 46 frente 7 jornales, desorille 10 frente 4 jornales, desbejuque 5.6. frente 2 jornales previstos.

2. Resumen de costos directos de producción (Cuadro No. 2)

Aquí observamos que el trabajo de costos directos fue de lempiras 42,903 a nivel de cooperativa, lo que entre 39 manzanas nos da Lempiras 1,100/manzana.

La dosis de abonamiento con Urea fue de dos sacos por manzana igual por todos los lotes, lo que indica que no están usando dosis adecuada a las condiciones del suelo y la plantación en cada lote.

3. Costos indirectos (Cuadro No. 3)

Este cuadro demuestra los costos de la cooperativa que no tienen ingerencia directa con el cultivo, sino que para cubrir necesidades generales de la empresa.

El total de costos indirectos fue de Lps.9,044 de los cuales, la mayoría son gastos de sueldos de personal, que es una cantidad de Lempiras 2,646, viáticos Lempiras 1,685, e intereses que es de Lempiras 2,163.

El monto de costos indirectos representa un 21 por ciento de los costos directos. Esto quiere decir que por cada cien lempiras que van al cultivo, otro 21 por ciento se gasta en costos indirectos.

Esta proporción parece demasiado elevada por lo que es un factor que deberá tenerse en cuenta para evitar futuras pérdidas.

CUADRO No. 1

CANTIDAD DE JORNALES POR MANZANA

Labores	Unidad Medida	Lote No.1	Lote No.2	Lote No.3	Lote No.4	Lote No.5	Lote No.6	Lote No.7	Promedio	Planificado x Cooperat.	Diferencia
Requerma	Jornal	0.7	1.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.5	4	- 3.5
Limpie de caña	Jornal	33.0	3.0	10.0	4.0	4.0	2.0	4.0	8.5	3	+ 5.5
Aplicación Urea	Jornal	0.7	1.0	1.0	0.9	1.0	1.0	1.0	0.9	1	- 0.1
Chepia de calles y desorilla	Jornal				4.0			10.0	7.0	2	+ 5.0
Resembra	Jornal	66.0	59.0	14.0					46.0	7	+ 39.0
Desorillas	Jornal		12.0	13.0		1.7	14.0		10.0	4	+ 6.0
Desbejuque	Jornal			5.0	11.0			0.9	5.6	2	+ 3.6
Corte	Jornal	20.0	14.0	13.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.7	25	- 10.3
Pochota	Jornal	0.7	0.6	0.6	0.7	0.6	0.8	0.6	0.7	6	- 5.3
Varlas labores de corte	Jornal	1.4		0.2	0.3	1.8	0.8	1.3	1		
Subtotal jornales/Mza.		122.5	90.9	57.1	35.2	23.4	33.0	32.1	56.3		

Otros Labores	49
Total	56.3
	- 46.7

FUENTE: Registros de la cooperativa ciclo 1984-85 según diseño del Proyecto FORGE, San Pedro Sula.

CUADRO No. 2

COSTOS DIRECTOS POR LOTE

Detalle	Unidad Medida	LOTE No. 1 No. Lps.	LOTE No. 2 No. Lps.	LOTE No. 3 No. Lps.	LOTE No. 4 No. Lps.	LOTE No. 5 No. Lps.	LOTE No. 6 No. Lps.	LOTE No. 7 No. Lps.	TOTAL No. Lps.	Frecm./ Mss.							
MANO DE OBRA																	
Requisitos	Jornal	1.0	11	2.0	22	3.0	36	2.0	23	3.0	33	15.5	168	4.0			
Limpieza de caña	Jornal	46.0	460	5.0	50	99.0	1,008	24.0	260	46.0	477	5.0	50	268.0	71.0		
Aplicación de Urea	Jornal	1.0	15	1.5	16	9.5	99	5.0	54	9.5	99	2.5	26	36.5	11.0		
Chapas cañales/desoz.	Jornal	-	-	-	-	-	-	24.0	260	-	-	102.0	1,143	1,403	36.0		
Reconstrucción	Jornal	92.0	970	89.0	1,052	142.0	1,646	-	-	-	-	-	323.0	3,668	94.0		
Desmonte	Jornal	-	-	18.0	182	20.0	240	-	17.0	204	37.0	-	92.0	1,008	26.0		
Desbrozaje	Jornal	-	-	-	-	55.0	529	58.0	348	-	-	9.0	113	132.0	99.0	25.0	
Corte	Jornal	29.0	259	22.0	279	130.0	1,768	74.0	962	138.0	1,768	36.0	467	567.0	136.0		
Pedregos	Jornal	1.0	4	1.0	5	6.0	29	4.0	15	6.0	29	2.0	8	26.0	119	3.0	
Varitas labores/cort.	Jornal	2.0	66	-	-	2.0	66	2.0	66	18.0	66	2.0	66	39.0	396	10.0	
SUBTOTAL		172.0	1,785	138.5	1,586	466.5	5,421	193.0	1,977	237.5	2,676	85.5	1,026	3,899	1,617.0	18,169	466.0
INSUMOS																	
Urea 46 o/o	Quintal	2.8	76	3.0	81	19.0	513	10.2	275	19.0	513	5.0	135	78.0	2,106	54.0	
Semilla caña 10.85	Tonelada	-	37	-	40	-	249	-	-	-	-	-	-	-	326	8.0	
SUBTOTAL		-	113	-	121	-	762	-	275	-	513	-	135	-	2,432	62.0	
MECANIZACION																	
Alas de corte	Mesana	-	199	-	126	-	506	-	310	-	860	-	180	647	2,887	73.0	
Transporte caña	Mesana	-	282	-	191	-	717	-	440	-	1,218	-	256	917	4,021	103.0	
SUBTOTAL		-	481	-	326	-	1,223	-	750	-	2,078	-	436	1,564	6,868	176.3	
DEPRECIACION ANUAL DE LA PLANTACION																	
		-	550	-	594	-	3,762	-	2,024	-	3,762	-	990	3,762	15,444	396.0	
TOTAL COSTOS DIRECTOS		-	2,929	-	2,627	-	11,168	-	5,026	-	9,029	-	2,856	-	42,903	1,100.0	

FUENTE: Registros de la cooperativa cuido 1984-85, según diseño del Proyecto FORGE, San Pedro Sula.

CUADRO No. 3

COSTOS INDIRECTOS

Descripción	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero 1985	Feb. 1985	Marzo 1985	Abril 1985	TOTAL
Gastos Generales													
- Donaciones y obsequios	71	-	-	-	-	-	-	-	-	10	-	80	161
- Aguasajos	1	2	-	7	10	2	4	10	11	11	-	10	68
- Afiliación y cuotas de sostenimiento	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-	10
Subtotal	72	2	-	7	10	2	4	20	11	21	-	90	239
Gastos de Administración													
- Sueldos de personal	237	397	543	308	150	-	-	234	180	597	-	-	2,846
- Viáticos y gastos de viaje	170	194	112	97	272	140	210	229	71	137	-	53	1,685
- Papelería y útiles de oficina	43	2	-	3	-	1	-	-	-	30	-	51	130
- Gastos de estudio	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	250
- Trans. Insumos	100	-	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	140
- Gastos médicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	155	155
- Trámites legales	-	-	-	-	-	-	-	70	-	-	-	-	70
Subtotal	800	593	695	408	422	141	210	533	251	764	-	259	5,076
Otros Gastos Indirectos													
- 22 sacos de Urea para parcelas individuales	594	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	594
Intereses	21	45	96	133	165	169	178	193	205	235	356	367	2,163
Depreciaciones	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	972
- Edificios 1 casa de madera, piso de cemento L.3,500.00													
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	1,568	721	872	629	678	393	473	827	548	1,101	437	797	9,044

4. Resultados globales de la cooperativa (Cuadro número 4)

Este cuadro contiene toda la información del ciclo 1984-85 y constituye el Estado de Resultados de la cooperativa.

La rentabilidad global fue de (-8 por ciento) o sea que con el valor de producción obtenido no pudo cubrir el costo directo del cultivo, como también al sumarle los costos indirectos, sube la pérdida de la cooperativa.

Es de hacer notar que en los lotes 1, 2, 3, 4, 6, y 7, se obtuvo una rentabilidad negativa, y solamente en el lote 5, se obtuvo una rentabilidad positiva de 33 por ciento. En general, la cooperativa obtuvo una pérdida por lo que es recomendable que se tomen decisiones adecuadas, para mejorar su situación en el ciclo 1985-86.

5. Control presupuestal (Cuadro No. 5)

En este último cuadro, comparamos los resultados de caña de azúcar con el presupuesto de la cooperativa, podemos observar que la mano de obra, mecanización e insumos, se gastó menos de lo previsto.

El valor de la producción por manzana fue de lempiras 1,014, menos de lo que se había previsto que era de Lempiras 1,325.

CUADRO No. 4

RESULTADOS GLOBALES DE CAÑA DE AZUCAR

Lote	Area (Mzs)	Variedad	Volumen de Producción	Valor de Producción	Costo Directo	Utilidad Bruta	Rentabilidad o/o
1	1.39	Media luna	110.45	2,771	2,929	(-158)	(-5)
2	1.50	Media luna	74.91	1,879	2,627	(-748)	(-28)
3	9.50	Media luna	281.23	7,056	11,168	(-4112)	(-37)
4	5.11	Medina luna	172.47	4,327	5,026	(-699)	(-14)
5	9.50	Pindar	477.82	11,989	9,029	2,960	33
6	2.50	Pindar	100.24	2,515	2,586	(-71)	(-3)
7	9.50	Pindar	359.55	9,021	9,538	(-517)	(-5)
	39.00		1,576.67	39,558	42,003	(-3,345)	(-8)
Valor de la producción							(1) L.39,558
Menos costos directos						42,903	42,903
Utilidad bruta en ventas							(-3,345)
COSTOS INDIRECTOS							
Gastos generales					239		
Gastos administrativos					5,076		
Intereses					2,163		
Depreciación Activos Fijos (sin incluir la plantación)					972		
Otros gastos indirectos					594	9,044	9,044
Costo Total caña de azúcar						(2) 51,947	
Pérdida de caña de azúcar							(-12,389)
Más: Otros ingresos							-
RESULTADOS DEL EJERCICIO							(-12,389)

(1.) Precio de venta a Lps.25.09 por tonelada

(2.) Costo total unitario Lps.32.95 por tonelada

CUADRO No. 5

CONTROL PRESUPUESTAL DE CAÑA DE AZUCAR

DETALLE	CANTIDAD POR MANZANA		LEMPIRAS POR MANZANA		Diferencia
	<i>Realizado</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Realizado</i>	<i>Presupuesto</i>	
Mano de obra	41 jornales	75 jornales	466.00	770.00	menos
INSUMOS					
Fertilizante Urea 46 o/o	2 sacos	2 sacos	54.00	60.00	menos
Semilla (resiembr en 3 lotes)	0.8 toneladas	5 toneladas	8.00	150.00	menos
Mecanización					
Alza de caña	1 manzana		73.00	95.00	menos
Transporte de caña	1 manzana		103.00	135.00	menos
Depreciación anual de plantación			396.00		
CULTIVO				40.00	menos
Total costo directo			1,100.00	1,250.00	
PRODUCCION	40 toneladas	53 toneladas	1,014.00	1,325.00	menos
Utilidad bruta por pérdida			(-86)	75	
Menos:					
Costo Indirecto			231.00		
Utilidad neta por pérdida			(-327)		

A N E X O No. 3

**ESTUDIO DE RESULTADOS COMPARATIVOS DE MAIZ
EN EMPRESAS CAMPESINAS DEL BAJO AGUAN
HONDURAS, PRIMAVERA 1984**

ANTECEDENTES

El presente trabajo es el producto del análisis de resultados de ocho cooperativas maiceras de la zona. Todas llevaron a cabo el control del plan de producción, base del estudio en mención.

OBJETIVOS

Analizar los costos e ingresos del cultivo de maíz en el ciclo de primavera 1984 en la zona del Bajo Aguán (Honduras).

INTRODUCCION

Todas las cooperativas maiceras que se van a analizar están ubicadas en el Valle del Bajo Aguán, Valle muy fértil, beneficiado de un clima subtropical húmedo.

Seis de las cooperativas estudiadas aquí están ubicadas en una zona conocida como Sector No. 5 en el Proyecto Bajo Aguán, zona considerada empíricamente como muy apta para desarrollar cultivos de granos básicos. La tierra de esta zona, presentando una cierta homogeneidad en cuanto a su composición, su productividad tendría que presentar la misma característica, cuando se trata con las mismas técnicas, un mismo cultivo.

1. Ingresos

a) Rendimientos (Gráfica No. 1)

Durante la pasada cosecha (primavera 84) se extendió por toda esta zona una enfermedad hasta este momento desconocida que diezmo los cultivos, haciéndolos en algunos casos no rentable por su baja producción. Es decir que las plantaciones se desarrollaron en óptimas condiciones pero en la etapa de maduración del grano éste se pudrió más de un 50 por ciento en algunas cooperativas.

En las cooperativas G y H, ubicadas fuera de la zona de extensión de esta enfermedad, los rendimientos habrían podido ser mucho mejores.

Lastimosamente en la cooperativa H hubo una inundación poco antes de la cosecha, haciendo una pérdida total del cultivo.

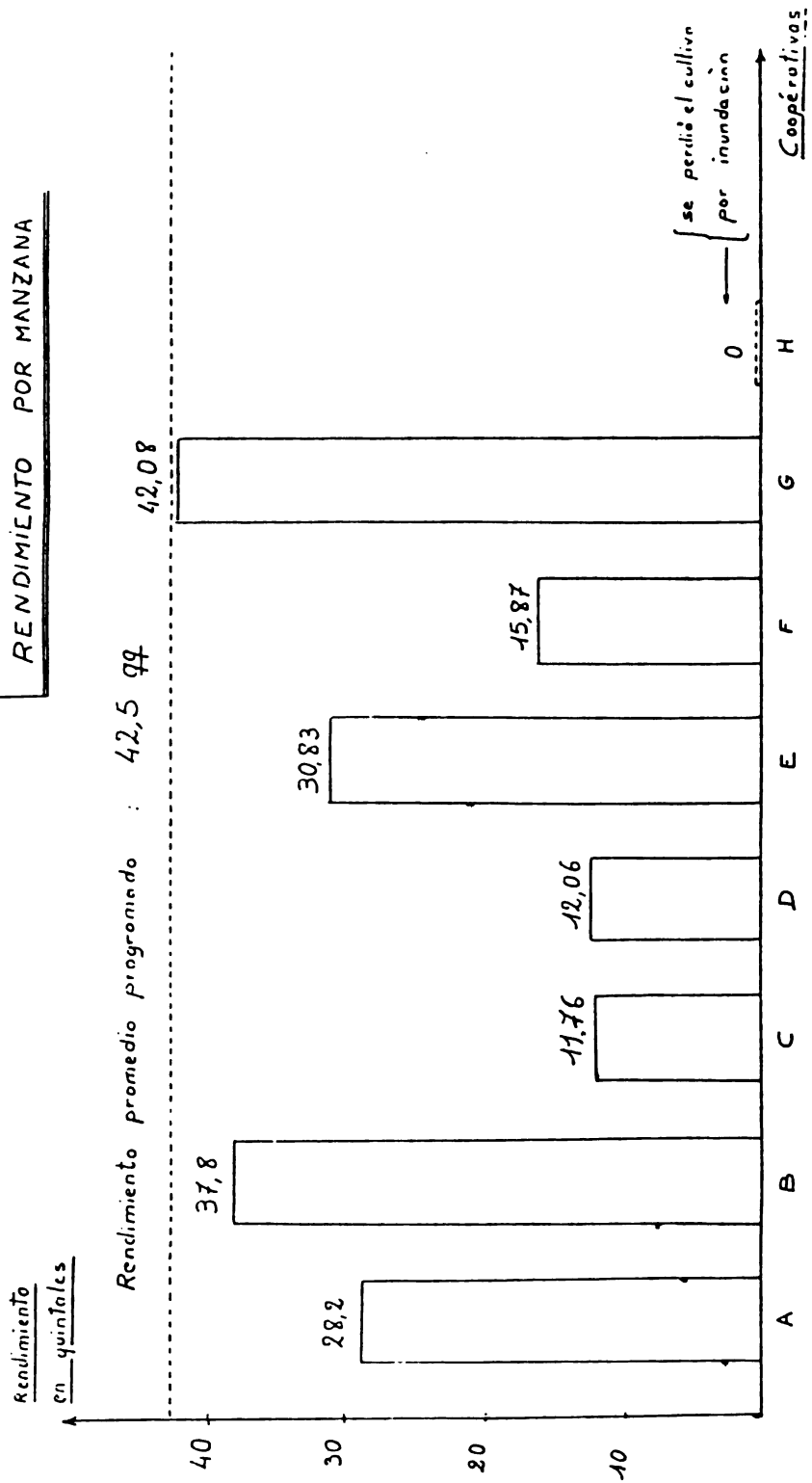
Los factores arriba indicados son determinantes para el presente análisis.

N.B. Globalmente la producción de maíz fue de 52.5 por ciento del rendimiento promedio programado en el plan de producción.

b) Precio de venta

Casi no hay variación en el precio. El precio generalmente encontrado es de Lps.10.00

GRAFICA N°1
RENDIMIENTO POR MANZANA



FUENTE : Datos de primavera 84 : Cooperativas de la region del Bajo Ruyón : Proyecto Forge

aunque en algunos casos se vendió a 10.75 y 10.91.

2. Egresos

a) Mano de obra (Gráfica No. 2)

PROMEDIO COSTO POR ACTIVIDAD (parte ejecutada)

Actividades	o/o	Lps.
Preparación de tierra	5.46	10.87
Chapia	22.74	45.22
Siembra	13.80	27.44
Herbicida	4.78	9.52
Dobla	4.49	8.93
Limpia	16.62	33.06
Cosecha	23.39	46.30
Desgrane	8.45	16.80
Parajeo	0.31	0.62
	99.94	198.76

La mano de obra está compuesta, la mayor parte por tres actividades principales: chapia, limpia y cosecha.

- **Chapia:** Se explica por la falta de mecanización en el cultivo.
- **Limpia:** Se explica por la insuficiencia en la utilización de herbicidas, lo que hace necesario hacer la limpia hasta dos veces en el mismo cultivo.
- **Cosecha:** Esta es la actividad más costosa, considerando que la producción fue bastante baja: podemos ver aquí la concretización del mal uso de la mano de obra. El costo de mano de obra por esta actividad varía de 1.10 a 3.00 lempiras por quintal.

b) Insumos (Gráfica No. 3)

La parte de insumos formada por 2 elementos que son: semilla y herbicida.

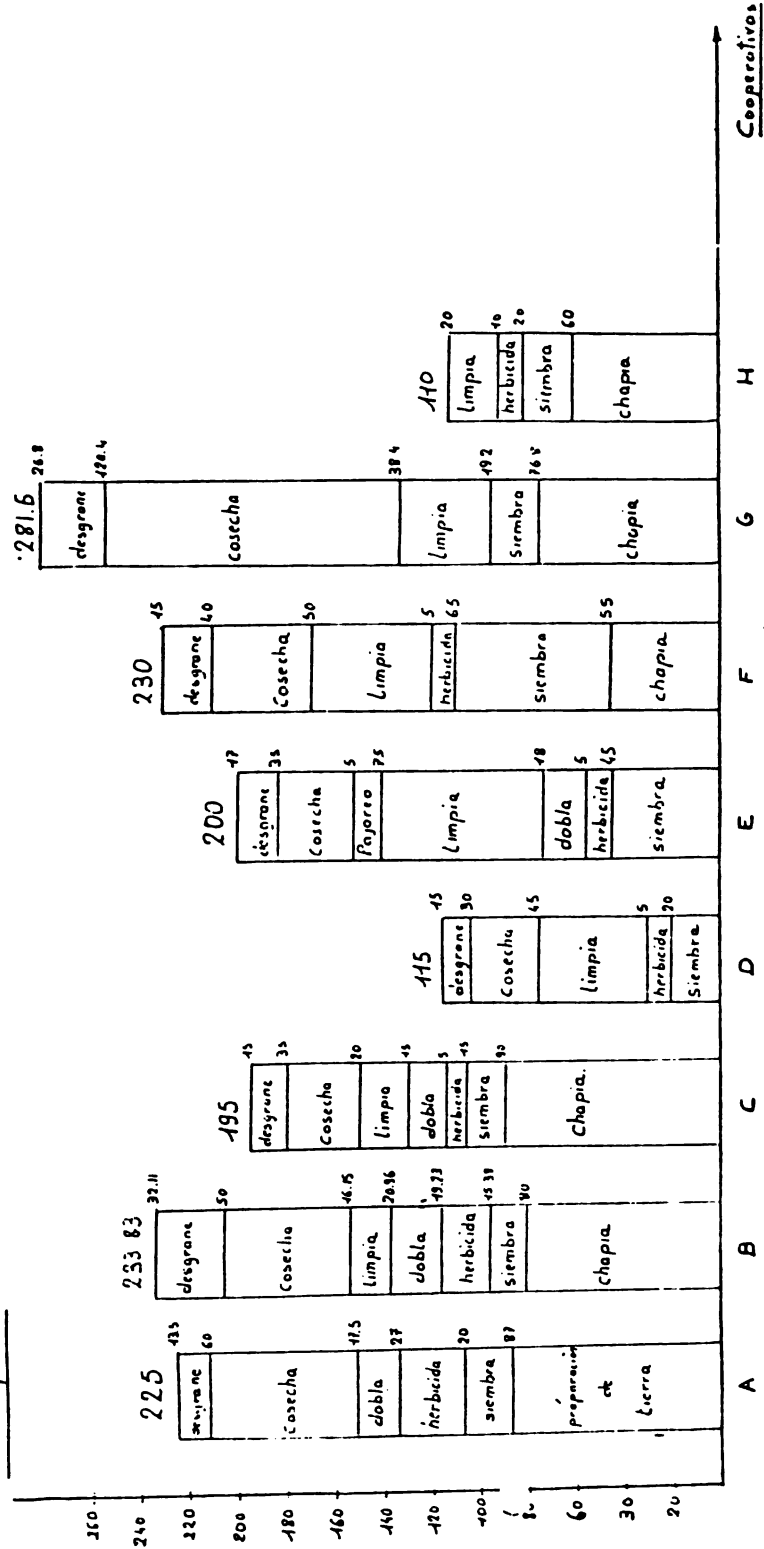
- **Semilla:** El costo promedio de semilla por manzana fue de 2.85 lempiras/manzana, lo que corresponde a una densidad de semilla de 25 libras por manzana; la semilla utilizada no es mejorada (Lps.0.11/libras).

No utilizan semilla mejorada por malas experiencias en años anteriores, ya que en varias oportunidades este grano no germinó.

- **Herbicidas:** En cuanto al herbicida el costo es mínimo (12.03 lempiras de promedio/manzana); este costo se refiere a la utilización de 2 clases de herbicidas que son gramoxone y 2.4.D. (1 Gramoxone: Lps.16.00/botella; 2.4.D.:Lps.6.00/botella)

GRAFICA N.º 2
COSTO DE MANO DE OBRA POR MANZANA




Costo
en lempiras

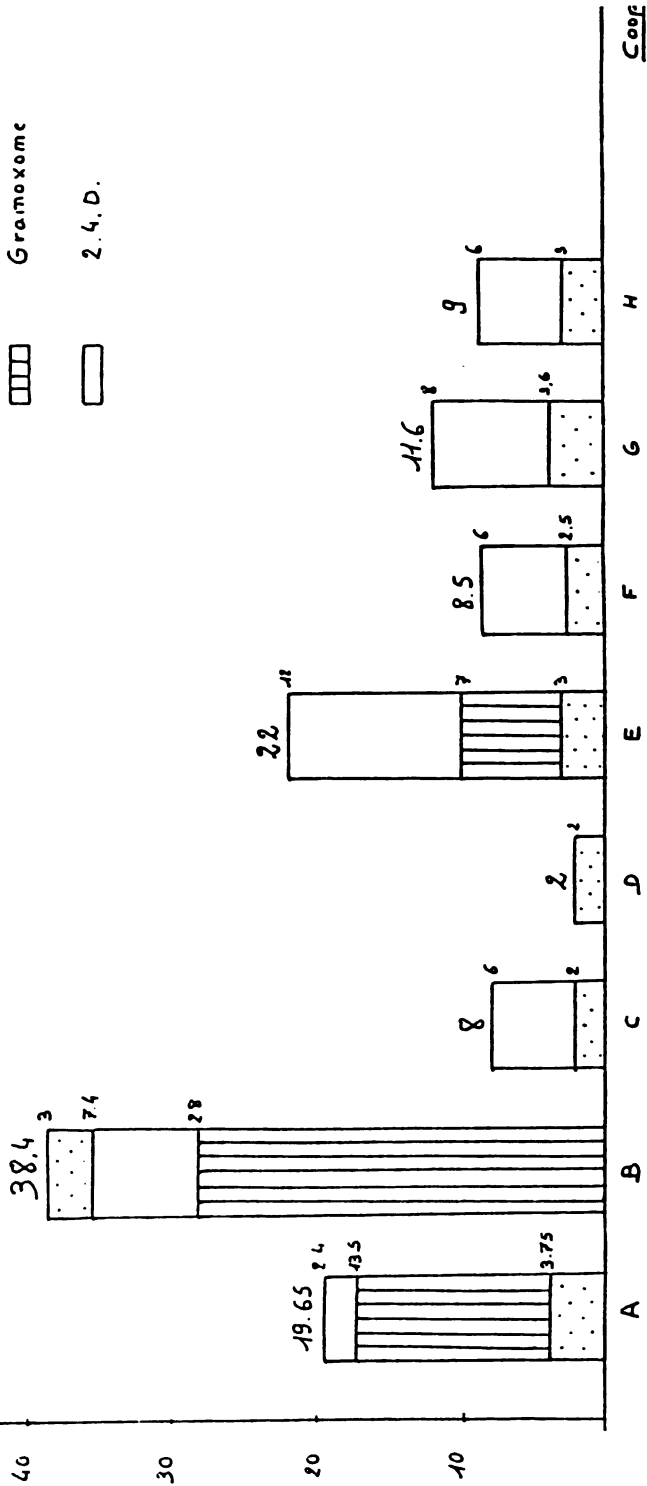


FUENTE : Datos de primavera 84 : Cooperativas de la región del Bajo Huayón : Proyecto Forge

GRAFICO N° 3
COSTO DE INSUMOS POR MANZANA

Costo
en lempiras.

 Semilla
 Gramoxome
 2.4.D.



FUENTE : Datos de primavera 84 : Cooperativas de la region del Bajo Aguán : Proyecto

La utilización de estas clases de herbicidas no permite eliminar todos los tipos de hierbas.

- **Fertilizantes:** No se utilizan fertilizantes, ni sintéticos ni naturales por la sencilla razón de la no mecanización del cultivo lo que no permite incorporar elementos al suelo.

c) Mecanización (Gráfica No. 4)

El costo promedio de mecanización es de Lps.28.89 lo que significa que casi no hay mecanización. Solamente una cooperativa utilizó ese medio para la preparación de tierra.

- **Desgrane:** El costo de desgrane por manzanas es de Lps.13.34 (promedio). Este costo sufre una grave variación:
 - . Algunas cooperativas alquilan el tractor y la desgranadora.
 - . otras (G) alquilan solamente la desgranadora porque tienen el tractor
 - . Y otras no tienen costo por el hecho que venden el maíz directamente en el campo.

d) Conclusión

	Programado	Ejecutado
Mano de obra	210.00	205.04
Insumos	25.90	14.89
Mecanización	85.68	28.89

La repartición del costo (parte ejecutada) se puede resumir de la siguiente manera:

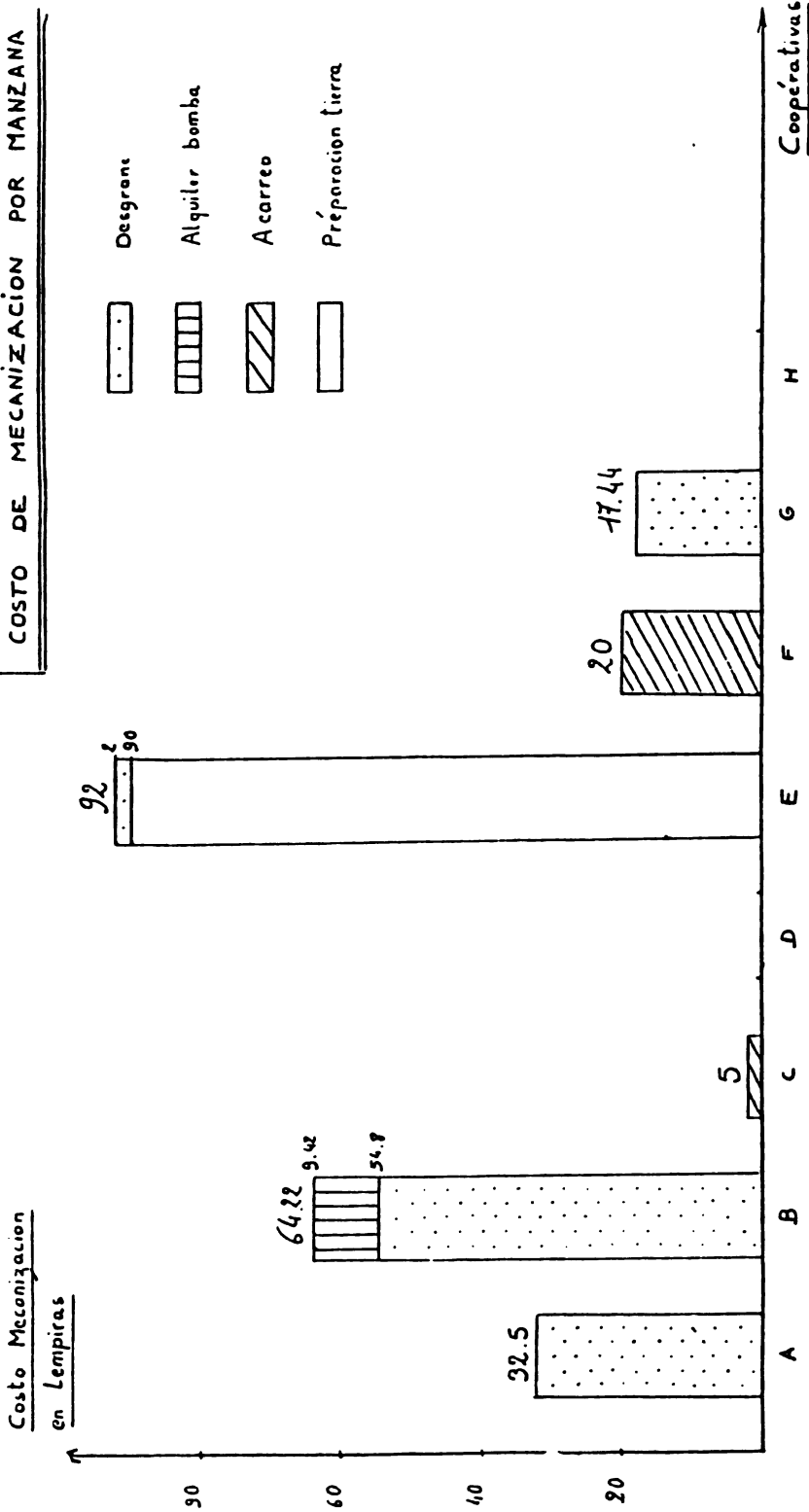
Mano de obra	82.41 o/o
Insumos	5.98 o/o
Mecanización	11.61 o/o

La mayor parte del egreso es entonces, la parte "mano de obra": es lo que se debe tratar de mejorar.

Tomando en cuenta criterios objetivos de tiempo de trabajo como ser: el trabajo por tarea y no por jornal lo que normalmente representa más o menos 1/3 de las 8 horas consideradas como jornal, podemos decir que el costo de mano de obra es alto en comparación al trabajo hecho.

Es el problema general que se encuentra en todas las cooperativas. Mas que todo es cuestión de mentalidad y de costumbre de la gente campesina. Aunque sea difícil, uno de los primeros trabajos que hay que hacer en las cooperativas es de concientizar a los campesinos a mejorar el uso de la mano de obra.

GRAFICA N°: 4
COSTO DE MECANIZACION POR MANZANA



FUENTE: Datos de primavera 84 : Cooperativas del Bajo Aguán : Proyecto Forge

3. Utilidad bruta

Rentabilidad del cultivo: (Gráfica No. 5 y Cuadro No. 1)

La utilidad bruta promedio sobre las 8 cooperativas fue negativa: pérdida de 26.30 lempiras/manzana. En efecto cuatro cooperativas tuvieron una ganancia y cuatro cooperativas sufrieron una pérdida.

RENTABILIDAD DE LA INVERSION

Cooperativas	Rentabilidad	Observaciones
G	35.46	No hubo problema particular
B	22.76	Casi no hubo enfermedad
A	9.76	Extensión de una enfermedad, responsable de una producción más o menos baja según las cooperativas.
D	3.07	
E	-1.50	
C	-43.44	
F	-57.26	
H	-100.00	Inundación total del cultivo.

Podemos concluir que solamente dos cooperativas (G y B) sacaron una utilidad aceptable en comparación al costo de inversión.

Por las demás, enfermedad e inundación fueron responsables de la baja rentabilidad, incluso de la no rentabilidad.

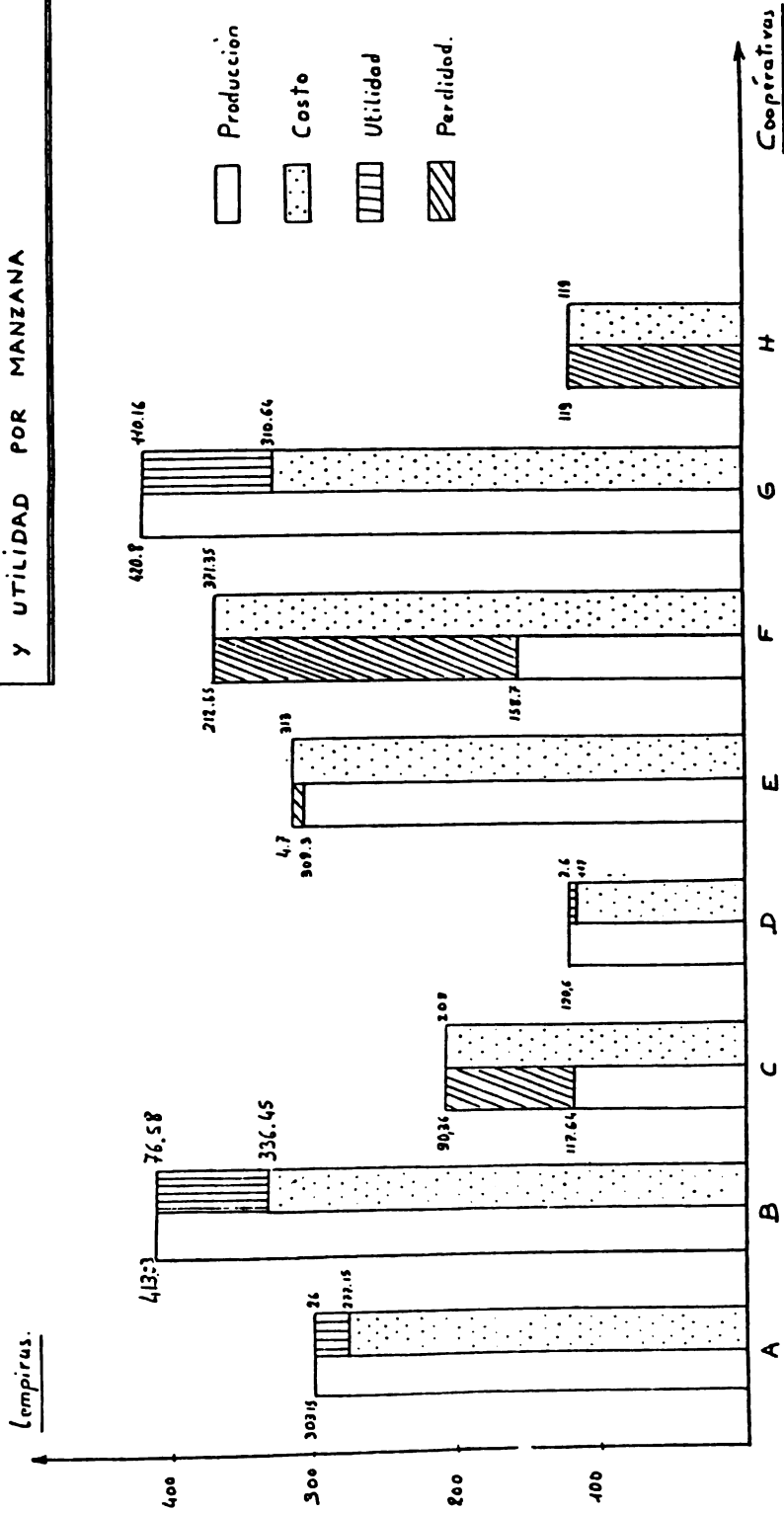
4. Ingresos reales de los asociados (Cuadro No. 3)

A este nivel el ingreso promedio por asociado de Lps.81.14 esconde muchas variaciones (Cuadro abajo).

FUENTE DEL INGRESO EN LAS COOPERATIVAS QUE TIENEN GANANCIA

Cooperativas	Ingreso/Asociado	o/o Ingreso Mano de Obra	o/o Ingreso Utilidad
D	148.25	96.96	3.03
B	146.74	75.33	24.66
G	113.88	71.88	28.11
A	47.35	89.64	10.35

GRAFICA N° 5
 VALOR DE LA PRODUCCION COSTOS
 Y UTILIDAD POR MANZANA



FUENTE: Datos de primavera 84 : Cooperativas del Bajo Aguán : Proyecto Forja.

CUADRO No. 1

INGRESOS - EGRESOS - UTILIDAD

DATOS POR MANZANA (LEMPIRAS)		Cooperativas	Mzs.	TOTAL CULTIVO (LEMPIRAS)		
Producción	Costo			Utilidad	Producción	Costo
303.15	277.15	26.00	10	3031.50	2771.50	260.00
413.03	336.45	76.58	26	10738.78	8747.70	1991.08
117.64	208.00	-90.36	10	1176.40	2080.00	-903.60
120.60	117.00	3.60	45	5427.00	5265.00	162.00
308.30	313.00	-4.70	20	6166.00	6260.00	-94.00
158.70	371.35	-212.65	22	3491.40	8169.70	-4678.30
420.80	310.64	110.16	12.5	5260.00	3883.00	1377.00
0.00	119.00	-119.00	7	0.00	833.00	-833.00
230.27	256.5	-26.30		4411.32	4751.23	-339.85

CUADRO No. 2

INGRESOS - EGRESOS - UTILIDAD

DATOS POR QUINTAL (EN LEMPIRAS)			Cooperativas	DATOS POR MANZANA (EN QUINTALES)		
Producción	Costo	Utilidad		Producción	Costo	Utilidad
10.75	9.83	0.92	12 de Diciembre	28.20	25.78	2.42
10.91	8.82	2.09	4 de Enero	37.85	30.84	7.01
10.00	17.68	-7.68	Campo Nuevo	11.76	20.80	-9.03
10.00	9.70	0.30	Brisas de Cuyamapa	12.06	11.70	0.36
10.00	10.15	-0.15	Perlas del Aguán	30.83	31.30	-0.47
10.00	23.34	-13.34	Fe y Esperanza	15.87	37.13	-21.26
10.00	7.38	2.62	Paso Aguán	42.08	31.06	11.02
10.00	—	—	Plantel	—	11.90	-11.90
10.23	12.41	-2.18	Promedio	22.33	25.06	-2.73

- El ingreso más alto por asociado se observa en la cooperativa "D". En esta cooperativa aunque la utilidad total del cultivo fue baja (Lps.162.00), el número de manzana cultivada permitió elevar el ingreso por asociado.

96.96 o/o del ingreso proviene de la remuneración del trabajo.

- En las cooperativas "B" y "G" se observa también un ingreso bastante elevado, pero la fuente del ingreso es repartido de mejor manera.

"G" : 28.11 o/o del ingreso proviene de la utilidad

"B" : 24.66 o/o del ingreso proviene de la utilidad

- En la cooperativa "A" solamente se cultiva 10 manzanas y la producción fue mediocre, lo que explica el ingreso bastante bajo.
- En las demás cooperativas, debido a la pérdida que tuvieron, todo el ingreso proviene de la remuneración del trabajo del asociado.

5. Conclusión general

Las cooperativas "G" y "B" son las cooperativas que tuvieron los mejores resultados en el cultivo de maíz primavera 1984, por las razones siguientes:

- Buen rendimiento del cultivo
"B": 37.80 quintales/manzana
"G": 42.08 quintales/manzana
- Buena utilidad bruta
"B": 76.58 lempiras/manzana
"G": 110.16 lempiras/manzana
- Buena repartición de la fuente del ingreso por asociado.



