

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

**EMPRESAS CAMPESINAS EN  
HONDURAS:  
EL MODELO Y LA REALIDAD**

ING. BENOIT GOUD

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

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

**EMPRESAS CAMPESINAS EN  
 HONDURAS:  
 EL MODELO Y LA REALIDAD**

ING. BENOIT GOUD ✓

00004928

11CA  
E20  
G688 2

## **PRESENTACION**

Es muy grato para el IICA presentar el trabajo "Empresas Campesinas en Honduras: el modelo y la realidad" del ingeniero Benoit Goud.

El documento explica con claridad, basado en evidencia parcial, de como el modelo original de empresa comunitaria concebida para la reforma agraria hondureña ha dado lugar, en su aplicación, a tipos de estructura de tenencia y operación diferentes al modelo inicial. También se mencionan, en forma breve, algunas implicaciones de política agraria que emergen de esa situación.

El desarrollo de las ideas anteriores ilustra con amplia referencia el devenir histórico del proceso de reforma agraria en Honduras; y ésta es una de las mayores contribuciones de Benoit Goud a los estudiosos del proceso agrario hondureño.

El autor es ciudadano francés, Ingeniero Agrónomo y Doctor en Economía Agrícola de la Universidad de Montpellier. Ha vivido en Honduras desde 1981 y conoce de primera mano la experiencia del país y de sus campesinos en el desenvolvimiento de la reforma agraria, en buena parte como responsable del Proyecto FORGE del IICA.

**ALBERTO FRANCO**  
Director Oficina IICA en Honduras

04.000577

**El Proyecto FORGE (Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial de las Empresas Campesinas de Producción Agropecuaria) del IICA publica esta obra como una contribución al estudio y análisis de los problemas del Sector Reformado de Honduras.**

**Las ideas expresadas en este documento son las del autor. Ellas no reflejan necesariamente las políticas del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).**

# CONTENIDO

	Páginas
<b>INTRODUCCION</b> .....	1
<b>A. APRECIACION DEL PROCESO DE REFORMA AGRARIA</b>	
1. El concepto de reforma agraria .....	5
2. La reforma agraria en Honduras .....	5
2.1. ¿Qué se reforma? .....	6
2.2. ¿Cómo se reforma? .....	7
2.3. ¿Para qué se reforma? .....	11
2.4. Los elementos de presión sobre la estructura agraria .....	13
<b>B. OBJETIVOS Y METODOLOGIA DEL ESTUDIO</b>	
1. Objetivos del estudio .....	29
2. Metodología del estudio .....	29
2.1. Un concepto de empresa campesina .....	30
2.2. El criterio de consolidación empresarial .....	31
3. Etapas en el establecimiento de la tipología .....	32
3.1. La observación constante del funcionamiento de las empresas campesinas durante la ejecución del Proyecto FORGE .....	32
3.2. Una encuesta de carácter cuantitativo a nivel de setenta empresas campesinas .....	34
3.3. Un programa de estudios de casos a nivel de diez empresas campesinas.....	35
<b>C. PROPUESTA DE TIPOLOGIA DE LAS EMPRESAS CAMPESINAS</b>	
<b>LAS EMPRESAS CONSOLIDADAS</b>	
1. Características generales .....	43
2. Los sistemas de producción .....	43
2.1. Los proyectos de siembra de palma africana y de caña de azúcar .....	43
2.2. La disponibilidad y el uso de los recursos .....	46
2.3. Los sistemas de cultivos .....	52
2.4. Los resultados .....	55

3.	Enlace con el mercado crediticio y de productos .....	58
3.1.	El caso de las empresas cañeras de la región Sur .....	58
3.2.	El caso de las empresas cañeras de la región Norte .....	59
3.3.	El caso de las empresas palmeras en el Valle del Aguán .....	60
4.	El sistema gerencial .....	63
4.1.	La estructura administrativa .....	63
4.2.	La gestión empresarial .....	68

### **LAS EMPRESAS SEMICONSOLIDADAS**

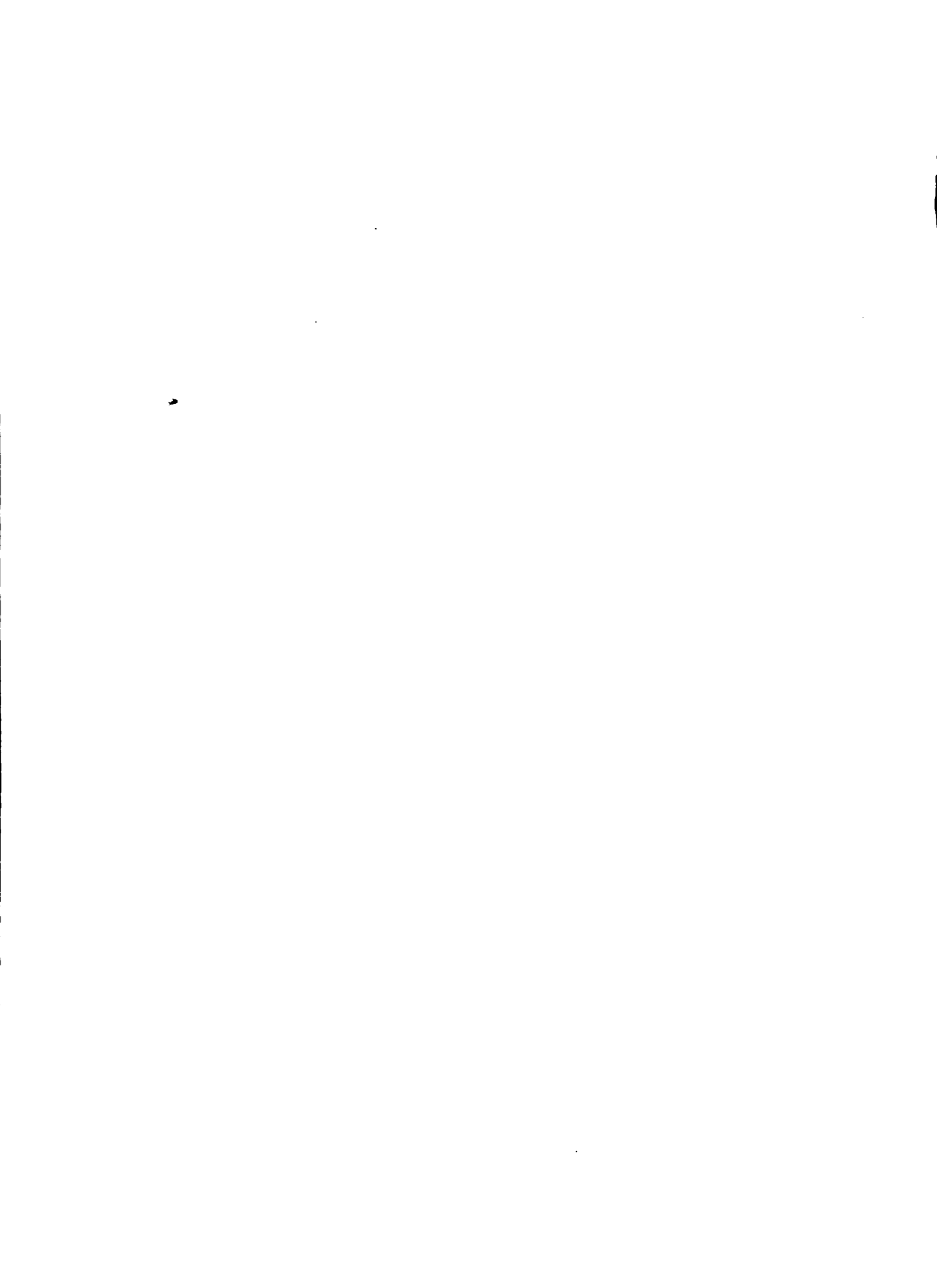
1.	Características generales .....	71
2.	Los sistemas de producción .....	71
2.1.	Los proyectos de siembra de rubros de exportación en la región Sur .....	71
2.2.	La disponibilidad y el uso de los recursos .....	73
2.3.	Los sistemas de cultivos .....	78
2.4.	Los resultados .....	80
3.	Enlace con el mercado crediticio y de productos .....	83
3.1.	El financiamiento .....	83
3.2.	El mercado de productos .....	86
4.	El sistema gerencial .....	89
4.1.	La estructura administrativa .....	89
4.2.	La gestión empresarial .....	92

### **LAS EMPRESAS NO CONSOLIDADAS**

1.	Características generales .....	94
2.	Los sistemas de producción .....	94
2.1.	La disponibilidad y el uso de los recursos .....	94
2.2.	Los sistemas de cultivos .....	98
2.3.	Los resultados .....	100
3.	Enlace con el mercado crediticio y de productos .....	101
3.1.	El financiamiento .....	101
3.2.	El mercado de productos .....	103



4.	El sistema gerencial .....	103
4.1.	La estructura administrativa .....	103
4.2.	La gestión empresarial .....	105
<b>D.</b>	<b>LA PROBLEMÁTICA DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CAMPESINAS</b>	
1.	La problemática común de las empresas campesinas .....	111
1.1.	La naturaleza de la empresa campesina .....	111
1.2.	La creación y la implementación del modelo .....	112
1.3.	La cuestión de la propiedad .....	114
2.	Los factores de diferenciación entre empresas campesinas .....	114
2.1.	Los sistemas de producción .....	115
2.2.	El acceso al crédito .....	119
2.3.	Los canales de comercialización .....	123
2.4.	La gestión empresarial .....	128
	<b>CONCLUSION</b> .....	138
	<b>PERSPECTIVAS</b> .....	140
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	143
	<b>ANEXO No. 1</b> Encuesta a nivel de setenta empresas campesinas.	
	<b>ANEXO No. 2</b> Informe sobre un programa de estudios de casos.	



## INTRODUCCION

Este documento pretende contribuir a un mejor conocimiento del funcionamiento de las empresas campesinas del sector reformado hondureño. Para su elaboración, se sintetizaron las observaciones realizadas en el transcurso de la ejecución del Proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial de Empresas Campesinas de Producción Agropecuaria - FORGE" (marzo 1983 - marzo 1986).

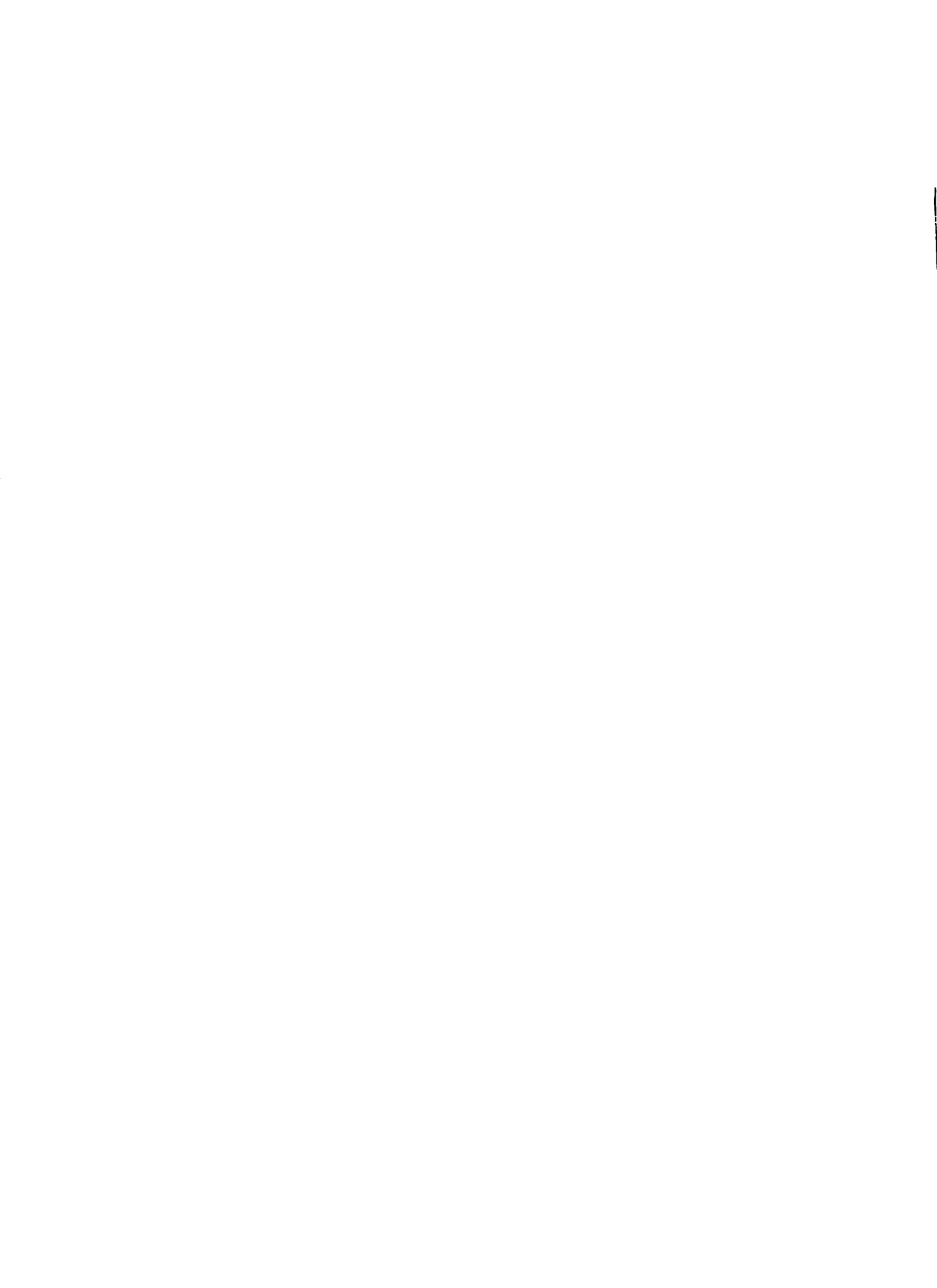
La reforma agraria nació de una decisión política para cambiar la estructura histórica de la tenencia de la tierra, basada en el binomio latifundio-minifundio. La modalidad de reforma agraria que se adoptó es el producto de una serie compleja de circunstancias y de una movilización contradictoria de fuerzas sociales y políticas que actuaron y siguen actuando sobre la estructura agraria. A pesar de una cierta continuidad del papel asignado por las instituciones de desarrollo al sector reformado, el ritmo de redistribución de la tierra ha cambiado según las prioridades coyunturales de los sucesivos gobiernos y de las agencias internacionales que apoyan el proceso. Muchos autores se han centrado sobre el análisis de estos temas: numerosos estudios tratan sobre las condiciones de emergencia del proceso de reforma agraria, sus consecuencias sobre la evolución de las relaciones sociales en el agro y la coherencia de los procesos de transformación agraria con los objetivos nacionales de desarrollo.

Sin embargo, muy poco se sabe sobre el funcionamiento de las empresas campesinas creadas por el Estado como beneficiarias de las adjudicaciones de tierra. Las instituciones no tienen más información que datos generales (superficies adjudicadas, número de empresas constituidas, afiliaciones a organizaciones campesinas, etc.). Algunos estudios se centran sobre el análisis del funcionamiento de empresas propuestas como modelos que, por lo general, no son representativas del universo de empresas existentes. Debido a esta ausencia de información, sobran los ejemplos de iniciativas tomadas por los agentes de desarrollo que, además de no alcanzar sus objetivos, tienen efectos negativos sobre el bienestar de las empresas campesinas.

La simple observación de las empresas campesinas revela tipos de funcionamiento de gran diversidad. Se quiere, en el marco de este documento, describir los diferentes tipos de funcionamiento e identificar sus factores explicativos. El trabajo presentado podría contribuir a mejorar el apoyo institucional adaptándolo a las características reales de las empresas campesinas.

Después de un breve análisis del proceso agrario hondureño, se presentan los objetivos y la metodología empleada para la elaboración del documento. Posteriormente se propone una tipología de las empresas campesinas; esta tipología se hizo en base a observaciones de las empresas atendidas por el proyecto FORGE, complementadas por un programa de estudios de casos y una encuesta cuantitativa. Estas empresas, ubicadas en las zonas de mayor actividad del proceso de reforma agraria (región Sur, región Norte y Valle del Aguán) forman parte de las consideradas como "viables" por las instituciones de desarrollo y las organizaciones campesinas. En el último capítulo, se analiza la problemática común a las empresas campesinas, así como los elementos de diferenciación.

En términos generales, el documento pretende ser un aporte objetivo al debate sobre la viabilidad de las empresas campesinas, en el cual tanto los opositores como los defensores del proceso agrario adelantan argumentos no siempre fundados en la realidad actual de las empresas campesinas.



**P A R T E   A**

**APRECIACION DEL PROCESO DE REFORMA AGRARIA**



## **1. EL CONCEPTO DE REFORMA AGRARIA**

El artículo primero de la Ley de Reforma Agraria (1) en Honduras propone la definición siguiente: "la Reforma Agraria es un proceso integral y un instrumento de transformación de la estructura agraria del país, destinado a sustituir el latifundio y el minifundio por un sistema de propiedad, tenencia y explotación de la tierra que garantice la justicia social en el campo y aumente la producción y la productividad del sector agropecuario".

Esta definición retoma las dos ideas dominantes de los procesos de Reforma Agraria en los países de América Latina: (2)

- Un proceso de Reforma Agraria representa un cambio directo adoptado y controlado por el sector público en relación con los sistemas prevalentes de propiedad de la tierra e,
- Intenta difundir la distribución del ingreso y la riqueza y/o ampliar la capacidad productiva de la agricultura.

El concepto central de inicio del proceso de Reforma Agraria es que el foco principal de los malestares sociales, económicos y políticos que afronta el país se encuentra en las estructuras agrarias prevalentes, establecidas a lo largo del proceso de formación histórica de la sociedad.

Es aún más patente considerando que, en un país caracterizado por el secular atraso de las fuerzas productivas, la agricultura constituye la actividad económica de mayor importancia en términos de la estructura ocupacional, la estructura de la producción y del ingreso y en la estructura del comercio internacional (3). Por lo tanto, los condicionamientos que puedan ejercer las estructuras agrarias prevalentes sobre la dinámica del sector agrícola adquieren una importancia decisiva sobre el comportamiento y posibilidades de expansión de la economía en su conjunto.

Se estima que, en última instancia, las estructuras agrarias prevalentes dificultan:

- La formación de un mercado interno que viabilice la expansión de la industria nacional. El bajo nivel de ingreso de la mayoría de la población excluye su participación en el consumo de bienes industriales. El bajo nivel de las inversiones y de la técnica utilizada no plantea requerimientos de insumos industriales (fertilizantes, equipos, etc.) que podrían permitir la implantación de industrias para satisfacer tales necesidades.
- La expansión de la producción y de la productividad, en base a la cual fuera posible aumentar la oferta interna de alimentos y materias primas para transformación industrial y expandir y diversificar las exportaciones del país.
- Las posibilidades de formación interna de capital en la cual necesariamente tendría que apoyarse el esfuerzo del desarrollo del país.

El no aprovechamiento de la potencialidad productiva de los recursos nacionales y la lenta incorporación del progreso técnico a la agricultura, no permiten la formación de un volumen de recursos económicos adecuados a la expansión de las inversiones. Por otra parte, la apropiación concentrada del excedente económico generado, determinada por la concentración de la propiedad agraria, unida a los hábitos de consumo y a los patrones de comportamiento empresarial de los grandes terratenientes, impide la utilización de este excedente con criterio social.

## **2. LA REFORMA AGRARIA EN HONDURAS**

Por su letra, la Ley de Reforma Agraria corresponde con lo que, dentro de la tipología de Santos de Morais, se denomina Reforma Agraria Modernizadora (4). Se define como un conjunto de medidas modernizadoras de la estructura agraria enmarcadas dentro de un proyecto nacional de actualización histórica. Son sus objetivos coparticipar con el esfuerzo de industrialización del país mediante una redistribución de los factores de producción que posibilite la expansión del mercado interno y conjurar los conflictos agrarios provenientes de las contradicciones entre los compartimientos tradicional y moderno.

Retomando la tipología de Antonio García (5), la Reforma Agraria hondureña es una Reforma Agraria convencional o reformista o sea un intento de cambiar la forma de existencia latifundista de la propiedad de la tierra y de los recursos para su desarrollo sin modificar el conjunto de las estructuras de la sociedad o, dicho de otra manera, sin afectar los fundamentos del sistema capitalista.

## 2.1 *Qué se reforma?*

Esta pregunta se relaciona con la naturaleza de la estructura agraria que se quiere cambiar. Según el esquema propuesto en el Plan Nacional de Reforma Agraria (1973), "la agricultura hondureña está constituida por tres grandes compartimientos: el tradicional, representado por el sector minifundista de economía básicamente consuntiva y por el latifundio improductivo, el moderno, formado por unidades de producción técnicamente desarrolladas, y el contemporáneo, de reciente configuración y limitado desarrollo, constituido por empresas comunitarias campesinas y cooperativas agrícolas. La Reforma Agraria consolidará el compartimiento moderno y eliminará el compartimiento tradicional reemplazándolo por el compartimiento contemporáneo". (6)

### a) El latifundio.

Según García (7), el latifundio constituye un sistema multiforme de dominación social, cuya base se encuentra en el monopolio sobre la tierra. Son características del latifundio, entre otras:

- Un sistema de propiedad sin vías de acceso y conformado, históricamente, para la dominación social; este carácter explica que el sistema no haya sido modificado por la vía capitalista del mercado de tierras.
- Un sistema de explotación sin normas racionales de costos, inversión y productividad.

En términos censales (8), los latifundios se radican básicamente dentro de las fincas "multifamiliares grandes y multifamiliares medianas". En 1974, las fincas multifamiliares grandes (más de 500 hectáreas) representaban el 0.2 o/o del total de las fincas y ocupaban el 22 o/o de las tierras explotadas mientras que las fincas multifamiliares medianas (entre 50 y 500 hectáreas) representaban el 3.8 o/o de las fincas y ocupaban el 33.6 o/o de las tierras explotadas. Sin embargo, todas las fincas multifamiliares no pueden ser consideradas como "latifundios improductivos". Estos últimos corresponden a los que Del Cid (9) califica como "grandes propiedades que, gracias al goce del monopolio sobre la tierra, dedican grandes extensiones a pastos para el manejo de la ganadería en forma muy extensiva".

Los terratenientes "tradicionales" ligados a este latifundio representaron históricamente el sector mayoritario dentro de la clase dominante rural. El monopolio que ejercieron sobre la tierra les ha permitido jugar un papel dominante dentro de la estructura del poder. Sin embargo, la posición secundaria que han pasado a ocupar dentro de la economía nacional, luego de la evolución de muchos de sus elementos hacia formas de producción más modernas, y la emergencia, a partir de la post-guerra, de nuevos grupos sociales urbanos han minado su hegemonía.

### b) El minifundio.

El minifundio se define como una unidad de producción en la que la disponibilidad de tierra es absolutamente insuficiente para el logro de estos tres objetivos esenciales: el empleo productivo del potencial familiar de trabajo, el suministro de una cantidad de recursos capaz de fundamentar un nivel de vida y la posibilidad de que funcione un verdadero sistema de empresa agrícola. (10)

En términos censales (11), los minifundios se radican básicamente dentro de las "microfincas" y las "fincas subfamiliares". En 1974, las microfincas (menos de 1 hectárea) representaban el 17.6 o/o del total de las fincas y ocupaban el 0.8 o/o de las tierras explotadas mientras que las fincas subfamiliares (entre 1 y 10 hectáreas) representaban el 61 o/o del total de las fincas y ocupaban el 15.9 o/o de las tierras explotadas.



Los minifundios no constituyen una entidad homogénea sino que tienen formas muy variadas de acuerdo, por ejemplo, a sus grados de dependencia respecto a los latifundios. Algunos son terrenos concedidos por los terratenientes a trabajadores del latifundio. En otros casos, son propiedades individuales pero con superficies muy insuficientes como para sobrevivir; sus dueños tienen que contratarse en las haciendas vecinas. Existe también minifundios totalmente independientes de los latifundios.

## 2.2 *Cómo se reforma?*

### a) Los primeros intentos de Reforma Agraria.

La reunión de Presidentes en Punta del Este (12), a principios de la década de los sesenta, acordó impulsar reformas agrarias en los respectivos países, por haberse concluido que el foco principal de los malestares sociales, económicos y políticos que afrontaban los países de América Latina se encontraban en las estructuras agrarias imperantes. La coyuntura internacional era favorable a la transformación de las estructuras de tenencia y explotación de la tierra vigentes en América Latina, respondiendo a la preocupación por prevenir que las masas campesinas pudieran servir de base social para un movimiento revolucionario.

A esa coyuntura, se sumaban, en Honduras, tensiones sociales que tenían por origen el desajuste de campesinos que acompañaba la siembra de cultivos industriales, la demanda de tierras generada por despidos masivos de las transnacionales bananeras, una política de "cercamientos" como consecuencia de la expansión de la actividad ganadera y la subida general de los precios de arrendamientos. (13)

Como respuesta a esta situación, se emitió, en septiembre de 1962, lo que puede considerarse como la primera Ley de Reforma Agraria (14), tendiente a promover la explotación capitalista de las tierras ociosas o insuficientemente cultivadas, intentando transformar gradualmente a los terratenientes tradicionales ligados al latifundio improductivo en modernos empresarios capitalistas del agro. Por otra parte, se pretendió crear una capa de pequeños productores asentados en *proyectos de colonización agrícola* promovidos por el Estado, usando preferentemente tierras nacionales e induciendo hacia ellos las migraciones interregionales de campesinos sin tierra. La ley preveía también medidas de recuperación de las tierras nacionales ilegalmente ocupadas y de destrucción de formas de tenencia precaria de la tierra. Los alcances de esta ley fueron bastante limitados. El texto fue modificado el año siguiente (junio 1963) y el proceso se paró en octubre de 1963 debido a un golpe militar. Se interpretó el golpe militar como una reacción conservadora de los grandes propietarios agrícolas (nacionales y extranjeros) interesados no en detener en sí el proceso de redistribución de la tierra sino en detener la movilización campesina permitida por la existencia de la ley.

El proceso empezó a reactivarse en 1967 bajo, entre otros factores, la amenaza de una "Marcha del Hambre" promovida por las organizaciones campesinas. Sin embargo, el enfoque cambia: la modalidad prevista para la redistribución de la tierra se orienta hacia la creación de *formas asociativas de producción campesina* (15). Debido a la poca experiencia tenida en cuanto a la creación de unidades familiares de producción, es difícil pretender que la nueva orientación esté derivada de una evaluación del funcionamiento de esas unidades familiares. El cambio coincide con la llegada a la Dirección del Instituto Nacional Agrario-INA (creado en 1961) de un agrarista, asesorado por un conjunto de técnicos de la FAO y de la OIT, que estima que: "la parcela individual o la explotación agrícola familiar son consecuencias de una agricultura tradicional de subsistencia en que los agricultores utilizaban métodos primitivos de producción. Las economías modernas exigen la adopción de técnicas y sistemas de explotación más adelantados. . . La experiencia del pasado, con el sistema de unidades individuales, es decir, con el sistema de parcelar la tierra para su distribución familia por familia, ha demostrado sobradamente haber fracasado en muchos países . . . Los campesinos y los funcionarios estatales de algunos países han llegado a la conclusión de que las estructuras de producción y, en algunos casos, la propiedad de la tierra, deberían ser de interés del grupo o de la comunidad en su conjun-

to, y han creado distintos tipos de organización con una marcada tendencia hacia la explotación agrícola colectiva o asociativa". (16)

La constitución de formas asociativas de producción responde a la necesidad de "agilizar los procesos de entrega de la tierra, de facilitar la transferencia de tecnología y de uso del crédito, de aprovechar las economías de escala inaplicables a unidades de producción demasiado reducidas y, finalmente, de fortalecer por medio de la cooperación la incipiente economía campesina". (17)

#### b) El "modelo Guanchías"

La cooperativa "Guanchías Limitada" es, sin lugar a dudas, la forma asociativa más estudiada por los organismos nacionales e internacionales y puesta, a veces, de ejemplo y modelo para la realización de la Reforma Agraria en Honduras (18). El terreno en el cual está asentada la cooperativa formaba parte de un grupo de fincas originalmente ocupadas por plantaciones bananeras de la Tela Railroad Company. La transnacional entregó al Estado - a título gratuito - estas tierras en las cuales el INA empezó un proceso de lotificación.

En parte de estas tierras, en abril de 1965, un grupo de campesinos, entre los cuales figuraban ex-obreros de las compañías bananeras, inicia una experiencia de trabajo colectivo, asesorado por el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional de Honduras, influido por las experiencias colectivas israelitas. Los 84 campesinos decidieron trabajar colectivamente, dividiéndose el trabajo por grupos, acordando que los beneficios que se produjeran serían distribuidos en promedios iguales conforme a la aportación de trabajo, recibiendo cada uno un adelanto diario igual conforme al tiempo de trabajo, decidiendo además que todos los bienes pertenecían al grupo.

A partir de 1966, el grupo se constituye en cooperativa, obteniendo al año siguiente su personería jurídica por parte de la Dirección de Fomento Cooperativo. En 1968, la cooperativa firma un contrato de compra-venta de banano con la Standard Fruit Company, con las mismas estipulaciones y condiciones que regían los contratos de la frutera con los otros productores independientes. El cultivo empezó con una superficie de unas 290 manzanas y se fue incrementando hasta cubrir un área de unas 900 manzanas. A partir de 1973 se inició un proceso de diversificación: ganadería sobre todo, cría de cerdos, granja avícola, etc., quedando el banano como producción principal.

Se observó una tendencia al empleo de mano de obra asalariada permanente y temporal para el desarrollo de las actividades de la cooperativa cuyo número de asociados no se ampliaba. En algunas oportunidades se manifestaron abiertamente las contradicciones entre los asalariados y los asociados de la cooperativa que Mario Posas llama "suerte de mediana burguesía rural que tiene posibilidades de acumulación de capital que deriva en beneficios sociales para los mismos; viviendas de concreto, facilidades educativas para sus familiares, etc".

A mediados de 1967, en la zona de Las Guanchías, surge un conflicto entre los campesinos ocupantes de tierras en este sector y una empresa privada. En 1968, el INA procede a la compra de los terrenos en conflicto, los incorpora al proceso de Reforma Agraria y promueve la formación de un conjunto de cooperativas de producción, siguiendo el modelo de la cooperativa "Guanchías Limitada". Este conjunto de cooperativas se denominará "Complejo Guanchías" y se dedicará al cultivo de caña de azúcar y de banano con condiciones similares a las de la cooperativa Guanchías.

Esta orientación de las cooperativas de la Reforma Agraria hacia proyectos de explotación de insumos agro-industriales o productos de agro-exportación será uno de los ejes de la política estatal en su apoyo a las empresas campesinas.

#### c) Los asentamientos del Decreto Ley No. 8 y las cooperativas del Decreto Ley No. 170

El proceso de Reforma Agraria se reactivó a inicios de la década setenta después de un período de parálisis a pesar de logros tales como el expuesto en el caso de Guanchías.

Esta vez, la Reforma Agraria se enmarcó dentro del "proyecto nacional de actualización histórica" propuesto por las Fuerzas Armadas a raíz del golpe militar.

Este proyecto consiste en una "modernización de las estructuras socio-económicas del país que permita aprovechar en beneficio de él, la explotación de los recursos nacionales": el Plan Nacional de Reforma Agraria, la Reforma Forestal y un paquete de proyectos estratégicos buscan expandir la capacidad de exportación del país y crear las condiciones de su industrialización, mediante el fortalecimiento del papel del Estado como promotor del desarrollo. (19)

Se analizó el papel dominante jugado por las Fuerzas Armadas en la definición de la Reforma Agraria como "una respuesta a la obsolescencia e incapacidad de las agrupaciones políticas tradicionales para expresar los objetivos e intereses de la nacionalidad y, por ende, la supuesta ineptitud de dichas agrupaciones para concebir y llevar a cabo un proyecto nacional de desarrollo". (20)

Indudablemente, otros factores influyeron, entre ellos:

- El acceso de algunos oficiales a la propiedad de los medios de producción de los sectores más dinámicos de la economía.
- Una coyuntura internacional muy favorable a los procesos de Reforma Agraria.
- La presión campesina sobre el acceso a la tierra.
- Y, sobre todo, la necesidad de una redefinición de la política de desarrollo a raíz del fracaso del proceso de industrialización vía la integración económica centroamericana.

Una de las primeras medidas políticas de las Fuerzas Armadas fue la emisión del Decreto Ley No. 8 (diciembre 1972) que concedía a los campesinos el uso temporal de las tierras nacionales y ejidales en posesión del INA que fueran aptas para labores agrícolas y obligaba al arrendamiento forzoso de las tierras ociosas de propiedad privada. Se analizó este Decreto como una "medida de emergencia con el propósito de lograr la estabilización de la presión campesina existente mientras el Gobierno elaboraba la nueva legislación agraria" (21). Hasta enero 1975, fecha en que termina la vigencia del Decreto Ley No. 8, se efectuaron 623 asentamientos campesinos, para un total de más de 23000 familias en un área afectada de casi 77000 hectáreas. Aunque el texto no obligaba a los asociados a formar empresas colectivas o asociativas, el Estado promovió este tipo de organización mediante, entre otras, su política crediticia. (22)

En enero 1975 se emitió el Decreto Ley No. 170 que constituye la Ley de Reforma Agraria todavía vigente.

El texto prevé:

- La afectabilidad para la Reforma Agraria de las tierras nacionales y ejidales no utilizadas o no siendo explotadas de conformidad con el nuevo texto, de las tierras privadas no cumpliendo su "función social" y de los predios bajo formas de explotación indirecta.
- La inafectabilidad de las tierras cultivadas con rubros de exportación.
- La prioridad de las afectaciones en las zonas de mayor desarrollo económico.
- La indemnización a los ex-propietarios de las tierras y de las mejoras, y, el cobro de las tierras adjudicadas a los beneficiarios.
- La adjudicación bajo tres modalidades: unidades agrícolas familiares, cooperativas y empresas asociativas.

- El papel de las instituciones públicas como agentes de asistencia técnica y crediticia.

El Plan Nacional de Reforma Agraria (23) proponía metas ambiciosas: "tomando como base un fondo agrario de aproximadamente 600,000 hectáreas, se procurará dotar de tierras en cinco años a más de 120,000 familias campesinas considerando un promedio de cinco hectáreas por familia, bajo la modalidad de empresas asociativas; en promedio cada empresa deberá reunir cien familias, lo que requerirá la organización de 1200 asentamientos campesinos". El censo establecido por el INA en enero de 1985, diez años después de promulgar el Decreto Ley No. 170, menciona un total de 1939 asentamientos, cooperativas y empresas asociativas agrupando 48129 familias; a esta misma fecha, se habían adjudicado 294,424 hectáreas.

A pesar de que el texto preve tres modalidades de adjudicación, los agentes de las instituciones de desarrollo priorizaron la creación de cooperativas de producción. La modalidad de unidades agrícolas familiares nunca fue puesta en práctica, las instituciones estimando que el costo para la asistencia técnica y crediticia no sería de acuerdo con sus posibilidades operativas. Las modalidades de empresa asociativa y cooperativa de producción, no difieren mucho en cuanto a sus normas de funcionamiento, sin embargo la primera ha adquirido un contenido reivindicativo contradictorio con la política estatal hacia el sector reformado.

#### d) La cooperativa campesina

La cooperativa campesina o cooperativa de producción constituye la modalidad organizativa priorizada por las instituciones de desarrollo. De las 1939 empresas campesinas censadas en enero de 1985 (24), 463 tenían el estatuto de cooperativa de producción y 54 el de empresa asociativa. Las 1422 restantes no tienen un reconocimiento legal pero la mayoría de ellas funcionan bajo la modalidad organizativa de cooperativa. El hecho de que la mayoría de las empresas no tengan una personería jurídica se debe a varios factores: a) algunas son de creación reciente; b) otras no reúnen las características legales como para ser consideradas como cooperativas; c) la ineficiencia institucional atrasa en muchas oportunidades el trámite jurídico; y d) algunas organizaciones campesinas no promueven esta modalidad organizativa.

Las normas de funcionamiento de la cooperativa campesina están descritas tanto en la Ley de Reforma Agraria como en la Ley de Asociaciones Cooperativas (25). Está concebida como una forma comunal de propiedad y de explotación de la tierra y como una sociedad en la que los asociados participan directa y solidariamente en el proceso productivo, en la que la gestión económica se fundamenta en la participación democrática y en la que la distribución de excedentes se efectúa de acuerdo con la actividad realizada por las personas. La realidad demuestra una gran diversidad en cuanto al funcionamiento de las cooperativas; puede ir desde la simple asociación de personas reunidas para la adjudicación de un predio pero con sistemas individuales de explotación hasta formas avanzadas de producción colectiva. Hasta cierto punto eso indica que, a pesar de ser concebido institucionalmente como un modelo un tanto inflexible y ortodoxo, la cooperativa supo adaptarse a un sin número de situaciones y es singularmente dotada para instrumentar la transformación y el desarrollo de una comunidad campesina.

La modalidad organizativa de cooperativa de producción no ha sido unánimemente aceptada por las organizaciones campesinas. De las tres principales, sólo la FECORAH, tal vez por sus enlaces privilegiados con el aparato institucional promueve sin restricciones esta modalidad. La organización campesina mayoritaria (ANACH a la cual están afiliadas 728 empresas de las 1939 existentes) promovió la creación de cooperativas agropecuarias regionales (CAR) que constituyen la instancia dotada de una personería jurídica y que agrupan varias empresas campesinas de producción, consideradas como locales cooperativas sin reconocimiento jurídico. La UNC se sitúa al respecto en una posición intermedia: retomó el concepto de cooperativas regionales propuesto por la ANACH pero no desfavorece la evolución de sus afiliados hacia formas cooperativas de organización. (26)

### 2.3 Para qué se reforma?

Esta pregunta se relaciona con la determinación del papel que se asigna al sector reformado en el modelo político de desarrollo. Tanto la ley de 1962 como la de 1975 se formularon para integrar el campesinado a la economía de mercado mediante la modificación de las estructuras históricas de tenencia de la tierra. Sin embargo, no cabe duda que la de 1975 se enmarcaba dentro de objetivos de desarrollo mucho más amplios que los de la primera ley.

Los objetivos políticos que dieron origen a la ley de 1975 han sido definidos de la siguiente manera: (27)

“Asegurar a toda la población un nivel de ingresos adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales; disminuir en forma sostenida los niveles de desempleo y subempleo; mejorar la calidad de la vida de la población asentada en el campo; lograr una más equitativa distribución del ingreso y de los medios de producción; transformar la estructura productiva para diversificar y aumentar en forma creciente y sostenida la producción nacional; racionalizar la explotación de los recursos naturales para asegurar su perpetua y continua utilización y derivar de los mismos, en favor de la comunidad hondureña, los mayores beneficios; ensanchar y modernizar la industria nacional en forma que permita la transformación de nuestras materias primas exportables en productos terminados o semielaborados; lograr que el país perciba los máximos beneficios de la producción exportable y fortalecer la posición de nuestra economía frente a los cambios del mercado internacional”.

Se añade que “para la consecución de estos objetivos, se dará prioridad a la reforma agraria y a la reforma forestal”. Los objetivos de la política agraria se definieron para “incorporar el proceso de desarrollo de las tierras improductivas, dotar al campesino de tierra y asistencia técnica y crediticia, aumentar la producción agrícola, expandir el mercado y lograr excedentes para la exportación, elevar el ingreso agrícola, utilizar eficazmente los factores productivos, conjurar los conflictos agrarios y contribuir a la transferencia de capitales de la agricultura para el desarrollo industrial”.

#### a) Los proyectos de desarrollo rural.

En los hechos, estos objetivos se concretaron en el apoyo masivo dado por el Estado a la instalación de rubros de exportación a nivel de algunas empresas campesinas creadas y agrupadas en “proyectos”. En el informe de actividades del INA del año 1980, el Director Ejecutivo definía esos proyectos por “el énfasis dado en la producción de cultivos no tradicionales y la introducción de siembras que estén sujetas a procesos de transformación agroindustrial y que puedan diversificar y fortalecer nuestros mercados de exportación”.

Esta política de desarrollo propuesta al sector reformado ya se había definido en el plan operativo del INA de 1977 (28). El plan operativo contemplaba la creación de dos sectores:

- El sector de desarrollo rural concentrado. Este sector agrupa las empresas campesinas ubicadas en “zonas prioritarias de reforma agraria” y, para él, se concentran recursos, inversiones y servicios para crear “zonas de desarrollo regional integral”. Los objetivos de este sector son: a) Fortalecer y diversificar la base productiva del sector reformado; b) Crear las condiciones para la dinamización del proceso de acumulación del sector reformado que permita refinanciar su ulterior expansión; y c) Crear núcleos de desarrollo que apoyen el fortalecimiento de la economía regional.
- El sector de consolidación. Este sector se subdivide en dos grupos: el de las empresas que tienen potencialidad organizativa y productiva pero que se encuentran fuera de las áreas de desarrollo rural concentrado y el que, por falta de recursos y/o de capacidad operacional, no se puede atender integralmente. Los objetivos que se traza el INA para este sector son, para el primer grupo, mejorar y diversificar la

producción con el propósito de consolidación económica de las empresas incorporadas y, para el segundo grupo, atender las empresas mientras se generan las condiciones para su incorporación a las áreas de desarrollo rural concentrado.

Para los dos sectores, el INA plantea la necesidad de "introducir cultivos permanentes y semi-permanentes de alta rentabilidad como palma africana, cacao, cítricos, caña de azúcar, café, etc.". Por otro lado se señala que "la producción de granos básicos será estimulada principalmente en las zonas o empresas en las que no hay otra alternativa de producción (caso del sector de consolidación) o en aquellas situaciones en que, por encontrarse en etapa de implantación, será inviable plantear un programa de diversificación de la estructura productiva".

El resultado de esta política fue la creación de nueve proyectos de "desarrollo rural", los cuales, en 1978, agrupaban el 25 o /o de los beneficiarios de la Reforma Agraria y absorbían el 73 o/o del presupuesto del INA (29). Cada uno de estos proyectos se especializó en la promoción de un cultivo de exportación determinado.

#### b) Los pequeños proyectos

A partir de 1981, la política del INA se reorienta hacia la definición de una política de "pequeños proyectos". Esta nueva orientación corresponde a la vez a la disminución de la ayuda financiera internacional (AID, BID sobre todo) hacia la realización de proyectos de gran tamaño, y, al hecho de que las empresas participantes a estos últimos se integraron paulatinamente en circuitos de financiamiento y de comercialización más independientes de las instituciones.

El Director Ejecutivo del INA presenta este nuevo enfoque de la manera siguiente (30): "El proceso de la Reforma Agraria, originalmente, se enfocó a la ejecución de grandes proyectos en polos de desarrollo, como parte de la estrategia de los organismos internacionales y regionales de cooperación. Si bien es cierto que de este planteamiento se han derivado algunos resultados concretos, también es cierto que el modelo no ha respondido como se esperaba a las aspiraciones sociales y económicas del campesinado hondureño. Es por esta razón, y después de reexaminar y evaluar la situación económica mundial, la actual estructura productiva agraria, las limitaciones en la capacitación de recursos externos, la pobre generación del ahorro interno y las condiciones geopolíticas y sociales en que convive el hombre del campo, que el actual Gobierno Constitucional de la República de Honduras, está empeñado, como parte de su estrategia global, en desarrollar un Programa de Pequeños Proyectos con cobertura nacional, que actúe como elemento impulsor, catalizador y de transición en la dinámica del contexto macro-económico".

Norberto Vargas (31) señala que "los grandes proyectos de desarrollo que afectan a los beneficiarios de la Reforma Agraria se han orientado más hacia el producto, que a la satisfacción de las necesidades reales de los beneficiarios que han participado muy poco en la concepción de los mismos. . . La concepción de los proyectos por los técnicos, sin considerar la tecnología apropiada, coherente con las condiciones socio-económicas y de producción de los grupos campesinos y sin la participación de los beneficiarios, provoca un desperdicio de los recursos disponibles en términos de mano de obra, fuerza de trabajo animal y materiales que se producen en la región y que podrían ser aprovechados para un desarrollo auto sostenido".

El concepto de pequeños proyectos puede resumirse así:

- El pequeño proyecto tiene un carácter participativo en su definición, formulación, ejecución y evaluación.
- El pequeño proyecto valoriza los recursos disponibles en la empresa campesina y se ejecuta con tecnologías apropiadas.
- El pequeño proyecto permite consolidar la empresa; responsabilización de los asociados para su manejo, trabajo colectivo y capitalización de los excedentes.

Para la ejecución del programa de pequeños proyectos, el INA revisó su organigrama dando el enfoque en la creación de "equipos técnicos de campo" o equipos pluridisciplinarios encargados de prestar asistencia a las empresas campesinas en torno a un proyecto productivo de escasa dimensión.

Asimismo, se creó un fondo rotatorio en el INA para el financiamiento de algunos pequeños proyectos, proponiéndose una definición del tamaño del pequeño proyecto en función de la inversión necesaria: "bajo la metodología participativa y de la diversificación de la estructura productiva, el tamaño de los pequeños proyectos agrícolas estará en función de un techo mínimo de inversión de Lps.5,000 y un máximo de Lps.15,000. El tamaño de los pequeños proyectos pecuarios estará en función de un máximo de inversión de Lps.42,000, tomando en consideración que los grupos campesinos marginados no disponen de la infraestructura básica productiva. El financiamiento de los pequeños proyectos sociales estará determinado por la capacidad de aportación del grupo campesino y de la comunidad". (32)

Hasta la fecha, los resultados han sido bastante limitados (33); esta nueva modalidad de apoyo a las empresas campesinas funcionó sobre todo como una fuente alternativa de financiamiento a las empresas. La ineficiencia operativa del INA y su escasa dotación en recursos conspiraron para debilitar el objetivo de desarrollo autocentrado y autosostenido de las empresas.

#### *2.4 Los elementos de presión sobre la estructura agraria*

En la década de los años sesenta fue usual en América Latina el pensamiento de que la única fuerza de presión sobre la estructura agraria era la que operaba dentro de la frontera física de los latifundios: la presión campesina sobre la tierra (34). En realidad, ni la presión campesina se manifestaba exclusivamente dentro de los circuitos de la empresa latifundista, ni era la única presión capaz de impulsar ciertos cambios sociales y agrícolas.

Históricamente se estima que la primera fuerte presión para el cambio de estructura agraria fue la que acompañó la creación del compartimiento moderno de la agricultura (35). A raíz del fracaso de la Reforma Liberal (1876) que intentaba, al igual que los países vecinos, crear una economía de exportación controlada por productores nacionales, surgió la llamada "economía de enclave"; las plantaciones bananeras instaladas por transnacionales a partir del inicio del siglo XX, constituyeron el principal polo de "desarrollo" económico del país hasta los años cincuenta. Sin embargo, a partir de la segunda postguerra, la reanimación del comercio internacional y la demanda consiguiente de los productos tradicionales con precios transitoriamente favorables junto a una renovada afluencia de recursos externos, favorecen un proceso de expansión capitalista en el agro. En esta coyuntura, se crea un compartimiento moderno orientado a la exportación de productos tales como café, ganado y madera; las mismas transnacionales diversifican su aparato productivo y, a la par del banano, inician siembras de palma aceitera y producciones ganaderas. Este incremento de la producción se hace mediante la modernización de los latifundios tradicionales y la incorporación de nuevas áreas al Proceso productivo. A este fenómeno, se agrega la "preocupación nacional" por la industrialización la cual, por su carácter dependiente, precisa, para poder sostenerse, de la capacidad del sector agroexportador de generar las divisas necesarias para la compra de insumos industriales.

Este mismo proceso de desarrollo capitalista en el agro provocó la concentración progresiva de la tierra, la separación de los pequeños productores de sus medios de producción y el consiguiente fenómeno de proletarización del campesinado. Paralelamente, la modernización tecnológica de las fincas bananeras y las consecuencias de la huelga de 1954 en la zona norte se acompañaron de un proceso masivo de expulsión de fuerza de trabajo laborante. Los dos aspectos juntos crearon la segunda fuerte presión, esta vez obrero-campesina, para el cambio de estructura agraria.

Un aspecto que retuvo la atención de los estudiosos de los procesos de Reforma Agraria es la existencia, en Honduras, de un nivel alto de organización del campesinado

(35). Este movimiento organizado ha participado en forma activa a la presión sobre la estructura agraria a partir de los años sesenta. Se estima que la huelga de 1954 creó las condiciones para el surgimiento del movimiento campesino organizado: la primera organización (Federación Nacional de Campesinos de Honduras FENACH) fue creada en 1962 por ex-obreros de las plantaciones bananeras que, como lo señala Mario Posas, "se vieron obligados a recampesinizarse para proveer a su subsistencia". La Asociación Nacional de Campesinos (ANACH) surgió el mismo año como alternativa "reformista" a la FENACH considerada como "revolucionaria". Esta última será disuelta en 1965 mediante la desaparición física de sus dirigentes. En 1970, se creó la Unión Nacional de Campesinos (UNC) apoyada por el movimiento obrero social cristiano; en 1974, se otorgó la personería jurídica a la Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria (FECORAH) que constituye la organización campesina más ligada al aparato institucional. Posteriormente, se crearon, sobre todo por el juego de divisiones internas de las tres principales organizaciones, otras organizaciones hasta llegar en la actualidad a un número de doce. (36)

Las formas de lucha que adoptaron las organizaciones campesinas en su reivindicación sobre el acceso a la tierra han sido numerosas. Una de las principales fue las "Marchas del Hambre" (1966, 1972 y 1975) que pretendían llevar a miles de campesinos a manifestar en la capital; esas "marchas" aun si no se llevaron a cabo y, a veces, fueron severamente reprimidas, actuaron de manera decisiva en las distintas etapas de la definición de la política agraria. Otra forma principal de lucha es la de "operativos campesinos" que se traducen por la invasión simultánea por parte de los campesinos, de predios considerados como adjudicables.



**CUADRO A-1**  
**HONDURAS, ALGUNAS CIFRAS DE INTERES**

<b>Superficie Total</b>	<b>Kms. cuadrados</b>	<b>112.088</b>
<b>Suelos de clase I aptos para cultivos intensivos</b>	<b>Kms. cuadrados</b>	<b>8.730 (1)</b>
<b>Suelos de clase II aptos para cultivos extensivos</b>	<b>Kms. cuadrados</b>	<b>10.165</b>
<b>Suelos de vocación forestal, de uso muy intensivo y otros</b>	<b>Kms. cuadrados</b>	<b>93.193</b>
<b>Población total (año 1984) en miles de habitantes</b>		<b>3,713.3 (2)</b>
<b>Población rural (año 1984)</b>		<b>2,319.2</b>
<b>Tasa de crecimiento población rural (1960-1980)</b>	<b>o/o anual</b>	<b>2.4 (3)</b>
<b>Tasa de crecimiento población urbana (1960-1980)</b>	<b>o/o anual</b>	<b>5.7</b>
<b>Población activa (año 1984)</b>		<b>1,074.0</b>
<b>Población activa rural</b>		<b>572.2 (4)</b>
<b>Producto Interno Bruto (PIB) en millones de lempiras (año 1984)</b>		
- Sectores productivos - <b>Agricultura</b>		<b>584</b>
- <b>Industria</b>		<b>274</b>
- <b>Minería</b>		<b>42</b>
- <b>Construcción</b>		<b>78</b>
- <b>Sectores de servicios básicos</b>		<b>695</b>
- <b>Otros servicios</b>		<b>199</b>
<b>Total PIB a costo de factores (año 1984)</b>		<b>1,872 (2)</b>
<b>Balanza comercial en millones de lempiras (año 1984)</b>		
- <b>Exportaciones de bienes y servicios</b>		<b>1,774.3 (2)</b>
- <b>Importaciones de bienes y servicios</b>		<b>2,420.0</b>

(1) C.V. Plath, "Mapa de uso potencial de la tierra" FAO 1964 y "Uso potencial de la tierra en Honduras, Evaluación basada en los recursos físicos" FAO 1967.

(2) "Honduras en cifras (1979 - 1984)" Banco Central de Honduras.

(3) "Honduras: principales indicadores económicos y agropecuarios" IICA/Honduras.

(4) Incluye agricultura, silvicultura, caza y pesca.

NOTA: Un Lempira equivale a 0.5 U.S. dolar.

**CUADRO A-2**  
**EXPORTACIONES FOB POR PRINCIPALES PRODUCTOS (1981-1984)**  
**VOLUMEN EN MILES Y VALORES EN MILLONES DE LEMPIRAS**

		1981	1982	1983	1984
<b>A _ Agricultura-Ganadería-Pesce</b>					
<b>Banano</b>	<i>Valor</i>	426.6	436.6	406.3	456.8
	<i>Volumen cajas 40 lbs.</i>	42.234.0	44.736.0	35.095.0	40.976.0
<b>Café</b>	<i>Valor</i>	345.7	306.2	302.4	337.9
	<i>Volumen sacos 60 kgs.</i>	1.133.0	956.0	1.238.0	1.129.0
<b>Madera</b>	<i>Valor</i>	86.3	89.3	80.8	67.4
	<i>Volumen mts. cúbicos</i>	290.0	301.0	262.0	219.5
<b>Carne</b>	<i>Valor</i>	92.9	67.8	62.7	49.2
	<i>Volumen kgs.</i>	23.846.0	16.195.0	15.474.0	12.123.8
<b>Azúcar</b>	<i>Valor</i>	93.1	43.2	55.7	50.6
	<i>Volumen kgs.</i>	83.053.0	87.479.0	106.165.0	93.045.5
<b>Tabaco</b>	<i>Valor</i>	26.7	21.5	21.6	21.0
	<i>Volumen kgs.</i>	4.487.0	3.170.0	3.125.0	3.266.0
<b>Camarones y Langostas</b>	<i>Valor</i>	52.5	55.9	72.0	77.8
	<i>Volumen kgs.</i>	3.645.0	3.594.0	4.266.0	4.479.0
<b>Subtotal - Valor</b>		1.123.8	1.020.5	1.001.5	1.060.7
<b>B _ Minería</b>					
<b>Plata</b>	<i>Valor</i>	31.5	18.6	35.1	40.5
	<i>Volumen onzas troy</i>	1.575.0	1.210.6	1.629.0	2.583.0
<b>Plomo</b>	<i>Valor</i>	16.8	8.5	7.7	15.9
	<i>Volumen libras</i>	26.256.0	19034.3	25.531.0	33.221.0
<b>Zinc</b>	<i>Valor</i>	24.5	23.9	33.1	69.8
	<i>Volumen libras</i>	33.177.0	32.390.3	51.114.0	76.652.0
<b>C _ Otros Productos</b>		72.8	51.0	75.9	126.2
<b>Otros Productos-Valor</b>		310.6	237.7	257.3	284.7
<b>TOTAL BIENES FOB</b>		1.507.2	1.309.2	1.334.7	1.471.6

FUENTE: Informes Banco Central de Honduras.

**CUADRO A-3**  
**DISTRIBUCION DE LA TIERRA EN FINCAS**

**A. SEGUN TAMAÑO DE LAS EXPLOTACIONES**

GRUPO DE TAMAÑO	NUMERO DE FINCAS		SUPERFICIE EN FINCAS		TAMAÑO PROMEDIO
	UNIDADES	% TOTAL	HECTAREAS	% TOTAL	
Menos de 1 hectáreas	88,771	17.3	21,542	0.8	0.6
De 1 a 10 hectáreas	119,374	61.1	418,726	16.9	3.5
De 10 a 50 hectáreas	34,390	17.6	739,361	37.7	21.3
De 50 a 500 hectáreas	7,461	3.8	881,132	33.6	118.1
Más de 500 hectáreas	445	0.3	879,099	22.0	1,801.3
<b>TOTAL</b>	<b>196,341</b>	<b>100.0</b>	<b>2,639,859</b>	<b>100.0</b>	<b>13.5</b>

**B. SEGUN TENENCIA**

GRUPO DE TAMAÑO	SUPERFICIE TOTAL		TENENCIA PROPIA		TENENCIA NACIONAL-EJIDAL		SIMPLE ARRENDADA		OTRAS FORMAS		TENENCIA MIXTA	
	HECTAREAS	%	HECTAREAS	%	HECTAREAS	%	HECTAREAS	%	HECTAREAS	%	HECTAREAS	%
Menos de 1 hectáreas	21,542	100	5,295	24.6	3,935	18.3	11,185	51.9	352	1.6	775	3.6
De 1 a 10 hectáreas	418,726	100	184,946	37.0	141,786	33.9	52,369	12.5	4,322	1.3	64,792	15.4
De 10 a 50 hectáreas	739,361	100	302,497	41.5	286,351	39.3	25,970	3.5	5,595	0.8	109,018	14.9
De 50 a 500 hectáreas	881,132	100	442,478	50.2	216,010	24.5	24,607	2.8	6,010	0.7	192,027	21.8
Más de 500 hectáreas	879,099	100	872,989	64.4	44,357	7.7	26,256	4.5	2,474	0.4	133,023	23.0
<b>TOTAL</b>	<b>2,639,859</b>	<b>100</b>	<b>1,278,145</b>	<b>48.6</b>	<b>692,469</b>	<b>26.3</b>	<b>140,387</b>	<b>5.8</b>	<b>19,233</b>	<b>0.8</b>	<b>499,635</b>	<b>19.0</b>

**C. SEGUN USO**

GRUPO DE TAMAÑO	SUPERFICIE TOTAL		SUPERFICIE EN CULTIVOS ANUALES		SUPERFICIE EN CULTIVOS PERMANENTES		SUPERFICIE EN PASTOS NATURALES		SUPERFICIE EN PASTOS MEJORADOS		OTROS USOS	
	HECTAREAS	%	HECTAREAS	%	HECTAREAS	%	HECTAREAS	%	HECTAREAS	%	HECTAREAS	%
Menos de 1 hectáreas	21,542	100	18,469	85.7	2,305	10.7	129	0.6	190	0.9	449	2.1
De 1 a 10 hectáreas	418,726	100	177,259	42.3	60,184	14.4	32,354	7.7	47,308	11.3	101,630	24.3
De 10 a 50 hectáreas	739,361	100	101,159	13.9	69,438	9.5	92,346	12.7	232,800	31.9	233,618	32.0
De 50 a 500 hectáreas	881,132	100	55,725	6.3	45,140	5.1	109,591	12.4	456,158	56.4	182,578	20.8
Más de 500 hectáreas	879,099	100	13,732	2.4	34,944	6.0	75,817	13.1	269,144	46.5	185,462	32.0
<b>TOTAL</b>	<b>2,639,859</b>	<b>100</b>	<b>366,344</b>	<b>13.9</b>	<b>212,011</b>	<b>8.1</b>	<b>310,177</b>	<b>11.8</b>	<b>1,087,600</b>	<b>39.5</b>	<b>708,727</b>	<b>26.7</b>

FUENTE: Dirección Nacional de Estadísticas y Censos - Censo Nacional Agropecuario 1974.

**CUADRO A-4**  
**FORMACION DE EMPRESAS CAMPESINAS Y ADJUDICACION DE TIERRAS**  
**DESDE LA LEY DE REFORMA AGRARIA DE 1962**

AÑOS	NUMERO DE EMPRESAS	ASOCIADOS		AREA ADJUDICADA-HAS.	
		INICIALES	ACTUALES	TOTAL	CULTIVABLE
1962	3	113	65	343	277
1963	4	171	43	364	303
1964	—	—	—	—	—
1965	2	60	66	202	185
1966	2	97	61	211	132
1967	4	109	146	732	345
1968	6	171	202	1.687	662
1969	20	1.261	696	3.635	2.347
1970	26	1.403	866	6.737	5.446
1971	36	1.875	1.099	7.681	6.292
1972	76	3.504	1.782	11.621	1.772
1973	182	6.913	4.164	28.855	19.571
1974	230	7.590	5.954	42.552	31.884
1975	164	5.366	4.305	35.276	27.865
1976	174	5.182	3.959	27.911	21.690
1977	101	3.333	2.360	16.492	11.180
1978	78	2.192	2.004	13.043	8.185
1979	87	2.442	2.137	12.448	8.884
1980	105	2.577	2.313	17.578	10.124
1981	167	4.727	4.414	19.470	14.428
1982	177	4.897	4.292	19.963	15.000
1983	149	3.535	3.445	12.798	10.543
1984	146	3.658	3.756	14.825	12.006
<b>TOTALES</b>	<b>1.939</b>	<b>61.176</b>	<b>48.129</b>	<b>294.424</b>	<b>215.141</b>

**FUENTE:** Instituto Nacional Agrario, Departamento de Planificación. In: *Resumen Básico de los Grupos Campesinos Beneficiarios de la Reforma Agraria. Enero 1985.*

**CUADRO A-5**  
**DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS CAMPESINAS**

**A. SEGUN MODALIDAD ORGANIZATIVA**

MODALIDAD	NUMERO DE EMPRESAS	ASOCIADOS		AREA-HECTAREAS	
		INICIALES	ACTUALES	ADJUDICADA	CULTIVABLE
Asentamiento	1.422	43.217	33.359	167.163	113.719
Cooperativa	463	16.439	13.635	120.039	95.843
Empresa Asociativa	54	1.520	1.135	7.222	5.579
<b>TOTAL</b>	<b>1.939</b>	<b>61.176</b>	<b>48.129</b>	<b>294.424</b>	<b>215.141</b>

**B. SEGUN AFILIACION**

AFILIACION	NUMERO DE EMPRESAS	ASOCIADOS		AREA-HECTAREAS	
		INICIALES	ACTUALES	ADJUDICADA	CULTIVABLE
ANACH	728	23.477	17.584	97.713	72.208
UNC	478	13.867	10.234	56.329	37.005
FECORAH	255	9.896	8.026	73.870	60.134
ALCONH	80	2.112	1.741	7.228	5.840
Otras	141	4.127	3.770	19.245	13.297
Independientes	257	7.697	6.774	40.039	26.657
<b>TOTAL</b>	<b>1.939</b>	<b>61.176</b>	<b>48.129</b>	<b>294.424</b>	<b>215.141</b>

**C. POR REGIONAL AGRARIA**

	NUMERO DE EMPRESAS	ASOCIADOS		AREA-HECTAREAS	
		INICIALES	ACTUALES	ADJUDICADA	CULTIVABLE
Litoral Atlántico	133	3.266	2.618	13.611	11.044
Aguán	138	4.768	5.468	61.512	54.520
Norte	642	22.654	19.401	93.542	75.289
Occidental	249	7.171	5.657	19.185	15.928
Centro Occidental	176	5.318	3.831	29.008	16.740
Sur	276	10.047	5.049	34.131	15.751
Nor Oriental	157	3.188	2.102	15.385	10.276
Centro Oriental	99	2.551	2.171	18.811	9.605
Sectoriel Talanga	69	2.213	1.832	9.239	5.988
<b>TOTAL</b>	<b>1.939</b>	<b>61.176</b>	<b>48.129</b>	<b>294.424</b>	<b>215.141</b>

FUENTE: Instituto Nacional Agrario, Departamento de Planificación. In Resumen Básico de los Grupos Campesinos Beneficiarios de la Reforma Agraria - Enero 1985.

## **CUADRO A-5: DEFINICIONES Y NOTAS**

### **A. *Distribución de las empresas campesinas según modalidad organizativa.***

La modalidad organizativa se define según las normas del Instituto Nacional Agrario, aunque algunas empresas puedan tener la estructura organizativa de la organización campesina a la cual están afiliadas. A continuación se presentan las definiciones propuestas por el Instituto Nacional Agrario:

- . **Asentamiento:** es la forma tradicional de agrupación, cuyo carácter no se puede alejar del mutualismo normal del campesinado. Funciona simplemente con la intervención del Estado y se estructura bajo la más sencilla organización de base.
- . **Cooperativa:** es una asociación con Personalidad Jurídica, otorgada de conformidad con la Ley de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. Sus obligaciones y prohibiciones están estipuladas en la Sección Segunda, Artículo 105 y 106, de la Ley de Reforma Agraria.
- . **Empresa Asociativa:** es aquella constituida por personas beneficiarias de la reforma agraria que acuerdan aportar en común su trabajo, industria, servicios y otros bienes, con el fin primordial de explotar directamente uno o más predios adjudicados por el Instituto Nacional Agrario. Su funcionamiento está determinado por el Acuerdo No. 121, vigente desde febrero 1976.

### **B. *Distribución de las empresas campesinas según afiliación.***

- . **ANACH:** Asociación Nacional de Campesinos de Honduras.
- . **UNC:** Unión Nacional de Campesinos.
- . **FECORAH:** Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria de Honduras.
- . **ALCONH:** Alianza Campesina de Organizaciones Nacionales de Honduras.
- . **OTRAS AFILIACIONES:** UNCAH, FRENACAINH, UNACOOOP, ACAN, ACADH, FUNCACH, UNCACH.
- . **INDEPENDIENTES:** Empresas campesinas sin afiliaciones a organizaciones campesinas.

Solamente las cuatro primeras organizaciones campesinas (ANACH, UNC, FECORAH, ALCONH) están reconocidas legalmente y las tres primeras (ANACH, UNC, FECORAH) tienen una cobertura nacional.

### **C. *Distribución de las empresas campesinas por regional agraria.***

- . **Oficina Regional Agraria para la zona Sur,** con sede en la ciudad de Choluteca. Ejerce funciones sobre el territorio comprendido por los Departamentos de Choluteca y Valle, así como en los municipios de Aguanqueterique, Lauterique, Mercedes, San Antonio del Norte y San Juan del Departamento de La Paz, y Liure, Soledad y Vado Ancho del Departamento de El Paraíso.
- . **Oficina Regional Agraria para la zona Norte,** con sede en la ciudad de San Pedro Sula. Ejerce funciones sobre el territorio comprendido por los Departamentos de Cortés, Santa Bárbara y Yoro, con exclusión de los municipios de Naranjito y Protección del Departamento de Santa Bárbara, Arenal, Olanchito, Jocón, Victoria y Sulaco, del Departamento de Yoro.
- . **Oficina Regional Agraria para la zona del Litoral Atlántico,** con sede en la ciudad de La Ceiba. Ejerce funciones sobre el territorio comprendido por los Departamentos de Atlántida, Islas de la Bahía y Gracias a Dios.

- . **Oficina Regional Agraria para la zona Occidental, con sede en la ciudad de Santa Rosa de Copán. Ejerce funciones sobre el territorio comprendido por los Departamentos de Copán, Ocotepeque y Lempira, así como en los municipios de Naranjito y Protección del Departamento de Santa Bárbara.**
- . **Oficina Regional Agraria para la zona Nor-Oriental, con sede en la ciudad de Juticalpa. Ejerce funciones en el territorio comprendido por el Departamento de Olancho, con exclusión de la zona del Patuca.**
- . **Oficina Regional Agraria para la zona Centro-Oriental, con sede en la ciudad de Danlí. Ejerce funciones sobre el territorio comprendido por el Departamento de El Paraíso, con exclusión de los municipios de Liure, Soledad y Vado Ancho. Además tiene jurisdicción en la zona del Patuca, Departamento de Olancho.**
- . **Oficina Regional Agraria para la zona Centro-Occidental, con sede en la ciudad de Comayagua. Ejerce funciones sobre el territorio comprendido por los Departamentos de Comayagua, Intibucá y La Paz, con exclusión de los municipios de Aguanqueterique, Lauterique, Mercedes, San Antonio del Norte y San Juan del Departamento de La Paz.**
- . **Oficina Regional Agraria para la zona del Aguán, con sede en el lugar denominado Sinaloa. Ejerce funciones sobre el territorio comprendido por el Departamento de Colón, así como los municipios de Olanchito, Jocón y Arenal del Departamento de Yoro.**
- . **Oficina Sectorial Agraria para la zona Central, con sede en el Municipio de Talanga. Ejerce funciones sobre el territorio comprendido por el Departamento de Francisco Morazán, así como en los municipios de Sulaco y Victoria del Departamento de Yoro.**

**CUADRO A-6**  
**PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL CONCENTRADO**

NOMBRE DEL PROYECTO	Número de Empresas Campesinas	Superficie Total (1) (Hectáreas)	Rubro Principal	Número de Empresas con Rubro Principal	Superficie con Rubro Principal (Hectáreas)	Inversión INA (5) Fondos Nacionales (En miles de Lempiiras)
Bajo Agúñ	94	57168	Palma Africana	55(3)	10480 Has. sembradas(3)	30898 (período 1971-81)
San Manuel	44	7502	Caña de Azúcar	36(3)	2913 Has. sembradas(3)	4980 (período 1976-81)
Monjarés	26	3792	Caña de Azúcar	22(3)	1094 Has. sembradas(3)	2137 (período 1975-81)
La Muela	58	5685	Cacao	22(1)	398 Has. sembradas(1)	4191 (período 1977-81)
San Bernardo	98	14715	Marañón	108(4)	4326 Has. sembradas(4)	3135 (período 1976-81)
Guaymas	58	8196	Palma Africana	33(3)	2465 Has. sembradas(3)	9000 (período 1978-83)
Jamestrán	4	1847	Algodón	3(1)	357 Has. sembradas(1)	—
Puerto Arjuro	25	2326	Ganado Vacuno	23(5)	1610 Has. en pastos(5)	2466 (período 1977-81)
Tabaco	12	1728	Tabaco	11(1)	115 Has. sembradas(1)	604 (período 1979-81)

(1) "Encuesta de los grupos campesinos beneficiarios de la reforma agraria" INA septiembre 1988.

(2) Documentos COAPALMA-HONDUPALMA. 1985

(3) "Apoyo de la división de Desarrollo Rural a los grupos esteros de la región Norte y Sur del país". Mimeo INA 1988.

(4) "Financiamiento otorgado BCI-INA. Proyecto Marañón" Mimeo INA 1985

(5) Estimación del autor en base a fuentes INA.



## CUADRO A-6 NOTAS

- (1) La información sobre el número y la superficie de las empresas campesinas del sector de Desarrollo Rural Concentrado está al 31 de diciembre de 1982.
- (2) No todas las empresas clasificadas en el sector de Desarrollo Rural Concentrado producen el rubro promovido en el marco del Proyecto. Algunas empresas productoras de marañón en la zona Sur no pertenecen al Proyecto San Bernardo.
- (3) Para la determinación de la superficie sembrada con el rubro promovido por el Proyecto, se tomaron las fuentes más fidedignas.
- (4) El monto de inversión INA corresponde a los gastos hechos por los Proyectos con fondos nacionales. No incluye el uso del financiamiento externo (BID, AID para el Proyecto Bajo Aguán; BCIE para el Proyecto San Bernardo, etc.).
- (5) En 1983, los Proyectos desaparecieron como estructuras técnico-administrativas y se convirtieron en unidades de asistencia técnica dependientes de las Regionales INA. Por ejemplo, los Proyectos San Bernardo y Monjarás se agruparon en la "Unidad de Asistencia Técnica de la zona Sur" y los Proyectos San Manuel, Guaymas y Tabaco se agruparon en la "Unidad de Asistencia Técnica Nor-Occidental".

**CUADRO A-7**  
**ESTRUCTURA DE LAS TRES PRINCIPALES ORGANIZACIONES CAMPESINAS**

	<b>FECORAH</b>	<b>UNC</b>	<b>ANACH</b>
<b>NIVEL NACIONAL</b>	<i>Asamblea General (1)</i> <i>Consejo de Administración (2)</i> <i>Junta de Vigilancia (3)</i> <i>Comité Ejecutivo (4)</i> <i>Gerente (5)</i>	<i>Congreso Nacional (1)</i> <i>Consejo Nacional (2)</i> <i>Comité Ejecutivo (3)</i>	<i>Convención Nacional (1)</i> <i>Consejo Directivo Nacional (2)</i> <i>Comité Ejecutivo (3)</i>
<b>NIVEL REGIONAL</b>		<i>Consejo Regional de Ligas (4)</i> <i>Comité Ejecutivo Regional (5)</i>	<i>Seccionales Interdepartamentales (4)</i> <i>Seccionales Departamentales (5)</i> <i>Seccionales Regionales (6)</i>
	<i>(Cooperativa)</i>	<i>(Liga Campesina)</i>	<i>(Subseccional)</i>
<b>NIVEL LOCAL</b>	<i>Asamblea General (6)</i> <i>Consejo de Administración (7)</i> <i>Junta de Vigilancia (8)</i> <i>Gerente (9)</i>	<i>Asamblea General (6)</i> <i>Junta Directiva (7)</i>	<i>Asamblea General (7)</i> <i>Comité Subseccional (8)</i>

**FECORAH:** *Federación de Cooperativas Agropecuarias de la Reforma Agraria de Honduras.*

- (1) *Representantes de las cooperativas afiliadas - Se reúne cada año.*
- (2) *Presidenta, Vicepresidenta, Secretario y Vocales. Electos cada dos años por la Asamblea General.*
- (3) *Tres propietarios y tres suplentes. Electos cada año por la Asamblea General.*
- (4) *Tres miembros del Consejo de Administración (Presidenta, Vicepresidenta y Secretario).*
- (5) *Electo por el Consejo de Administración.*
- (6) *Asociados de la cooperativa.*
- (7) *Presidenta, Vicepresidenta, Secretario, Tesorero y Vocales. Electos cada año por la Asamblea General.*
- (8) *Tres propietarios y tres suplentes. Electos cada año por la Asamblea General.*
- (9) *Electo por el Consejo de Administración.*

**UNC:** *Unión Nacional de Campesinos.*

- (1) *Representantes de las ligas. Se reúne cada dos años.*
- (2) *Secretarios Generales adjunto de las Regionales y Comité Ejecutivo.*
- (3) *Secretario General, General Adjunto, de Actas, de Finanzas, de Educación, de Organización, de Prensa y Propaganda, de Asuntos Agrarios. Electos por el Congreso Nacional.*
- (4) (5) *Idem que al nivel nacional.*
- (6) *Asociados de la liga.*
- (7) *Secretario General, de Actas, de Finanzas, de Trabajo y Reclamos, de Cultura y Propaganda, de Asuntos Agrarios y de Organización. Electos cada año por la Asamblea General.*

**ANACH:** *Asociación Nacional de Campesinos Hondureños.*

- (1) *Representantes de las Seccionales y Subseccionales afiliadas. Se reúne cada año.*
- (2) *25 miembros electos por la Convención Nacional.*
- (3) *Presidenta, Vicepresidenta, Secretario General, Secretario de Organización, Secretario de Finanzas, Secretario de Actas y Correspondencia y Fiscal. Electo por la Convención Nacional.*
- (4) (5) y (6) *Mismas atribuciones que el Comité Ejecutivo, a nivel de su jurisdicción.*
- (7) *Asociados de la Subseccional.*
- (8) *Presidenta, Vicepresidenta, Secretario, Tesorero y Fiscal. Electos cada año por la Asamblea General.*

**FUENTES:** *Estatutos de la FECORAH, de la UNC y de la ANACH.*

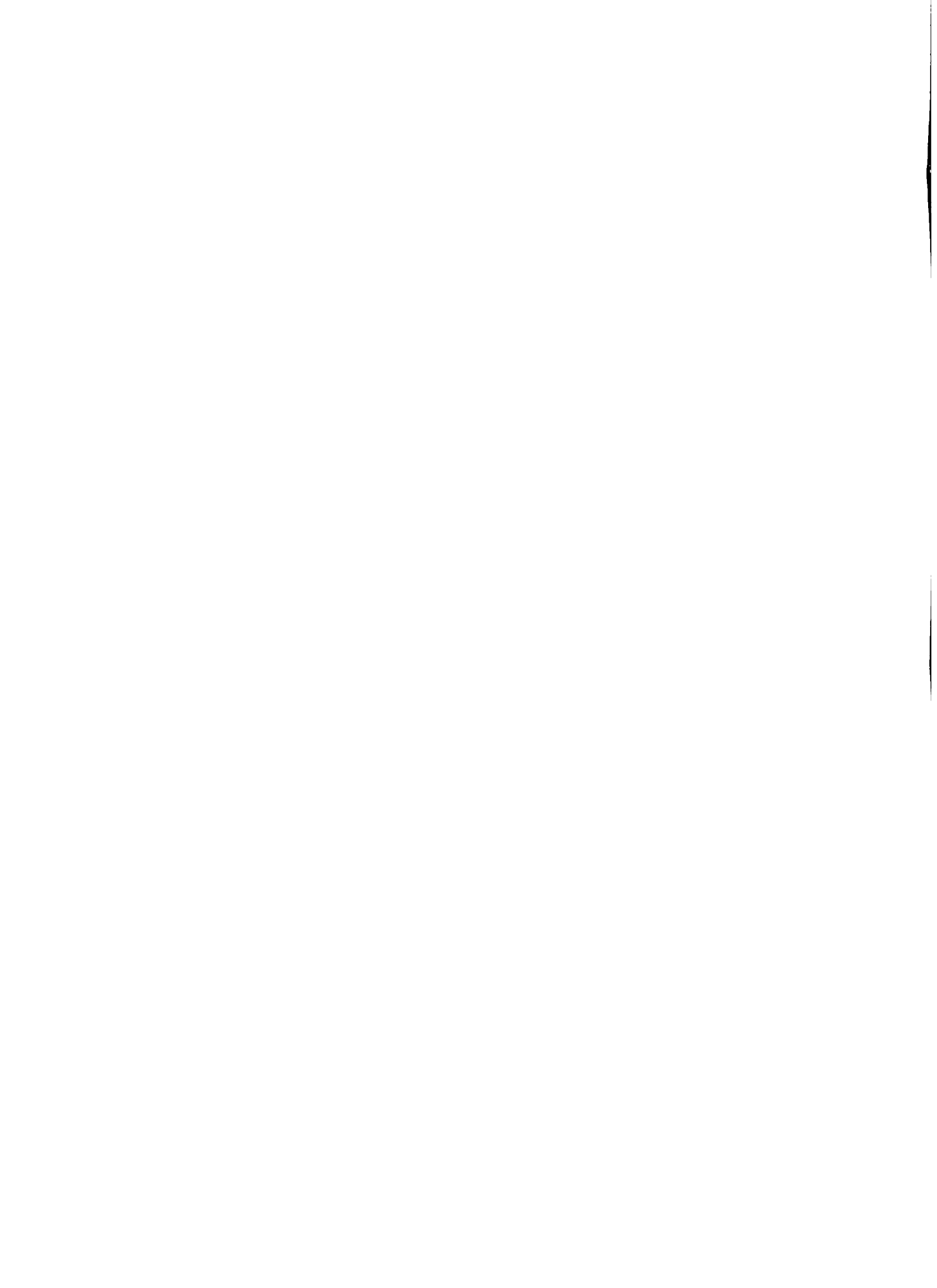
## NOTAS PARTE A

- (1) Ley de Reforma Agraria, Reglamentos y Otras Disposiciones, Tegucigalpa, INA 1980.
- (2) PEINADO SOTOMAYOR, Marcelo. "Planificación y Reforma Agraria", Tegucigalpa, PROCCARA-INA 1980, p. 75.
- (3) Ver Cuadro A-1 "Honduras, Algunas Cifras de Interés" y Cuadro A-2 "Exportaciones Por Principales Productos".
- (4) SANTOS DE MORAIS, Clodomir. "Cinco Modelos para una Estrategia", Tegucigalpa, PROCCARA-INA 1975 e IHDER, "84 meses de Reforma Agraria del Gobierno de las Fuerzas Armadas de Honduras", Tegucigalpa, 1980, p. 88.
- (5) GARCIA, Antonio. "Reforma Agraria y Dominación Social en América Latina", Juárez editor, Buenos Aires, 1970.
- (6) Plan Nacional de Reforma Agraria, Tegucigalpa, INA 1973.
- (7) GARCIA, Antonio. "Dinámica de las Reformas Agrarias en América Latina" citado por GUERRA, Guillermo. "Manual de Administración de Empresas Agropecuarias", San José Costa Rica, IICA 1982, p. 19.
- (8) Censo Nacional Agropecuario 1974, Dirección Nacional de Estadísticas y Censos, Tegucigalpa, Ministerio de Economía 1978 y Cuadro A-3.
- (9) DEL CID, Rafael, "Reforma Agraria y Capitalismo Dependiente", Tegucigalpa, UNAH 1977, p. 48.
- (10) GARCIA, Antonio. "Dinámica de las Reformas Agrarias en América Latina" op. cit.
- (11) Censo Nacional Agropecuario 1974, op. cit.
- (12) En la reunión de Punta del Este, Uruguay, llevada a cabo en 1962 participaban la mayoría de los Presidentes de los países de América Latina. En esta reunión, se definió la política de la Alianza para el Progreso, o sea las líneas de apoyo del Gobierno de los Estados Unidos hacia los países suramericanos.
- (13) Véase POSAS, Mario. "El Movimiento Campesino Hondureño", Tegucigalpa, Colección Cuadernos No. 2, Editorial Guaymuras 1981 y "Política y Estructura Agraria en Honduras (1950-1978)", Tegucigalpa, Economía Política No. 17, UNAH 1979.
- (14) Ley de Reforma Agraria, Decreto No. 2, Tegucigalpa, INA 1962.
- (15) Véase MURCIA, Héctor. "Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria", San José, Costa Rica, IICA 1982, p. 15.
- (16) SANDOVAL, Rigoberto. "La Reforma Agraria en América Latina", Tegucigalpa, Colección Cambios No. 3, INA.
- (17) Véase Informe del Seminario sobre "Fomento de Formas Asociativas de Producción en el Medio Rural", San José, Costa Rica, IICA-DSE 1980.
- (18) Véase, entre otras publicaciones, MELGAR, Osmin. "Cooperativa Agropecuaria Guanchías Limitada", Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, INCAE 1976; VASQUEZ, Carlos. "La Aplicación de la Reforma Agraria en Guanchías", tesis económica, Tegucigalpa; SALGADO, Ramón. "Guanchías: Lucha Campesina y Cooperativismo Agrario", Tegucigalpa, Colección Cuadernos No. 4, Editorial Guaymuras 1981.
- (19) Véase PROCCARA, "46 Meses", Tegucigalpa, s.f.
- (20) Véase IHDER "84 Meses de Reforma Agraria del Gobierno de las Fuerzas Armadas de Honduras" op. cit.
- (21) PROCCARA. "46 Meses" ... op. cit. p. III-7.
- (22) POSAS, Mario. "Política y Estructura Agraria en Honduras (1950-1978)" op. cit. p. 68.
- (23) Plan Nacional de Reforma Agraria, Tegucigalpa, INA 1973.
- (24) Véase "Resumen Básico de los Grupos Campesinos Beneficiarios de la Reforma Agraria", Tegucigalpa, INA 1985 y Cuadros A-4 y A-5.
- (25) "Ley de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento", DIFOCOOP, publicado en La Gaceta No. 16336 del 19 de noviembre de 1957.
- (26) Ver Cuadro A-7 y Estatutos de la Asociación Nacional de Campesinos de Honduras (ANACH), de la Unión Nacional de Campesinos (UNC) y de la Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria de Honduras (FECORAH).

- (27) "Plan Nacional de Desarrollo", Discurso del señor Jefe de Estado, General López Arellano, pronunciado el 1 de enero de 1974 y citado en PROCCARA "46 Meses" p. II-8.
- (28) INA, Plan Operativo Anual 1977.
- (29) AID, "Diagnóstico del Sector Agrícola para Honduras", borrador para discusión, Tegucigalpa, 1978, p. 26 y Cuadro A-6.
- (30) ARRIAGA IRAHETA, Ubodoro. "Discurso de Inauguración de la Primera Reunión Técnica de Pequeños Proyectos para el Desarrollo Rural en Honduras" en Memoria, Tegucigalpa, mimeo, IICA-PRACA-INA 1983.
- (31) VARGAS, Norberto. "Metodología para el Empleo de los Pequeños Proyectos como Instrumento para el Desarrollo Rural", publicado en Memoria de la XVII Reunión de Ejecutivos de Reforma Agraria, Tegucigalpa, 1984.
- (32) "Memoria de la Primera Reunión Técnica sobre Pequeños Proyectos para el Desarrollo Rural en Honduras" op. cit.
- (33) Véase "Avance de los Programas y Proyectos de la División de Desarrollo Rural y sus Limitaciones", INA, presentado en el Encuentro entre las Organizaciones Campesinas y el INA (30 al 3 de febrero de 1985).
- (34) GARCIA, Antonio. "Modelos Operacionales de Reforma Agraria y Desarrollo Rural en América Latina", San José, Costa Rica, IICA 1982, p. 105.
- (35) Según el Plan Nacional de Reforma Agraria, "el compartimiento moderno lo constituye la agricultura comercial que, utilizando el 31 por ciento de la superficie en cultivos, genera el 66 por ciento del producto del sector agrícola". Agrupa explotaciones tales como haciendas ganaderas modernizadas, fincas cafetaleras, plantaciones bananeras, etc.
- (36) Véase POSAS, Mario. "El Movimiento Campesino Hondureño" op. cit. y DURAND, Guy. "La Cuestión Agraria en Honduras durante los años setenta", mimeo, Documento presentado durante el Seminario del CEDLA (diciembre 1984), Amsterdam.

**P A R T E   B**

**OBJETIVOS Y METODOLOGIA DEL ESTUDIO**



## 1. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Los objetivos perseguidos por la Reforma Agraria en Honduras son: (1)

- Lograr un desarrollo socio-económico sostenido del país mediante una redistribución de los factores de producción que posibilite la expansión del mercado interno.
- Conjurar los conflictos agrarios provenientes de las contradicciones entre la gran propiedad latifundista y los campesinos con poca o ninguna tierra y los asalariados rurales.

Para tal fin, se crearon formas asociativas de producción cuyas características básicas son la propiedad colectiva de los medios de producción y la distribución del ingreso de acuerdo al trabajo aportado por los asociados.

El Estado y las agencias de desarrollo propusieron a esas formas asociativas de producción que llamaremos empresas campesinas un modelo de desarrollo "tipo empresarial" orientado a la producción para el mercado nacional e internacional, siguiendo así las primeras experiencias llevadas a cabo en el sector de Guanchías. Son componentes del modelo la incorporación de "paquetes tecnológicos", la asistencia técnica y financiera selectiva para el manejo del mismo modelo y la orientación hacia la producción de insumos para las industrias de agro-exportación. Sin embargo, la simple observación del funcionamiento de las empresas campesinas muestra que el modelo original fue adoptado en muy pocos casos y tuvo que adaptarse a las condiciones decisivas del contexto regional y local, que el modelo puede entrar en contradicciones con las estrategias de los asociados y que, en términos generales, el conjunto de las empresas campesinas no constituye una entidad homogénea.

A pesar de lo anterior, las instituciones de desarrollo siguen formulando planes de asistencia a las empresas campesinas sin tomar en cuenta la diversidad del funcionamiento, en lugar de enfocar sus acciones para resolver problemas específicos a las distintas categorías de empresas que se pueden encontrar. El estudio presente trata de contribuir al conocimiento de la realidad del funcionamiento de las empresas, identificar las principales variables que explican esta diversidad de funcionamiento y proponer una tipología de las empresas.

El estudio tratará de aportar elementos de respuesta a la pregunta siguiente: ¿cuál es la realidad del funcionamiento de las empresas campesinas y cuáles son las variables que explican las diferencias de funcionamiento observadas entre las empresas?

De manera más específica, se analizarán las estrategias de las empresas y sus asociados, las cuales se reflejan en la naturaleza y la evolución de los sistemas de producción y la gestión de los recursos. Se analizará también las condiciones externas que explican la diversidad de funcionamiento de las empresas como ser: el papel de las instituciones de desarrollo en la diferenciación de las empresas mediante su apoyo a regiones o rubros de producción definidos y el grado de inserción de las empresas en los circuitos de comercialización y en el sistema crediticio.

## 2. METODOLOGIA DEL ESTUDIO

La observación de la realidad de las empresas campesinas revela una gran heterogeneidad en cuanto a su funcionamiento pero también la presencia de factores comunes que pueden permitir el establecimiento de una tipología. La formulación de una tipología debe permitir agrupar en sub-conjuntos las empresas que presentan características similares y, a la vez, circunscribir los distintos elementos básicos que explican la existencia de funcionamientos diferentes entre sub-conjuntos. (2).

El concepto de tipología descansa sobre una hipótesis: los individuos de una población heterogénea pueden ser agrupados en un cierto número de sub-conjuntos caracterizados cada uno por una cierta homogeneidad en cuanto a una o más variables que se analizan. Cada sub-conjunto puede dar lugar, entonces, a la descripción y al estudio de un individuo promedio (ideal o real) que expresa de manera más satisfactoria, las características de los individuos del sub-conjunto. El mismo análisis de casos permite averiguar la veracidad de un cierto número de hipótesis y conclusiones y, por ende, validar a posteriori la estratificación inicial.

En el campo agrícola, la mayoría de las tipologías utilizan como variables que permiten la agrupación en sub-conjuntos, elementos de estructura o sea variables directamente identificables y, por lo general, de naturaleza cuantitativa (3); son frecuentes, por ejemplo, tipologías basadas en el tamaño de la finca, el número de personas activas en la explotación, el ingreso monetario o el nivel de capitalización. Frecuentemente, estas mismas variables se combinan para establecer correlaciones (por ejemplo entre el tamaño y el ingreso o el nivel de capitalización). Sin embargo, los sub-conjuntos así constituidos pueden revelar heterogeneidades en cuanto al funcionamiento de las fincas, sus trayectorias o las estrategias de las personas que las manejan. Para tomar en cuenta lo anterior, algunos autores establecieron tipologías que consideran como variables elementos explicativos del funcionamiento mismo de las fincas (comportamientos técnicos, secuencia de actividades, estrategias, etc.) y relacionan, a posteriori, los sub-conjuntos definidos con elementos de estructura.

Para este estudio, tratándose de buscar elementos explicativos a la diversidad de funcionamiento de las empresas campesinas, el segundo enfoque de tipología parece ser más adaptado; la simple observación indica que no existe siempre una coincidencia entre un tipo de estructura y un tipo de funcionamiento.

### *2.1 Un concepto de empresa campesina*

Para poder establecer una tipología de las empresas campesinas, se hace necesario establecer un criterio de clasificación. Este criterio debe abarcar las variables consideradas más importantes de carácter interno y externo que explican el comportamiento y los resultados de las empresas. Para establecer este criterio definiremos, en un primer tiempo, un concepto de empresa campesina.

Según el área de interés del investigador, una empresa campesina puede definirse de distintas maneras. Puede ser, por ejemplo, considerada como:

- Una unidad física si se considera la disponibilidad de los factores de producción.
- Una unidad social si se consideran las condiciones de vida del productor, de su familia y demás personas que integran la empresa.
- Una unidad económica si se considera el uso de los recursos y los resultados de la empresa y de sus asociados.
- Una unidad jurídica si se consideran las normas legales, los derechos y obligaciones de la empresa, así como su papel dentro del orden jurídico establecido.

Murcia y Araujo (4) propusieron una definición que retoma los distintos niveles de análisis antes mencionados. Según ellos, la empresa campesina puede ser caracterizada como: "la unidad micro-económica de producción en la cual debe hacerse un uso racional, ordenado y equilibrado de los recursos disponibles, para lograr resultados técnicos, físicos y económicos que permitan el mejoramiento de los niveles de vida del productor y su familia, su integración efectiva y real al proceso de desarrollo y la comprensión de su responsabilidad social acompañados por la promoción de una capacidad empresarial creciente puesta al servicio de la agricultura". Los mismos autores subrayan la necesidad de relacionar la empresa campesina con el medio que la rodea y con la estructura dentro de la cual se inserta.

Ampliando esta definición, podemos considerar el funcionamiento de la empresa como un sistema complejo en el cual se interrelacionan el uso de los factores de producción y las condiciones externas, de acuerdo a la estrategia seguida por la empresa misma y por los asociados para alcanzar sus objetivos. Esta interrelación se manifiesta a nivel del sistema de producción concebido como el conjunto de las producciones llevadas a cabo por la empresa y a nivel de las técnicas de cultivo utilizadas o de las prácticas de manejo en la producción animal. Lo anterior depende:

- De los recursos disponibles. El recurso humano es por lo general proporcionado por el asociado; sin embargo, en muchos casos se suman la familia y los asalariados contratados para determinadas actividades. Tratándose de una empresa campesina, al aporte de trabajo manual se agrega la responsabilidad de tipo empresarial de tomar decisiones de carácter productivo y organizativo. El recurso tierra está constituido por el predio adjudicado y sus características de las cuales dependen, en gran medi-



da, las prácticas de manejo. El recurso de capital agrupa el capital de inversión y el capital de operación.

- De las influencias externas. En el proceso de decisiones, la empresa emplea una serie de factores sobre los cuales no tiene control. Son, entre otras, influencias externas el papel de las instituciones de desarrollo en la definición de políticas de apoyo a las empresas campesinas (transferencia de tecnología, modelos organizativos, etc.) o la existencia de mercados financieros y de productos.

## 2.2 *El criterio de consolidación empresarial.*

Considerando lo anterior, podemos establecer que una sola variable (como volumen de operaciones, inversiones, productividad de mano de obra) no puede explicar de manera satisfactoria la diversidad de funcionamiento que se observa a nivel de las empresas campesinas. Sin embargo, se opina que algunas variables desempeñan un papel determinante para marcar diferencias de comportamiento y de resultados entre las empresas. Por ejemplo, la capacidad de la empresa de retener sus excedentes y reinvertirlos es efecto y causa a la vez del proceso productivo; por ello se piensa que este aspecto tiene un comportamiento distinto entre empresas; también, el tipo de actividad productiva a la cual se dedica la empresa puede, por sus propias características de demanda, garantizar márgenes de acumulación.

Se propone como criterio de clasificación de las empresas campesinas el de "grado de consolidación empresarial". El concepto de consolidación empresarial agrupa las variables consideradas como más importantes para explicar las diferencias de funcionamiento. Ellas son la naturaleza y los resultados permitidos por el sistema de producción adoptado, el enlace de la empresa con el mercado crediticio y de productos, y, el sistema gerencial:

- Sistema de producción: naturaleza y resultados. Se considera como elemento de consolidación empresarial el hecho de tener un sistema de producción que permite, para la empresa, una buena combinación de los recursos disponibles y proveer excedentes capitalizables y, para los asociados, satisfacer sus necesidades básicas y generar ingresos monetarios satisfactorios.
- Enlace con el mercado crediticio y de productos. Se considera como elemento de consolidación empresarial el hecho de tener una buena inserción en los mercados de productos y los mercados crediticios. Esta variable hace referencia a uno de los criterios comúnmente utilizado para evaluar el éxito empresarial: se considera una empresa exitosa si logra una buena inserción en los mercados de productos que ofrecen un nivel alto de rentabilidad y los mercados crediticios que aseguren la disponibilidad permanente de capital.
- Sistema gerencial. Se considera como elemento de consolidación empresarial el hecho de tener un sistema gerencial que permite establecer un equilibrio entre, por una parte, los intereses económicos de los miembros y los de la empresa en sí y, por otra parte, el sistema democrático de toma de decisiones y la eficacia empresarial. Esta variable hace referencia a los aspectos que diferencian la gestión de una empresa campesina de la de una empresa comercial:
  - La empresa campesina tiene objetivos específicos que son la promoción de sus miembros a la vez que la eficacia comercial. La gestión de la empresa campesina debe proporcionar a sus miembros el máximo de beneficios posibles que aseguren su promoción, manteniendo una base financiera sana. En otras palabras, la empresa debe buscar un equilibrio entre los intereses a corto plazo de sus miembros y los, a largo plazo, del grupo en su totalidad.
  - La empresa campesina tiene un sistema de gestión democrático que se traduce en procesos particulares de toma de decisiones. El sistema democrático de toma de decisiones garantiza la participación activa de los asociados y la consideración de sus intereses. El problema es de considerar, a la vez, el deseo de los miembros de

participar a las decisiones y de velar que esas decisiones sean tomadas con la competencia y la rapidez requeridas.

### 3. ETAPAS EN EL ESTABLECIMIENTO DE LA TIPOLOGIA

La tipología de las empresas campesinas presentada en este documento se estableció utilizando tres fuentes principales de información:

- La observación constante del funcionamiento de las empresas campesinas durante la ejecución del Proyecto FORGE.
- Una encuesta de carácter cuantitativo a nivel de setenta empresas campesinas.
- Un programa de estudios de casos a nivel de diez empresas campesinas.

#### 3.1 *La observación constante del funcionamiento de las empresas campesinas durante la ejecución del Proyecto FORGE.*

##### a) **Presentación del Proyecto FORGE.**

El Proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial de las Empresas Campesinas de Producción Agropecuaria-FORGE" (Comunidad Económica Europea, Gobierno de Francia, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) se diseñó para contribuir a resolver una limitante observada a nivel de los asociados de las empresas campesinas: su insuficiente preparación en el marco de la gestión (5). Esta limitante se manifiesta a distintos niveles: ausencia de planes de largo plazo concretando los objetivos de los asociados y de las empresas en sí, improvisaciones durante el ciclo agrícola, ausencia de un proceso eficaz de toma de decisiones y de sistemas de informaciones, entre otros.

Con el fin de participar en la resolución de estos problemas, el Proyecto FORGE propuso una metodología que contribuyó a consolidar las empresas campesinas capacitando y asesorando a los asociados en el marco gerencial. Los puntos principales eran la capacitación de los técnicos de organismos nacionales y de las organizaciones campesinas, que prestan apoyo técnico-administrativo a las empresas campesinas, y la capacitación y asesoría en servicio a las empresas campesinas en el manejo de un instrumental administrativo y en el proceso de toma de decisiones.

##### b) **Selección de las empresas campesinas que participaron en el Proyecto FORGE.**

La selección de las zonas de trabajo y de las empresas campesinas ubicadas en las mismas fue a cargo de las tres organizaciones campesinas más importantes del país (ANACH, UNC y FECORAH), con la participación de las instituciones nacionales de desarrollo.

Como criterio de selección de las zonas de trabajo, se retuvo el de zonas de mayor desarrollo económico y/o de mayor concentración de empresas del sector reformado, quedando elegidas las de Choluteca, San Pedro Sula y Valle del Aguán.

Como criterio de selección de las empresas campesinas, se retuvo el de viabilidad económica. Se consideró como factores de viabilidad económica la tendencia hacia la producción para el mercado, la reinversión de los excedentes y el trabajo colectivo, la buena dotación en recursos, el alcance de un cierto nivel organizativo, la existencia de un apoyo institucional entre otros. Cabe hacer notar que esta selección se hizo a priori, basándose en las experiencias y conocimientos acumulados por los técnicos institucionales y los promotores campesinos en sus actividades de campo, pero sin llevar a cabo encuestas formales de carácter cuantitativo y cualitativo. Este último punto explicó la presencia, dentro de las empresas campesinas seleccionadas, de algunas que no reunían las características antes mencionadas (por ejemplo empresas ubicadas en predios de escaso valor agronómico o empresas con neta tendencia hacia el uso individual de los recursos) y que se descartaron en el transcurso de la ejecución del Proyecto FORGE.

Por lo anterior (proceso de selección de las zonas y de las empresas campesinas), que-

da establecido que las 140 empresas con las cuales estuvo trabajando el Proyecto FORGE no pueden considerarse como representativas del universo de las empresas campesinas existentes en Honduras (1939 empresas según censo de enero de 1985). Sin embargo, el mismo proceso de selección hace de las 140 empresas una muestra de las consideradas como "viables" por las organizaciones campesinas y las instituciones nacionales de desarrollo, en las zonas de mayor actividad del proceso de Reforma Agraria. Son descartadas de la muestra las empresas con muy baja dotación en recursos y muy bajos niveles organizativos en las cuales no llega o cuando llega en forma muy esporádica, la asistencia institucional pero también las escasas empresas con mayores niveles de consolidación y para las cuales el contenido del Proyecto FORGE no era adaptado.

Por otro lado, cabe notar que un análisis más profundo de la representatividad de las 140 empresas dentro del universo de empresas existentes se vio considerablemente dificultado por la ausencia, a nivel nacional, de una clasificación de las empresas con otros criterios que estructurales (tamaño de la empresa, número de asociados y área total adjudicada, reconocimiento legal, afiliación, etc.).

### c) Las informaciones manejadas en el marco del Proyecto FORGE

La participación en un programa de "desarrollo" de la naturaleza del Proyecto FORGE permite una observación del funcionamiento de las distintas instancias que apoyan a las empresas campesinas así como una observación, mediante el seguimiento de las acciones del Proyecto, de la realidad de las mismas empresas campesinas. Los contactos permanentes con las instancias de apoyo permiten sacar conclusiones sobre el contenido político y técnico de las acciones hacia las empresas campesinas, así como sus niveles de operatividad.

A nivel de las empresas campesinas, el tratar de resolver el problema de manejo gerencial necesita interiorizarse de la problemática específica a cada una de las empresas dentro del contexto local, regional y nacional. A estas apreciaciones sacadas de la práctica diaria, se suma una serie de informaciones sintéticas de distintas naturalezas que han sido objeto de publicaciones (6). Estas informaciones pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Informaciones relativas a la planificación de la producción de las empresas. En el marco del proyecto, se analizaron los mecanismos de formulación de los planes de producción, la participación de los distintos agentes involucrados, así como de la misma empresa, las fuentes de financiamiento utilizadas, etc.
- Informaciones relativas a los resultados económicos de la empresa. Se analizaron los resultados por rubros y el aporte de cada uno a los resultados globales de la empresa; el análisis se llevó a cabo tanto a nivel de la empresa en sí como en forma comparativa entre empresas con sistemas de producción semejantes. Se concibió el análisis de los resultados como una herramienta de reflexión para los asociados y se condujo con el fin de identificar los factores que influyeron sobre los resultados; la evaluación de los resultados comprendía el área técnico-productiva (rendimiento, uso físico de los recursos, eficacia de asistencia técnica), el área financiera (costos de producción, precios recibidos, aspectos crediticios) y el área social (satisfacción del autoconsumo, organización del trabajo, capacitación).
- Informaciones relativas a la administración de la empresa, su organización y los procesos de toma de decisiones. Se observó y se trató de proponer mejoras al manejo de los instrumentos administrativos utilizados, a la definición de las funciones de los órganos de gestión y al proceso de toma de decisiones. Para este último punto se trató de identificar los aspectos internos y externos que influyen sobre la toma de decisiones.
- Informaciones relativas a la competencia y a la práctica de intervención de los técnicos institucionales y promotores campesinos (sobre todo en el marco de la administración de las empresas).

### 3.2 Una encuesta de carácter cuantitativo a nivel de setenta empresas campesinas.

#### a) Propósito de la encuesta.

Dentro de las 140 empresas campesinas que participaron en la ejecución del Proyecto FORGE, se seleccionó una muestra de setenta empresas para llevar a cabo una encuesta de carácter cuantitativo (7). Recopilando y clasificando la información generada por los sistemas de registros implementados a nivel de las empresas, durante un año agrícola, se esperaba obtener una información más ordenada acerca de:

- La disponibilidad y el uso de recursos en las empresas campesinas.
- Los resultados económicos alcanzados mediante los distintos sistemas de producción que se habían observado a nivel de las empresas.

La serie de indicadores que se utilizaron se refiere básicamente a la primera variable del criterio "grado de consolidación empresarial" antes definido. Como se mencionó anteriormente acerca de las 140 empresas que participaron en el Proyecto FORGE, las setenta empresas encuestadas no son representativas del universo de las empresas existentes en Honduras, sino de las consideradas como viables en las zonas prioritarias en cuanto al proceso de Reforma Agraria.

Se seleccionaron las setenta empresas en base a: su representatividad de un sistema de producción, su ubicación en los sistemas regionales de financiamiento, de comercialización y de apoyo institucional, su tiempo de funcionamiento y su nivel de organización. Además sólo se retuvieron las que tenían un sistema de registros capaz de proporcionar una información fidedigna.

#### b) Desarrollo de la encuesta.

La encuesta estuvo a cargo de técnicos que prestan un apoyo administrativo a las empresas campesinas. Consistió básicamente en recopilar la información acumulada a nivel de los registros anteriormente implementados.

La encuesta se dividió en cuatro partes:

- Información general: fecha de constitución, modalidad organizativa, afiliación, número total de asociados, población total de la empresa, ingresos y egresos de asociados entre diciembre de 1980 y diciembre de 1984.
- Uso del predio durante el ciclo agrícola 1984-1985. Se hizo el desglose entre el uso colectivo y uso individual, considerándose un rubro de carácter colectivo solamente cuando todas las etapas de producción y de comercialización se realizan de manera colectiva. Esta parte comprendía la distribución de la superficie adjudicada según su uso (plantaciones permanentes, cultivos anuales del ciclo de primavera 1984, cultivos anuales del ciclo de postrera 1984-1985, uso para ganadería, sin uso y otros usos).
- Nivel de endeudamiento y existencia de capital en la empresa campesina. Se hizo el siguiente desglose del endeudamiento: deuda agraria, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo y deuda morosa. El capital existente en la empresa campesina se clasificó de la siguiente forma: tierra, plantaciones permanentes, maquinaria y equipo agrícola, instalaciones y construcciones, y ganado.
- Resultados de la empresa campesina. Para las actividades colectivas de la empresa campesina se consideró el valor de la producción, las utilidades brutas por rubro de explotación, el número de jornales trabajados y los ingresos monetarios y no

monetarios de los asociados. Para las actividades individuales de los asociados, se consideró el número de jornales trabajados y los ingresos monetarios y no monetarios de los asociados. Para este último punto, en ausencia de registros, se hicieron estimaciones en base a las superficies cultivadas, los promedios de rendimientos y de consumo familiar.

### 3.3 *Un programa de estudios de casos a nivel de diez empresas campesinas*

#### a) Propósito del programa.

Con el fin de complementar los datos conseguidos con las dos primeras fuentes de información, se implementó un programa de estudios de casos a nivel de diez empresas campesinas (8). Visitando un pequeño número de empresas campesinas seleccionadas, varias veces durante un año agrícola, se esperaba poder obtener una información más detallada, dando énfasis al análisis de las variables que definen el criterio de consolidación empresarial. Con el programa de estudios de casos, se intentó:

- Establecer con mayor detalle las características de sistemas de producción representativos.
- Determinar con mayor exactitud el nivel del uso de recursos existentes en las empresas campesinas.
- Evaluar los niveles organizativos alcanzados y la estrategia de los asociados.

Al realizar un programa de estudios de casos surgen dos grupos de cuestiones metodológicas: el primero tiene relación con asegurarse de que los casos seleccionados (las empresas campesinas) sean representativos de un universo y el segundo con el compromiso entre costo por una parte y, por la otra, minuciosidad y exactitud en la recolección de los datos.

#### b) La representatividad de los estudios de casos.

Una fórmula común utilizada para seleccionar los casos es de dividir un universo dado en células compuestas de unidades más o menos homogéneas y después escoger un caso para representar cada célula. Es de esperar que los casos "representativos" proporcionarán las bases para desarrollar generalizaciones acerca de sus células respectivas y acerca del universo en estudio.

En el estudio presente, las empresas se seleccionaron dentro de las 140 empresas asesoradas por el Proyecto FORGE y, más exactamente, dentro de las setenta que fueron objeto de la encuesta cuantitativa. Como se mencionó anteriormente, las 140 empresas no son representativas del universo de las empresas existentes en Honduras, sino de las consideradas como "viables" por las organizaciones campesinas dentro de las zonas de mayor desarrollo de la Reforma Agraria. Las diez empresas se seleccionaron con los criterios siguientes:

- Son ubicadas en las tres regiones de actuación del Proyecto FORGE.
- Cada una representa los distintos sistemas de producción encontrados.
- Sus resultados económicos pueden ser considerados como promedios dentro de cada uno de los sistemas de producción encontrados.
- Los sistemas organizacionales y estrategias seguidas son representativos.

Además durante la ejecución del programa, las informaciones recogidas a nivel de

los casos estudiados eran suplementadas con las informaciones provenientes de empresas semejantes, con el fin de verificar la representatividad de los datos y proporcionar un contexto más amplio.

6

c) Desarrollo del programa.

El programa se desarrolló entre los meses de abril 1984 y octubre 1985 con los medios disponibles en el marco del Proyecto FORGE. Se trató de utilizar la experiencia adquirida por los técnicos institucionales prestando apoyo a las empresas y los conocimientos de los miembros campesinos participando en las actividades del Proyecto, en cuanto al funcionamiento de sus propias empresas.

Se diseñó el programa de acuerdo a los objetivos perseguidos o sea describir el funcionamiento de algunas empresas representativas e identificar variables explicativas. Para la ejecución del programa se utilizó el procedimiento siguiente:

Primera etapa:

Con la participación de los técnicos asesores de la empresa en materia administrativa y de miembros de la empresa seleccionados por la misma, se llevó a cabo, durante un mes, una encuesta orientada hacia:

- La descripción de las características fundamentales de la empresa.
- La evaluación de la medida en que la empresa ha actuado como agente transformador de la realidad existente con anterioridad a su constitución y de su evolución en el transcurso de su vida.

Para la recolección de la información, se utilizaron las técnicas siguientes:

- Entrevistas tanto libres como dirigidas con los asociados, con el grupo familiar (asociados, esposas y dependientes) o parte de él, y con personas vinculadas con la empresa (agentes institucionales, promotores de organizaciones campesinas, etc.).
- Análisis de documentos tales como actas de reuniones, estatutos, estados financieros, etc., existentes en la empresa y análisis de otras fuentes escritas de información.

Para la recopilación de la información se utilizó un formato, el cual comprendía:

- Descripción de las características de la empresa.
  - Ubicación y recursos físicos: ubicación, vías de acceso, extensión, distribución de suelos, topografía, disponibilidad de agua, clima.
  - Población: número de asociados, dependientes, asalariados, grado de estabilidad en la composición de la empresa, capacitación productiva y organizativa.
  - Proceso de formación de la empresa: modalidad de obtención del predio, ocupación anterior de los asociados.
  - Organización administrativa: aspectos legales, organigrama, sistema contable, estatutos y reglamentos.
  - Organización de la producción: planificación y ejecución de las actividades, proceso de toma de decisiones.

- Bienes y uso de la tierra.
- Situación económica (capacidad de la empresa para generar beneficios satisfactorios para sus asociados) y situación financiera (grado de solvencia bancaria y disponibilidad de capital de operación).
- Comercialización: estructura de los mercados y políticas de comercialización de la empresa.
- Desarrollo social.
- Relaciones con las condiciones externas (otras empresas, organismos de desarrollo, etc.).

#### Evaluación de los efectos de la empresa.

- Evolución en el uso de los recursos de la empresa.
- Evolución del nivel administrativo: mejoramiento en el sistema de planificación, participación de los asociados.
- Evolución de la situación económica de los asociados y de la empresa.

Al concluir la primera etapa, se realizó una reunión de Asamblea General previamente preparada por los técnicos y miembros de la empresa que participaron directamente a la encuesta. Se propuso a los asociados una guía de reflexión temática sobre los principales problemas encontrados y se generó un debate sobre los principales "cuellos de botella" de la empresa, buscándose alternativas de solución.

#### Segunda etapa:

Con la participación de los mismos técnicos asesores y miembros de las empresas que colaboraron en la primera etapa, se llevó a cabo durante un año agrícola (ciclos de primera y de postera) un seguimiento de las actividades desarrolladas en la empresa. Este seguimiento pretendía circunscribir con mayores detalles:

- La naturaleza y la importancia de los recursos utilizados durante el ciclo de producción.
- Los resultados obtenidos en términos productivos y económicos.
- Las relaciones entre los asociados, los mecanismos de toma de decisiones y el funcionamiento administrativo.
- El papel de los agentes de apoyo (instituciones, organizaciones campesinas) y los agentes económicos.

Para la recolección de la información en la etapa de seguimiento, se utilizaron las técnicas siguientes:

- Observación periódica sobre las distintas parcelas (colectivas e individuales) del desarrollo de los cultivos y del manejo de la explotación ganadera (manejo de pastos y de animales).
- Revisión de los registros (flujo de fondos, uso de mano de obra, insumos y mecanización).
- Participación en reuniones de la empresa y entrevistas informales con los asociados.

Para la recopilación de la información se utilizaron formatos resumiendo las obser-

vaciones durante el año agrícola y relacionándolas con las obtenidas en el transcurso de la primera etapa:

- Descripción de los distintos rubros de producción: superficie, medios de producción utilizados, calendario cultural, técnicas de cultivo o manejo, rendimientos.
- Organización: papel de los órganos de gestión, organización del trabajo, manejo administrativo.
- Influencia de los factores externos: apoyo técnico y crediticio, mercadeo.

Al concluir la segunda etapa, se realizó nuevamente una reunión de Asamblea General orientada hacia el análisis de los resultados alcanzados a raíz del ciclo productivo. Los asociados que participaron en esta etapa prepararon materiales escritos (cuadros de comparación planificado-realizado, representaciones gráficas, etc.). Estos materiales se presentaron y se discutieron en Asamblea General; para la discusión se conformaron grupos de discusión temáticas (análisis de resultados en el área técnico-productiva, área financiera y área social). En plenaria, se presentaron los resultados de los grupos de discusión; las propuestas de acciones para el futuro generadas por la discusión se afinaron y se ordenaron para facilitar su ejecución.

#### Tercera etapa:

Al concluirse las dos etapas en la elaboración de los estudios de casos, se produjo un documento con el fin de resumir toda la información obtenida, analizándola e interpretándola.

Se adoptó para la redacción un esquema común para facilitar la comparación entre las distintas empresas que participaron en el programa:

- Grupo familiar: características, evolución en la composición de la empresa, condiciones de vida.
- Tierra: características y aprovechamiento.
- Instalaciones y equipo: características y uso.
- Sistema de producción: evolución en el uso del predio, técnicas utilizadas, producción y rendimientos.
- Resultados: resultados económicos de la empresa e ingresos monetarios y no monetarios de los asociados, estrategias existentes.

#### **4. DISCUSION METODOLOGICA**

Aparte de las reservas ya mencionadas acerca de la representatividad de las empresas estudiadas respecto al universo de las empresas campesinas existentes en Honduras, podemos señalar algunas limitaciones propias al estudio que deben ser tomadas en cuenta para su lectura y su interpretación:

- Las empresas campesinas estudiadas presentan heterogeneidades en cuanto a su localización. La zona de Choluteca es una zona con fuertes movimientos migratorios hacia afuera y condiciones agroclimáticas desfavorables; la zona de San Pedro Sula es la zona de mayor desarrollo económico del país y, por lo tanto, ofrece numerosas alternativas de empleo al campesinado; la zona del Valle del Aguán es una zona de colonización reciente y se benefició de un apoyo institucional no comparable con las demás regiones. Estas heterogeneidades que influyen en gran medida sobre el funcionamiento de las empresas y el comportamiento de los asociados no pudieron ser tomadas integralmente en cuenta en el marco del estudio.
- La mayor parte de las informaciones disponibles sobre las empresas campesinas son las



obtenidas en el transcurso de la ejecución del Proyecto FORGE (mayo 1983-marzo 1986), lo cual limita la posibilidad de hacer análisis de tendencias y de trayectorias. Por ejemplo, el análisis de la dimensión histórica de las empresas que participaron en el programa de estudios de casos se hizo por lo general en base a los recuerdos de los asociados, en ausencia de bases escritas: la fuerte rotación de asociados a nivel de las empresas limita la confiabilidad de este tipo de informaciones.

Algunas informaciones acerca de las empresas campesinas, sobre todo las referentes a las actividades individuales de los asociados, provienen, a veces, de estimaciones. El hecho se debe a las reservas presentadas por los asociados en cuanto a un tipo de actividad no legalmente permitido y al escaso número de investigadores disponibles.

En muchas oportunidades, la calidad de las interpretaciones de los datos conseguidos a nivel de las empresas (sobre todo en el programa de estudios de casos) se vio limitada por la formación de los investigadores quienes, a pesar de la experiencia adquirida en el trabajo diario a nivel de las empresas, tuvieron serias dificultades para interrelacionar sus observaciones.

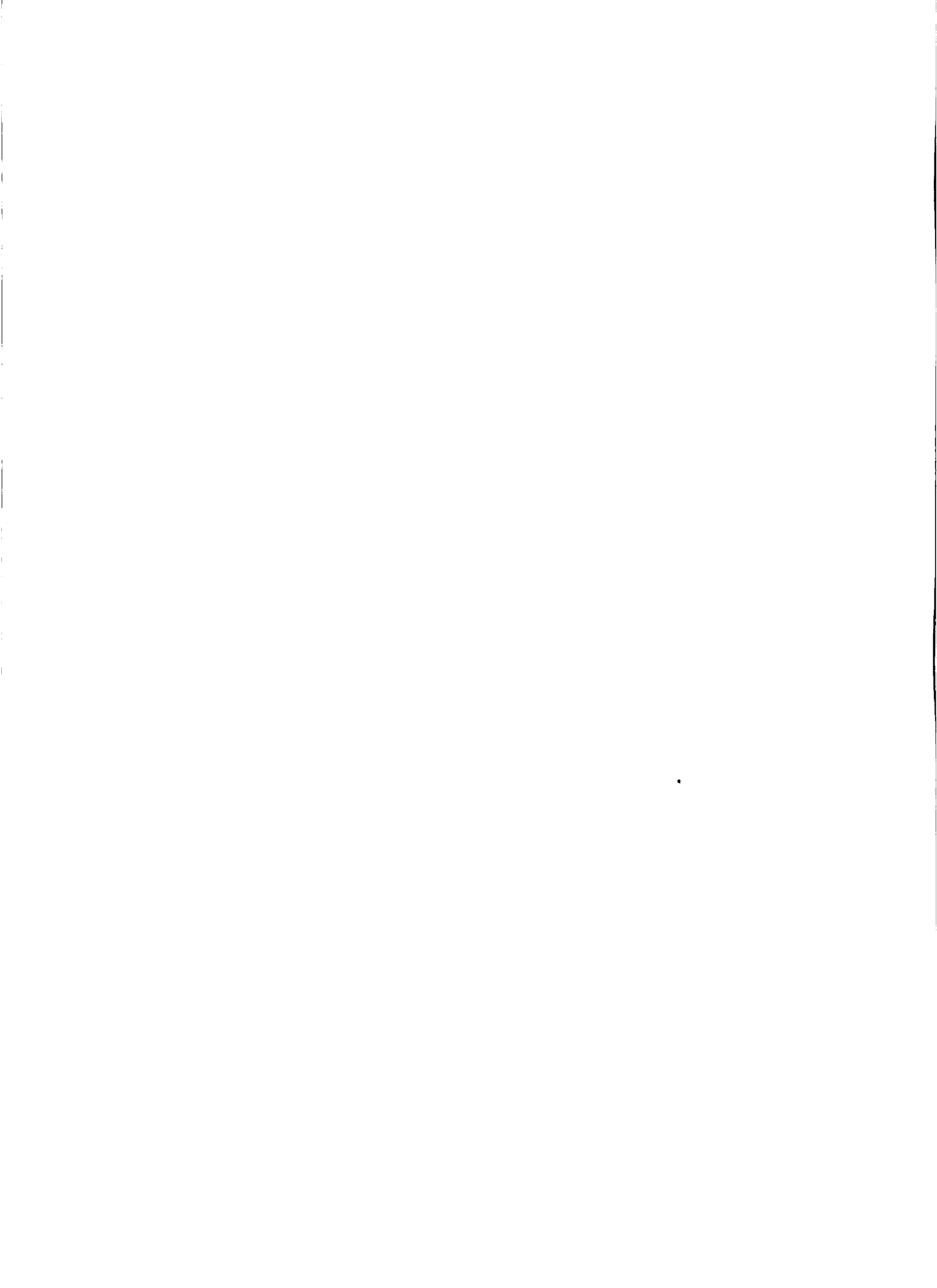
El estudio en su conjunto padece de una insuficiente dimensión sociológica que, en algunos casos, puede explicar diferencias de funcionamiento entre empresas. Por ejemplo la existencia o no de enlaces de carácter familiar entre asociados pueden explicar, a veces, comportamientos diferenciales entre empresas. Se quiso, a nivel de la encuesta cuantitativa, introducir indicadores de carácter sociológico (comportamientos de los asociados respecto a la empresa, solidaridad intergrupala, etc.); sin embargo, la interpretación de esos indicadores se vio limitada por la insuficiente preparación de los investigadores al respecto y su carácter altamente subjetivo.

## NOTAS PARTE B

- (1) "Plan Nacional de Reforma Agraria", INA/PROCCARA 1973.
- (2) GUERRA, Guillermo. "Manual de Administración de Empresas Agropecuarias", San José, Costa Rica, IICA 1982, p.165.
- (3) Véase, sobre la formulación de tipologías, "Démarches de Recherche - Développement" París, BLACT/CFECTI/GRET 1984.
- (4) MURCIA y ARAUJO, "Hacia una Agricultura Empresarial en América Latina", publicado en "Desarrollo Rural en las Américas", Volumen VII No. 3, San José, Costa Rica, IICA 1975.
- (5) Véase "Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad Gerencial de Empresas Agropecuarias FORGE; Versión Sintética," mimeo, San José, Costa Rica, IICA/CEE/MRE 1981.
- (6) Entre otras publicaciones, véase "Informes Anuales 1983, 1984 y 1985"; "Análisis Comparativos de Resultados" (cultivos de caña y de melón en la Región Sur, cultivos de caña, maíz y arroz en la Región Norte, cultivo de maíz en el Valle del Aguán); "Instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación"; "Metodología de capacitación y asesoría en empresas campesinas"; "Informes de Avances del Proyecto FORGE", mimeo, Proyecto FORGE, IICA/CEE/MRE 1983 a 1986.
- (7) Véase Anexo No. 1: "Encuesta a Nivel de Setenta Empresas Campesinas".
- (8) Véase Anexo No. 2: "Informe sobre un Programa de Estudios de Casos".

**P A R T E   C**

**PROPUESTA DE TIPOLOGIA DE LAS EMPRESAS CAMPESINAS**



## **LAS EMPRESAS CONSOLIDADAS**

### **1. CARACTERISTICAS GENERALES**

Las empresas consolidadas se caracterizan básicamente por la presencia de cultivos permanentes (caña de azúcar en las zonas de San Pedro Sula y de Choluteca y palma africana en el Valle del Aguán). Son empresas bien dotadas en cuanto a recursos de capital y recursos físicos; recibieron un apoyo institucional decisivo al momento de su constitución en el marco de los proyectos de "Desarrollo Rural Concentrado". El apoyo disminuyó en la medida en que las empresas entraban en circuitos crediticios y comerciales definidos. La integración a esos circuitos hace de los cultivos permanentes, rubros de producción relativamente rentables, permite la generación de un ingreso monetario satisfactorio para los asociados y abre posibilidades de generación de excedentes capitalizables a nivel de la empresa. Sin embargo, esta misma integración limita los márgenes de decisiones.

Desde el punto de vista agronómico, la caña de azúcar y la palma africana no presentan riesgos mayores. A la par del cultivo permanente dominante, existe una tendencia a la diversificación en otros cultivos comerciales y se observa la presencia de cultivos de granos básicos destinados al autoconsumo. Los sistemas de producción vigentes permiten globalmente el empleo de los asociados durante todo el año agrícola, y además se acude al empleo de mano de obra asalariada temporal en épocas de mayor actividad y, en ciertos casos, de manera permanente.

La población de las empresas consolidadas tiende a estabilizarse hasta darse el "cierre" al ingreso de nuevos asociados. El sistema gerencial, aunque seriamente deficiente, alcanzó cierto grado de consolidación. Existe una tendencia hacia la especialización de las funciones administrativas y se observan elementos de diferenciación social en el seno de la misma empresa.

### **2. LOS SISTEMAS DE PRODUCCION**

Los sistemas de producción vigentes en las empresas consolidadas se explican en gran parte por el apoyo institucional dado, al iniciarse la reforma agraria, a los cultivos de exportación. De los distintos rubros promovidos, la palma africana y la caña de azúcar constituyen los que proporcionaron, y, en cierta medida, siguen proporcionando ingresos relativamente altos a nivel de las empresas campesinas.

#### **2.1. Los Proyectos de Siembra de Palma Africana y de Caña de Azúcar.**

Antes de describir los sistemas de producción existentes en las empresas consolidadas, empezaremos por el análisis de las condiciones de surgimiento de los cultivos de caña y de palma.

##### **a) El proyecto de siembra de palma africana en el Valle del Aguán (1).**

Originalmente, el Proyecto del Bajo Aguán fue concebido como un proyecto de colonización fundado en la propiedad individual de los beneficiarios. Se preveía el asentamiento de 3000 familias en parcelas individuales cuyos tamaños fluctuaban entre diez y quince hectáreas. El proyecto se convirtió en "proyecto de reforma agraria" mediante la presión de las organizaciones campesinas y la voluntad política del INA, en particular entre los años 1972 y 1974, de impulsar la creación de formas asociativas de producción. Además, la orientación hacia la siembra de cultivos permanentes tales como la palma africana y los cítricos requería la conformación de lotes de gran dimensión.

La realización de la primera etapa (1971-1976) se llevó a cabo mediante el otorgamiento del préstamo 210/SF, por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Durante el período se sembraron 2694 hectáreas de palma africana y 106 hectáreas de cítricos. A partir de 1977 y hasta 1981, el mismo BID financió una segunda etapa (Préstamo 479/SF), sembrándose 7786 hectáreas de palma y 1869 hectáreas de cítricos. Los dos préstamos preveían también líneas de crédito para la compra de maquinaria y equipo agrícola y para la siembra de granos básicos.

El apoyo institucional ha sido determinante para el arranque de las empresas campesinas. En primer lugar, las instituciones (el INA sobre todo) han participado en las constituciones de las empresas: la mayoría de los integrantes de las empresas campesinas (más del 70 por ciento según estimaciones del autor del estudio) no son originarios de la zona. Algunos vinieron por sí solos, atraídos por la oportunidad de acceso a la tierra que ofrece la apertura de una frontera agrícola; los demás (la mayoría) llegaron con el programa de migraciones inducidas promovido por el INA. Este programa consistió en organizar campesinos sin tierra o pequeños productores de las zonas más marginadas del país (departamentos sureños sobre todo) y llevarlos hasta el Valle del Aguán para incrementar el número de asociados de algunas empresas o crear nuevas. Durante la fase de instalación, las familias emigrantes se beneficiaron de la ayuda del Programa Mundial de Alimentos (PMA), el cual entregaba raciones de alimentos, medicinas y hasta materiales de construcción para las viviendas. Algunos autores consideran que, por medio de las migraciones inducidas, "el Valle del Aguán se convirtió en un sitio de encuentro de familias campesinas que, en esta forma rompen un centenario aislamiento social, cultural, ideológico y político". Lo cierto es que este proceso conllevó los fenómenos clásicos que se observan en este tipo de operación vertical: la situación precaria en la cual se encontraron las familias desplazadas al instalarse, explicó la deserción masiva (probablemente más de la mitad de las familias desplazadas regresaron a sus lugares de origen o emigraron nuevamente a otras regiones); la agrupación de personas con orígenes y experiencias muy distintos y los cambios drásticos en las relaciones de producción (de pequeño parcelero o jornalero a asociado de una empresa campesina) originaron conflictos de todas naturalezas.

En segundo lugar, el INA creó una estructura técnico-administrativa con el fin de atender las empresas campesinas en distintas áreas. El proyecto se dividió en cinco subproyectos.

- Subproyecto de producción y crédito. El programa de producción se encargó de la planificación de las siembras de palma y cítricos sobre todo, así como la programación de las siembras de granos básicos y actividades de diversificación (ganadería). El programa de crédito tenía bajo su responsabilidad la supervisión, control y recuperación de los préstamos otorgados a las empresas campesinas.
- Subproyecto de servicio de apoyo a la producción. Este subproyecto comprendía las áreas de extensión e investigación agrícola, propagación de plantas, comercialización e industrialización (las dos primeras plantas extractoras de aceite fueron construidas por el INA) y distribución de la ayuda alimentaria.
- Subproyecto de infraestructura vial. Este subproyecto contempló la construcción y el mantenimiento de las infraestructuras (carreteras principales y secundarias, caminos de acceso e interiores a las plantaciones permanentes, puentes).
- Subproyecto de habilitación de tierra. Este subproyecto se encargó de la agrimensura y catastro, diseño y construcción de obras de drenaje y protecciones contra inundaciones, destronque y habilitación de tierras.

- Subproyecto de infraestructura social. Este subproyecto participó en la construcción de viviendas para los asociados de las empresas, centros de salud, centros básicos de servicio, etc.

Con la finalización de la segunda etapa, la tendencia hacia el autofinanciamiento de las empresas palmeras y la creación de la COAPALMA, el apoyo institucional ha ido disminuyendo. El INA no tiene la capacidad operativa como para seguir prestando la integralidad de los servicios antes mencionados sin un financiamiento externo; además la Cooperativa Agroindustrial de la Reforma Agraria de la Palma Africana (COAPALMA) ha venido sustituyéndole en la prestación de la mayoría de los servicios. En varias oportunidades, las organizaciones campesinas y los organismos financieros cuestionaron la gestión del INA. Las críticas más fuertes se centraron sobre el diseño de los programas de siembras de los cultivos permanentes y la distribución de los préstamos:

- De las 10480 hectáreas de palma sembradas, por lo menos mil no entraron todavía en producción por errores mayores en la etapa de siembra (siembras en tierra inundables sobre todo). Las plantaciones de cítricos por desperfectos en su diseño y en ausencia de un mercado para las variedades sembradas se han venido perdiendo.
  - La distribución de créditos mal supervisados en empresas no consolidadas en sus inicios ha jugado un papel decisivo en los niveles desmedidos de endeudamiento de las mismas.
- b) El proyecto de siembra de caña de azúcar en las regiones de San Pedro Sula (Zona Norte) y de Choluteca (Zona Sur).

El cultivo de caña en las empresas campesinas se inició a finales de la década sesenta, con el apoyo del Banco Nacional de Fomento y del INA cuya política a nivel nacional era el desarrollo del cultivo de caña de azúcar a escala comercial. El esfuerzo fue estimulado por los ingenios azucareros en fase de extensión o en proceso de instalación: los ingenios se aseguraban el suministro de caña de azúcar mediante contratos de compra venta y ofrecían asistencia técnica e insumos a los productores. El INA creó, a mediados de la década setenta, estructuras técnico-administrativas llamadas "Proyectos" (Proyecto Monjarás en la zona Sur y Proyecto San Manuel en la zona Norte) para atender a las empresas cañeras.

#### *Ejemplo del Proyecto San Manuel.*

El proyecto se inició en 1976, en tierras expropiadas a la Compañía Azucarera Hondureña (CAHSA), por no cumplir con las normas mínimas de uso del suelo, previstas en la Ley de Reforma Agraria. Esos terrenos de una extensión total de 1800 hectáreas y ubicados en el Municipio de San Manuel constituyeron el núcleo alrededor del cual se implementó un proyecto de siembra de caña de azúcar. Los mismos terrenos fueron objeto de serios litigios que ocasionaron un conflicto abierto entre la CAHSA y el INA; la CAHSA, amenazada por la expropiación, hizo nivelar la tierra y hasta empezó la siembra de caña, con el fin de aumentar el valor del predio. Sin embargo, en 1976, el área fue repartida entre ocho cooperativas de producción; además otras empresas campesinas fueron incorporadas al proyecto (en 1982 el proyecto agrupaba 44 empresas campesinas de las cuales 36 tenían cultivos de caña con una extensión de 2900 hectáreas) (2).

En la mayoría de las empresas las labores de instalaciones de las plantaciones (destronque, nivelación, drenaje, etc.) se hicieron con fondos y bajo la dirección del

INA. No cabe duda que los costos de esta fase de instalación fueron excesivos: las labores fueron realizadas por una sola empresa de ingeniería y pagadas en horas/máquina, en ausencia de controles. Se realizó, por ejemplo, un sistema de riego en el sector de Cowle, con un costo de millón y medio de lempiras, el cual por su mal diseño jamás funcionó.

Posteriormente, las empresas beneficiaron de préstamos bancarios: una vez otorgado el crédito, mediante la presentación de una solicitud de financiamiento por un agrónomo del INA, el banco saldó con el INA las deudas de la empresa campesina por tareas realizadas anteriormente. Actualmente, sea el banco, sea el ingenio azucarero comprador, siguen otorgando préstamos anuales para el mantenimiento y la cosecha de la caña según el sistema descrito en la parte "enlace con el mercado crediticio y de productos".

## 2.2. La Disponibilidad y el Uso de los Recursos

De manera esquemática, se puede observar a nivel de las empresas consolidadas dos tipos de producción yuxtaponiéndose: los cultivos de renta y las producciones de autoconsumo. Esta yuxtaposición corresponde a la existencia de dos estrategias distintas seguidas por los asociados.

La yuxtaposición se observa debido, en primer lugar, a las *funciones diferentes* a las cuales responden los cultivos de renta y los rubros de autoconsumo y a los objetivos distintos que pretenden lograr. Los ingresos generados por los cultivos de renta (caña y palma) permiten el acceso a los bienes de consumo no producidos en la empresa. Por otro lado, los rubros de autoconsumo aportan los alimentos básicos de la dieta familiar.

La yuxtaposición se observa también en la *disponibilidad y combinación de los factores de producción*. Existen en algunas empresas, áreas definidas (parcelas familiares) utilizadas para la producción de cultivos de autoconsumo. El capital tanto de inversión como de operación se obtuvo a través de los préstamos otorgados al sembrar los cultivos de renta. El uso del factor trabajo es el reflejo más importante de la yuxtaposición de dos estrategias: en los cultivos de renta, el trabajo se realiza de manera colectiva mientras que los rubros de autoconsumo se ejecutan de manera individual.

### a) Recurso tierra.

La cantidad de tierra adjudicada a las empresas consolidadas varía de acuerdo a las características de las zonas donde están ubicadas y/o al número de asociados presentes al momento de su constitución. Las estructuras más grandes se encuentran en el Valle del Aguán, región donde al iniciarse el proceso de reforma agraria, la tierra no era un factor limitante, por ser una zona de colonización: se planeó la unidad básica de producción como una finca de quinientas hectáreas a ser asignada a cien familias. El tamaño de las empresas en la zona Sur y la zona Norte es menor.

Una característica dominante de los terrenos de las empresas consolidadas es de tener un alto potencial agronómico: son, por lo general, tierras planas, aluviales, sin mayor deficiencia en nutrientes básicos a pesar de una tendencia al empobrecimiento de los suelos en las plantaciones permanentes por el manejo no siempre adecuado de los fertilizantes; además la mayoría de las empresas cuentan con parcelas inundables parte del año (mayo-octubre).

El valor de la tierra depende del mercado regional y de su naturaleza jurídica y



estado antes de su adjudicación. En el Valle del Aguán, la mayor parte de los terrenos eran nacionales ocupados sin título de propiedad por terratenientes y pequeños parceleros. El INA fijó un precio de Lps.200/hectárea, el cual fue modificado y reducido a Lps.65/hectárea, mediante la presión de las organizaciones campesinas. El valor promedio en las demás regiones es de Lps.350/hectárea. La valorización de las tierras nacionales y ejidales se hace de acuerdo a los promedios locales y la de las tierras privadas de acuerdo con el valor declarado por el propietario para fines de impuesto sobre bienes inmuebles. Al valor de la tierra se agrega el de las mejoras y construcciones existentes en el predio al momento de su afectación.

Las plantaciones permanentes constituyen el rubro principal en términos de ocupación del predio, de uso de mano de obra y de capital.

El uso del predio en las empresas consolidadas responde a la distribución promedio siguiente:

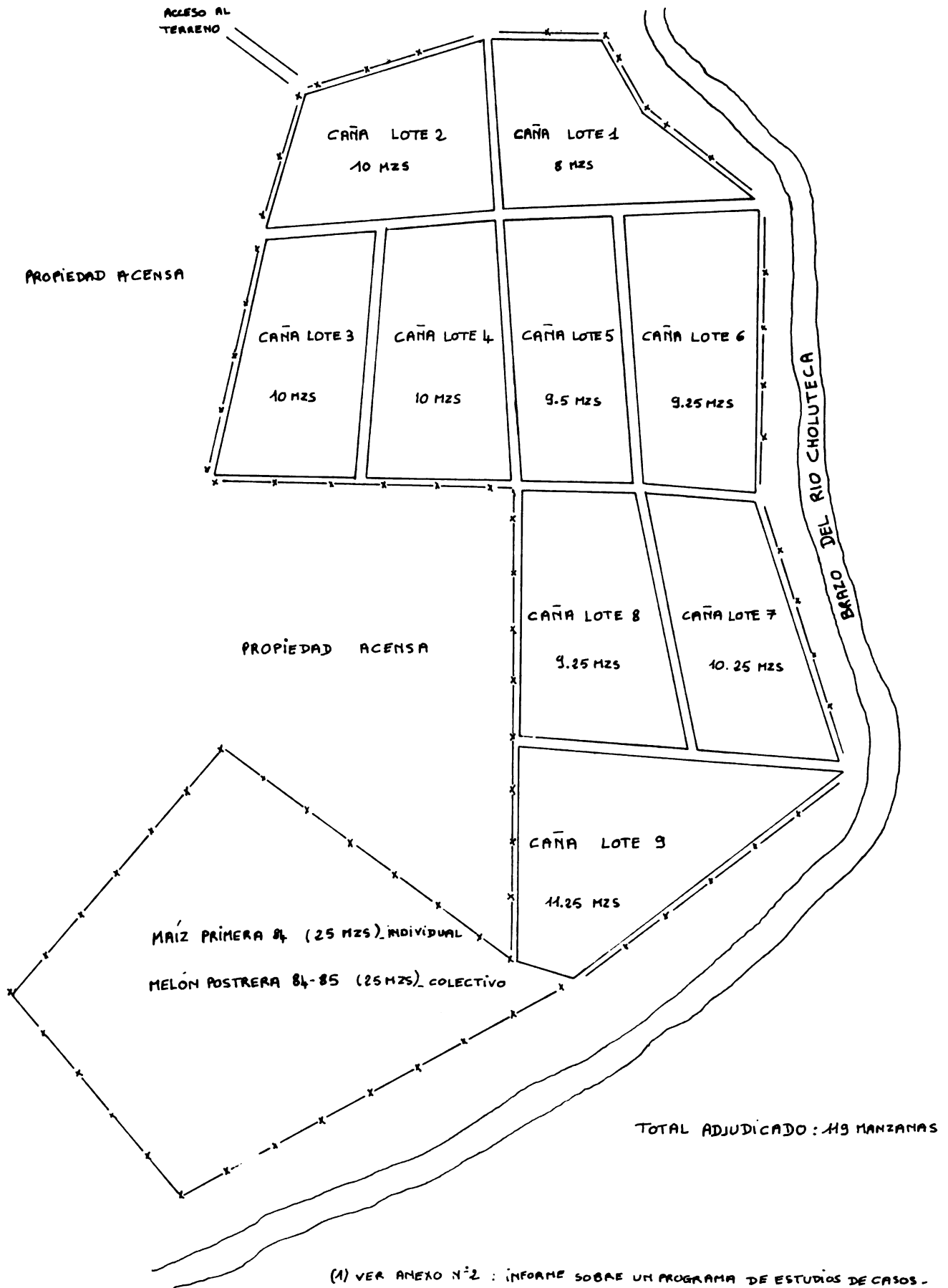
	o/o		o/o		o/o
Plantaciones permanentes	32	(uso colectivo	32	y uso individual	—)
Cultivos anuales primera	9	(uso colectivo	—	y uso individual	9)
Cultivos anuales postrera	8	(uso colectivo	1	y uso individual	7)
Pastos	14				
Otros usos	1				
Sin uso	46				

Los porcentajes por tipo de uso suman más del 100 por ciento por el hecho de que a) los cultivos anuales de postrera se llevan a cabo a veces en las mismas parcelas que las ocupadas para los cultivos anuales de primera y b) las superficies utilizadas como pastos pueden ser ocupadas por plantaciones permanentes (ejemplo del pastoreo en las plantaciones de palma).

Es notable el alto porcentaje del predio no utilizado con fines productivos (46 por ciento). Esta situación se encuentra con mayor frecuencia en las empresas palmeras del Valle del Aguán. En esta zona, el sistema de producción se basa en el mantenimiento de las plantaciones de palma cuyas extensiones no exceden a la tercera parte de la superficie disponible sin posibilidades (financieras sobre todo) de ampliación y en el cultivo de maíz orientado básicamente al autoconsumo (aproximadamente una manzana por asociado y por ciclo). Los mayores índices de uso del predio se encuentran en las empresas palmeras que iniciaron actividades ganaderas. Las posibilidades de diversificación se enfrentan con el doble problema de acceso al crédito (aunque algunas empresas podrían en cierta medida autofinanciarse) y de la estrechez del mercado en el Valle del Aguán. En las demás zonas, los tamaños más reducidos de las empresas explican en gran medida el menor porcentaje en tierras no utilizadas. En la zona de San Pedro Sula, se encuentran sistemas de producción equivalentes a los del Valle del Aguán: se basan en el mantenimiento de las plantaciones de caña de azúcar y en los cultivos anuales en dos ciclos de maíz orientados al autoconsumo pero con excedentes comercializados significativos. En la zona de Choluteca (en la cual se encuentra con menor frecuencia la presencia de tierras no utilizadas), existen a la par de las plantaciones de caña y de cultivos de maíz de primera netamente orientados hacia el autoconsumo, cultivos comerciales de postrera (algodón y, sobre todo, melón) así como algunas producciones ganaderas.

Los cultivos permanentes ocupan en promedio el 32 por ciento de las superficies adjudicadas. Sin embargo, aunque las superficies sembradas de palma no superan la

USO DEL PREDIO EN EMPRESAS CONSOLIDADAS. EJEMPLO EMPRESA "A" (1)



(1) VER ANEXO N°2 : INFORME SOBRE UN PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CASOS.

tercera parte de las superficies disponibles, las superficies con caña pueden llegar a cubrir hasta el 80 por ciento del área.

Los cultivos anuales de primera ocupan en promedio el 9 por ciento de la superficie adjudicada. Se trata básicamente de cultivos de maíz orientados al autoconsumo en todas las regiones pero con excedentes comercializados en la zona de San Pedro Sula. Estos cultivos se llevan a cabo de manera individual (promedio de 1.3 manzana por asociado). El porcentaje promedio de superficie dedicada a cultivos anuales de postrera es apenas inferior al de los cultivos de primera. Las superficies dedicadas a cultivos de granos básicos (maíz sobre todo y frijol) son inferiores y, en el caso de la zona Sur, aparecen cultivos de diversificación (melón, algodón, ajonjolí). Los cultivos de granos básicos siguen siendo llevados a cabo de manera individual (promedio de 0.9 manzana por asociado) mientras los cultivos comerciales de diversificación se ejecutan de manera colectiva.

Algunas empresas desarrollan actividades ganaderas, por lo general de escaso tamaño (promedio de 0.6 U.A. por asociado en forma colectiva y 0.3 U.A. por asociado en forma individual) utilizándose pastos naturales.

#### b) Recurso capital.

El recurso de capital utilizado en el proceso de producción puede descomponerse en capital de inversión y capital de operación.

El capital de inversión comprende las tierras y mejoras: mejoras "directas" como drenajes, nivelaciones y destronques y mejoras de "carácter agrícola" como las plantaciones permanentes y las construcciones e instalaciones. El capital de operación comprende el capital fijo y el capital circulante. El capital fijo se compone del estable (maquinaria y equipo agrícola) y del vivo (animales de trabajo, de producción y de engorde)

El capital de inversión y de operación fijo de las empresas consolidadas es, en promedio, dos veces superior al de las empresas semiconsolidadas y cuatro veces superior al de las empresas no consolidadas. Responde a la distribución promedio siguiente:

Capital de inversión:	Tierra y mejoras directas:	34 o/o
	Plantaciones permanentes:	37 o/o
	Construcciones e instalaciones:	6 o/o
Capital de operación fijo:	Maquinaria y equipo agrícola:	19 o/o
	Ganado:	4 o/o

El capital invertido en tierras depende, como se vió anteriormente de las condiciones regionales. Las empresas consolidadas tienen niveles de inversión en mejoras "directas" superiores a los niveles de los demás grupos de empresas por las labores de preparación de terreno que precedieron las instalaciones de plantaciones permanentes; sin embargo las cifras presentadas al respecto deben interpretarse con cuidado por la imprecisión de las fuentes de información sobre el valor real de estas mejoras.

Las plantaciones permanentes constituyen el principal componente del capital de inversión; su nivel es mucho más alto que en los demás grupos de empresas aunque existen, en ellas, inversiones de esta naturaleza (ejemplos del marañón en la zona

Sur, del plátano en la zona Norte y de pastos mejorados). Al contrario no existen diferencias muy marcadas en el nivel de inversiones en instalaciones y construcciones.

El nivel del capital de operación fijo invertido en maquinaria y equipo agrícola es muy superior en el grupo de las empresas consolidadas que en los demás grupos; por lo general, la compra de maquinaria y equipo venía incluida en los paquetes crediticios otorgados para la instalación de los rubros permanentes, tales como palma y caña. Al contrario el capital en ganado es mínimo (equivalente en promedio a menos de 1 U.A. por asociado).

El nivel del capital circulante (definido como aquel que no tiene una duración superior a un año agrícola y que ocasiona movimientos contables de caja) varía mucho dentro del grupo de las empresas consolidadas. En el caso de las empresas cañeras, la necesidad de capital circulante es cubierto, en su totalidad para el cultivo dominante, por los préstamos. En el caso de las empresas palmeras, las ventas quincenales permiten en parte el autofinanciamiento complementado por un sistema de adelantos. Estos últimos puntos serán profundizados posteriormente.

Los niveles altos de inversiones existentes en las empresas consolidadas se deben básicamente al apoyo dado por las instituciones de desarrollo en el marco de los "proyectos de desarrollo rural concentrado". Este apoyo se concretó entre otros, en la apertura de líneas de crédito para la constitución de un capital de inversión.

Es interesante relacionar el capital invertido con el endeudamiento de las empresas consolidadas. En primer lugar, la deuda agraria es sensiblemente igual al capital invertido en tierras. Este indicador refleja un hecho común a las empresas campesinas que es de no abonar a la deuda agraria, se explica por a) la posición de algunas organizaciones campesinas respecto a la deuda agraria (planteamiento político derivado del concepto "la tierra al que la trabaja", b) el cuestionamiento por parte de las empresas del valor calculado, c) los niveles insuficientes de generación de excedentes y d) sobre todo, la ausencia de mecanismos institucionales eficaces de recuperación de la deuda.

En segundo lugar, el total de la deuda a largo plazo y de la deuda morosa es apenas inferior, en promedio, al total del capital de inversión y de operación fijo (excluyendo la tierra). Este indicador refleja la dificultad de recuperación de los préstamos hechos por el Estado para la constitución de un capital de inversión. Se analizarán más adelante los factores explicativos.

#### c) Fuerza de trabajo.

Las características personales de los asociados de las empresas consolidadas son las siguientes:

- Por lo general, los asociados de las empresas consolidadas son del sexo masculino. Sin embargo, en algunas empresas, mujeres tienen el estatuto de asociados básicamente por: a) ser viudas de exasociados y b) ser casadas con personas que no pueden ser legalmente beneficiarios de la reforma agraria (por no tener la nacionalidad hondureña, por ejemplo). La edad promedio de los asociados de las empresas consolidadas es de 39 años. Esta edad no difiere de manera significativa de la de los asociados de los demás grupos de empresas. Sin embargo, en algunas, se observa (caso de la empresa "A") una tendencia al envejecimiento de los asociados por el cierre de la empresa al ingreso de nuevos asociados.

- El porcentaje promedio de los asociados alfabetizados es elevado en el grupo de las empresas consolidadas (62 por ciento). El hecho se explica básicamente por las mayores oportunidades de escolarización (cursos para adultos) que ofrece el nivel de ingresos monetarios existente en estas empresas.
- Los antecedentes laborales de los asociados presentan ciertas variaciones según las regiones. En la región Sur, la mayoría de ellos participaban de la condición de productores directos trabajando pequeñas parcelas, sobre todo alquiladas a terratenientes, ocasionalmente ocupadas o recibidas a través de sistemas de explotación indirecta (colonato, aparcería, etc.). Al mismo tiempo, por ser la parcela insuficiente para el logro de la reproducción simple de la fuerza de trabajo, complementaban sus ingresos trabajando temporalmente en grandes propiedades agrícolas o ganaderas. La mayoría de ellos son originarios de la región aunque no siempre de las mismas zonas donde recibieron los predios (partes altas de los departamentos de Valle y Choluteca sobre todo). En la región Norte, a asociados con trayectoria semejante a la anterior, se suman asalariados agrícolas de compañías bananeras o ganaderas sobre todo. No son, por lo general, originarios de la región sino que fueron atraídos por las oportunidades de empleo que ofrecía la zona de mayor desarrollo económico del país. Los asociados de las empresas ubicadas en el Valle del Aguán tuvieron antecedentes similares a los de la región Sur; no son, por lo general, originarios del Valle sino que vinieron con los programas de traslado de población relacionados con la apertura de esta frontera agrícola. Se quiere, a veces, explicar el mayor grado de consolidación (organizativa sobre todo) de las empresas por el origen y los antecedentes laborales de sus asociados. Esta tesis se fundamenta en el mayor grado de consolidación alcanzado por algunas empresas de la zona Norte (Guanchías, complejo Guanchías, cooperativas cañeras, etc.) con asociados exasalariados. Sin embargo, la semejanza de comportamientos entre empresas de la región Norte y región Sur, cuyos asociados tienen antecedentes diferentes, hace pensar que esta consolidación se debe más a los sistemas de producción *actuales* y a los ingresos que estos permiten.

Los procesos de constitución de las empresas varían. Algunas recibieron los predios mediante gestión del INA sin acudir a formas de lucha; sin embargo, para la mayoría (con la excepción de las empresas del Valle del Aguán) el otorgamiento del predio actualmente adjudicado se logró mediante una presión fuerte por parte de los fundadores (ocupaciones de los predios sobre todo). Estos movimientos reivindicativos fueron facilitados por las instituciones por ser congruentes con la coyuntura política favorable al proceso agrario (constituciones de la mayoría de las empresas consolidadas en los primeros años de vigencia del Decreto No. 170 y en el marco del Decreto No. 8). Cabe notar que, a diferencia de los demás grupos de empresas, gran parte de los asociados fundadores se quedan en las empresas y no existen fuertes movimientos de salidas.

Existe una relación fuerte entre el inicio de los ingresos monetarios derivados de las plantaciones permanentes y la estabilización de la composición de la empresa.

En las empresas consolidadas, se genera un volumen de empleo superior al de los demás grupos: en promedio el número total de jornales trabajados por asociado es de 236 al año. Dos tercios de los jornales trabajados corresponden a actividades colectivas y un tercio a actividades individuales. Por tipo de producto, se observa la repartición siguiente de los jornales trabajados;

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones permanentes	56	(colectivo	56	e individual	— )
Cultivos de primera	20	(colectivo	1	e individual	19 )
Cultivos de postrera	19	(colectivo	8	e individual	11 )
Producción ganadera	5	(colectivo	3	e individual	2 )

Los jornales en plantaciones permanentes corresponden al trabajo aportado para el mantenimiento y cosecha de la caña y la palma. Los porcentajes en trabajo individual de los cultivos de primera y postrera corresponden a la ejecución de los cultivos de granos básicos orientados al autoconsumo, mientras el porcentaje de trabajo colectivo en cultivos de postrera se refiere a las actividades desarrolladas en los cultivos de diversificación, sobre todo en la zona Sur.

Tomando 265 jornales al año como base para el empleo a tiempo completo, resulta que, en promedio, las empresas consolidadas se encuentran cerca de una situación de pleno empleo; sin embargo, en algunos casos (empresas cañeras sobre todo) varios asociados trabajan temporalmente fuera de la empresa.

En las empresas consolidadas los asociados contribuyen, en actividades colectivas, con 4433 jornales al año, mientras que los aportes de particulares ascienden a 2401 jornales al año, cifra inferior al aporte de los asociados. El aporte de particulares corresponde por lo general a la ejecución de actividades determinadas: zafra de la caña, recolección de frutas sueltas de palma, cosecha del melón, etc. Los particulares pueden ser dependientes de los mismos asociados (caso de la palma o del melón) o independientes (frentes de zafra). Sin embargo, se pudo observar (caso de la empresa "B") que la contratación de mano de obra no corresponde siempre a necesidades reales de fuerza adicional de trabajo sino que se relaciona con la desvinculación progresiva de los asociados del trabajo directamente productivo. La presencia de trabajadores permanentes no asociados es excepcional.

Por tipo de producto, la repartición de la fuerza de trabajo contratada es la siguiente:

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones permanentes	71	(colectivo	71	e individual	—
Cultivos de primera	8	(colectivo	—	e individual	8
Cultivos de postrera	21	(colectivo	18	e individual	3
Producción ganadera					

La fuerza de trabajo contratada en actividades individuales corresponde sobre todo al trabajo de dependientes de asociados en parcelas familiares.

### 2.3. Los Sistemas de Cultivos (3)

#### a) El caso de las empresas cañeras.

La naturaleza de las actividades realizadas en las plantaciones de caña no difieren mucho entre las distintas empresas. La mayor parte se realiza manualmente. La secuencia de actividades es la siguiente: requema (quema de los residuos existentes en los lotes después del corte de caña del ciclo anterior), destococone (eliminación de los brotes de cañas cortados en la zafra anterior), fertilización (aporte de urea y, a veces, fórmula), control de enfermedades (la más difundida es el "carbón" que afecta las plantaciones a pesar del uso de variedades resistentes), limpias (control de malezas dentro de los lotes antes del "cierre" de la plantación, así como en las calles de acceso y en las obras de drenaje), adecuación del terreno para la cosecha

(brechamiento de los lotes y quema) y corte.

Las principales actividades mecanizadas son constituídas por el subsuelo (rompimiento del sistema radicular entre los surcos al iniciarse el ciclo), el alce de la caña y su transporte al ingenio (para estas actividades, se utiliza por lo general el equipo del ingenio).

Existen sin embargo variaciones importantes en la cantidad de mano de obra ocupada y la cantidad de insumos utilizados. Estas variaciones se relacionan fuertemente con el monto del crédito otorgado. No es casual que una empresa adapte la cantidad de trabajo aportado en una actividad al monto de la partida crediticia correspondiente.

En las empresas cañeras de la zona Sur, es clásica, a la par del cultivo de la caña, la rotación maíz de primera-melón de postrera y el desarrollo de un proyecto ganadero cuando la superficie disponible lo permite.

El cultivo de maíz se destina exclusivamente al autoconsumo y presenta riesgos elevados por las condiciones climáticas desfavorables (zona costera con clima semi-árido). El ejemplo de la empresa "A" es ilustrativo al respecto: desde su creación en 1972 hasta la fecha solo se pudo cosechar cuatro veces el maíz. El cultivo de maíz es de carácter individual, pero se utiliza el equipo agrícola de la empresa e insumos "sobrantes" de la caña. La secuencia de actividades es la siguiente: chapea y broceo manual, aradura y rastreado (utilizándose el equipo de la empresa), surcado (uso de un arado de madera halado por una yunta de bueyes), siembra manual (uso común de semillas criollas de ciclo vegetativo corto), aporque (uso de un arado de madera entre los surcos halado por una yunta de bueyes para preservar la humedad y dar estabilidad a la mata), fertilización (uso de fórmula a la siembra y de urea al aporque, insumos sobrantes de los utilizados en las plantaciones de caña), limpia manual, dobla y cosecha. Por lo general, se observa una repartición de los surcos entre los asociados al momento de sembrar. El control de plagas es excepcional. Se dobla el maíz solo cuando los niveles de producción lo justifican.

En la misma parcela, se lleva a cabo un cultivo colectivo de melón de postrera (melón de "chagüite", melón de "humedad"). El cultivo de melón de "humedad" es el más difundido. La secuencia de actividades es la siguiente: chapea y quema manual, aradura y rastreado (utilizándose el equipo de la empresa), siembra (las empresas tienden a alquilar sembradoras; la semilla es proporcionada por el comprador de la fruta), deshije manual, fertilización (fórmula en el surco de siembra, urea y cloruro de potasio después de la siembra), control de plagas y enfermedades (controles preventivos sobre todo), labores culturales (brechado, camaroneo, volteo), recolección. El cultivo de melón es altamente tecnificado por el uso sistemático de insumos (fertilizantes y pesticidas); se practican además análisis de suelos para la determinación de las necesidades de fertilización.

En las empresas cañeras de la zona Norte, es común, a la par del rubro dominante, el cultivo de maíz en dos ciclos (primera y postrera). Aunque se destine al autoconsumo, este cultivo permite a la diferencia de la zona Sur la generación de excedentes comercializados. El cultivo se lleva a cabo de manera individual; la secuencia de actividades es sensiblemente igual a la de las empresas de la zona Sur, con diferencias en la no realización del aporque, el aumento del número de limpias y el uso más generalizado de semillas mejoradas y de herbicidas.

b) El caso de las empresas palmeras.

No se observan tampoco, entre las distintas empresas, diferencias significativas en las actividades realizadas en las plantaciones de palma. La mayor parte de las actividades de mantenimiento y cosecha se realiza manualmente. La secuencia es la siguiente: limpia (control de malezas en los alrededores de la plantación, las calles de acceso y bajo las matas de palma), comaleo (limpia alrededor de cada mata), poda (eliminación de las hojas más bajas de las matas de palma a medida que se van cortando las frutas), fertilización (sulfato de amonio y cloruro de potasio sobre todo), corte y recolección de frutas sueltas.

La principal actividad mecanizada es la del transporte de la fruta a la planta extractora. Existen como en el caso de las empresas cañeras variaciones importantes en la cantidad de mano de obra ocupada. El aporte de trabajo está en relación directa con los niveles de producción de las plantaciones y las disponibilidades monetarias de la empresa.

A la par del cultivo dominante, los asociados llevan a cabo de manera individual cultivos de maíz en dos ciclos (primera y postrera) y de frijol (postrera y, de manera excepcional, primera). Algunos asociados ejecutan cultivos de arroz de secano (primera). La mayoría de las empresas cuentan con un hato ganadero manejado de manera mixta (colectivo e individual).

La secuencia de actividades en el cultivo de maíz difiere un tanto de la de las demás regiones. El uso de equipo agrícola es excepcional por el hecho que la mayoría de las parcelas no son destronconadas. Se utilizan semillas criollas o derivadas de variedades mejoradas (con ciclos vegetativos de distintas duraciones). El control de malezas realizado manualmente en la primera limpia puede ser complementado por una aplicación de herbicidas según las disponibilidades monetarias de los asociados. El cultivo se destina básicamente al autoconsumo aunque generan excedentes comercializables (inferiores por lo general a los de la zona Norte).

La secuencia de actividades en el cultivo de frijol es la siguiente: chapea y broceo manual, siembra (uso de semillas criollas con ciclos vegetativos distintos), control manual de malezas, arranque (las plantas se secan durante varios días después del arranque), aporreo y soplado (se soplan las plantas para separar los granos de las vainas; posteriormente los granos se ventean para limpiarlos). Como en el caso del maíz, el cultivo de frijol se destina al autoconsumo.

La mayoría de las empresas manejan hatos ganaderos a pequeña escala (menos del 1 U.A. por asociado). Como pastos se utilizan las plantaciones de palma y, a veces, se cercan áreas para uso como potreros. El manejo es muy extensivo: se practica la rotación en el uso de los potreros aunque no se separan, en el pastoreo, los animales por categoría, en la tarde se separan los terneros de las madres. El manejo sanitario es mínimo: se reduce al control de ectoparásitos de manera sistemática, al control eventual de endoparásitos y de infecciones y a la vacunación (septicemia hemorrágica y carbunco sintomático). Aunque en el manejo los animales colectivos e individuales se mezclan, existen distintas orientaciones. En la empresa "C" el hato colectivo se destina a la producción de leche para el autoconsumo mientras que el hato individual es considerado por los asociados como una forma de "ahorro" y comprende básicamente animales de engorde. Existen sistemas complejos de intercambio de animales entre el hato individual y el hato colectivo que van siempre en el sentido de transferencia de las hembras hacia el hato colectivo y de machos hacia el hato individual.



## 2.4. Los Resultados

### a) El valor de la producción colectiva.

El valor de la producción *colectiva* en las empresas consolidadas es, por asociado, tres veces superior al de las empresas semiconsolidadas y veinte veces al de las empresas no consolidadas. Por productos, este valor se distribuye de la manera siguiente:

Producción de plantaciones permanentes	88 o/o
Producción de cultivos de primera	— o/o
Producción de cultivos de postrera	9 o/o
Producción ganadera	3 o/o

Estos porcentajes reflejan el predominio de los cultivos permanentes en la estructura productiva de las empresas consolidadas. El porcentaje aportado por los cultivos de postrera se explican básicamente por los cultivos comerciales de diversificación concentrados en las empresas de la región Sur. Cabe subrayar que, en esta zona, el aporte de los cultivos tales como melón o algodón, al valor de la producción colectiva puede ser significativo. Sin embargo, en las demás regiones, el valor de la producción colectiva comprende casi exclusivamente la venta de las producciones de las plantaciones permanentes.

### b) Los ingresos monetarios de los asociados.

Los ingresos monetarios de los asociados se derivan básicamente: a) de la remuneración por concepto de participación en las labores durante el ciclo productivo y la distribución de excedentes, en las actividades colectivas y b) de la venta de la producción individual.

Los ingresos monetarios totales por asociado son, en las empresas consolidadas, cuatro veces superiores a los de las empresas semiconsolidadas y quince veces a los de las empresas no consolidadas. Se distribuyen de la manera siguiente:

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones permanentes	79	(colectivo	79	e individual	—
Cultivos de primera	9	(colectivo	—	e individual	9
Cultivos de postrera	10	(colectivo	7	e individual	3
Actividad ganadera	2	(colectivo	1.5	e individual	0.5

Se evidencia que lo esencial de los ingresos monetarios de los asociados son generados por su participación en actividades colectivas (más del 86 por ciento del total de los ingresos). Constituyen la fuente principal de ingresos monetarios las plantaciones permanentes. El porcentaje de ingresos correspondiente a los cultivos de primera se explica por la venta de los excedentes de producción de los cultivos individuales de granos básicos (región de San Pedro Sula sobre todo). La existencia de cultivos comerciales de diversificación en la zona Sur explica los ingresos derivados de los cultivos de postrera.

Por día trabajado, los ingresos monetarios en actividades colectivas son muy superiores (de cuatro veces) a los en actividades individuales. Además, el día trabajado en plantaciones permanentes se valora más que el día trabajado en otras actividades. Por ejemplo, el ingreso monetario por día trabajado en plantaciones de caña o de palma alcanza en promedio Lps.13, mientras que el ingreso en cultivos de diversificación alcanza aproximadamente Lps.6.

- *Remuneraciones durante el ciclo productivo.*

Existen varios sistemas de remuneración del trabajo aportado durante el ciclo productivo de los cultivos permanentes; estos sistemas constituyen un reflejo de las relaciones que mantienen los asociados con su propia empresa así como un reflejo de las relaciones entre asociados.

Caso de las empresas palmeras (4).

En las empresas palmeras, el sistema de remuneración más difundido, en el mantenimiento y corte, es el del pago de los asociados por "tarea": cada actividad tanto en el mantenimiento de las plantaciones como en el corte de frutas tiene un valor preestablecido por la empresa. Por ejemplo, en el caso de la empresa "C", existen valores unitarios para la limpia del intervalo comprendido entre 27 matas de palma, para un "comal" (limpia alrededor de una mata sobre un radio aproximado de dos metros), para un saco aplicado de fertilizantes y para una tonelada de fruta cortada (dependiendo del año de la plantación). Este sistema facilita el control, por parte del coordinador de trabajo, de las labores realmente ejecutadas; permite, además, que el asociado pueda modular su cantidad de trabajo aportado de acuerdo con sus necesidades monetarias. Sin embargo, el mismo sistema tiende a reproducir una relación de asalariado entre el asociado y la empresa sin garantizar la calidad de ejecución de las labores.

El sistema anterior se combina con modalidades de pago por jornal en actividades de difícil medición en cantidades físicas. Por ejemplo en la misma empresa "C", actividades anexas como reparaciones de cercas o limpia de calles de acceso, se remuneran según un valor fijo por jornal trabajado.

En otras empresas (la minoría), el sistema adoptado es el de dar un valor fijo al jornal trabajado de manera independiente del tipo de labores ejecutadas. Se considera este sistema como más conforme con la "mística" cooperativista y ha sido siempre recomendado por las instituciones. No es, sin embargo, muy difundido y, cuando existe, se combina con el expuesto anteriormente: algunas actividades (limpias sobre todo) no tienen un valor unitario sino que la empresa remunera el trabajo de los asociados según el número de jornales aportados; otras actividades (corte sobre todo) se remuneran según cantidades físicas.

En las empresas palmeras, los pagos a asociados son, por lo general, quincenales. El Tesorero cancela la planilla el mismo día de la liquidación, por parte de COAPAL-MA, de los aportes quincenales de fruta a las plantas extractoras. La planilla constituye un resumen quincenal del trabajo aportado por los asociados con su valor correspondiente.

Caso de las empresas cañeras.

En las empresas cañeras, el sistema de remuneración del trabajo de los asociados es aún más complejo que el de las empresas palmeras. En efecto, este sistema hace intervenir los préstamos (bancarios o del ingenio) previstos para el pago de la mano de obra durante el ciclo productivo. Al terminar una labor, autorizada y supervisada por los técnicos del banco o del ingenio, el Tesorero retira la partida correspondiente. El mismo día, se procede a la repartición de la misma; la repartición puede hacerse de manera equitativa (caso "A") o considerando el número de días trabajados por cada uno de los asociados (caso "B") o según un sistema equivalente al de la empresa "C" o sea de acuerdo a cantidades físicas de trabajo ejecutado por cada uno de los asociados. A diferencia de las demás, la primera modalidad no con-

sidera como criterio de pago la asistencia o no de los asociados en las actividades productivas y se encuentra solamente en los casos de escasa membresía y/o de fuertes consolidaciones grupales. Se estima que esas modalidades constituyen un reflejo de las relaciones de dependencia existentes entre los asociados y las fuentes crediticias, relaciones que dificultan, en muchas oportunidades, la búsqueda de medidas de autofinanciamiento por parte de las empresas.

En la mayoría de las empresas palmeras y cañeras, no existen sistemas diferenciales de remuneración del trabajo aportado por los distintos asociados cumpliendo así con uno de los principios básicos del cooperativismo. Sin embargo, no es casual encontrar empresas remunerando el trabajo en formas similares a la expuesta en el caso de la empresa "B". En esta empresa, el trabajo de los fundadores se remunera a Lps.1.25 la hora y corresponde a actividades de administración, coordinación y supervisión sin, por lo general, participación directa en las labores de mantenimiento o de cosecha de la caña, mientras que los demás asociados reciben un pago de Lps.0.85 la hora.

- *La distribución de excedentes.*

La noción de excedentes no debe entenderse en su sentido contable; se refieren a las utilidades generadas por un rubro determinado. Para las empresas cañeras, es común solicitar al ingenio azucarero "adelantos de excedentes" o sea fondos, fuera del préstamo para el mantenimiento o la cosecha, que se reparten entre los asociados para la satisfacción de determinadas necesidades. Al liquidar las cuentas con la empresa, después de la entrega total del producto, el ingenio recupera los adelantos de fondos; a este nivel se determinan también las utilidades de la empresa. Por lo general, la totalidad de estas utilidades son repartidas entre los asociados. El sistema de repartición más utilizado es la distribución según los días aportados por los asociados; sin embargo existen también sistemas de repartición de manera equitativa entre los asociados y, a veces, sistemas desiguales. Como ejemplo del último sistema, en la empresa "B", las utilidades se reparten únicamente entre los fundadores.

En el caso de las empresas palmeras debido a la existencia de ingresos quincenales, la mayoría de las empresas distribuyen, de manera equitativa, lo sobrante después del pago de las planillas.

- *La venta de la producción individual.*

Este tipo de ingresos concierne básicamente a las empresas cañeras de la región Norte (ventas de maíz). En la mayoría de los casos, cada asociado se responsabiliza de la comercialización de su producción: se realiza en el mismo terreno a intermediarios o en forma progresiva en la comunidad.

c) Los ingresos no monetarios de los asociados

Los ingresos no monetarios de los asociados corresponden al valor de la producción autoconsumida en la empresa (dieta familiar, conservación de semillas, etc.). Se distribuyen de la manera siguiente:

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones permanentes	—				
Cultivos de primera	39	(colectivo	0.1	e individual	38.9)
Cultivos de postrera	43	(colectivo	0.3	e individual	42.7)
Actividad ganadera	18	(colectivo	10	e individual	8)

Se observa que lo esencial de los ingresos no monetarios se derivan de actividades individuales. Los mayores porcentajes se encuentran en los cultivos anuales (primera y postrera) de granos básicos realizados en parcelas individuales. Los ingresos no monetarios en actividades ganaderas provienen, de manera sensiblemente igual, de la producción de hatos individuales y de hatos colectivos.

### **3. ENLACE CON EL MERCADO CREDITICIO Y DE PRODUCTOS.**

#### **3.1. El Caso de las Empresas Cañeras de la Región Sur.**

Un caso muy representativo de enlace con el mercado crediticio y de productos, para el cultivo de caña en la zona Sur, es el vigente en la empresa "A".

##### **a) Financiamiento del cultivo.**

Anualmente el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA) elabora un plan de financiamiento para el mantenimiento de la plantación. El plan de financiamiento consiste en un desglose de las distintas labores por realizarse en el mantenimiento de la plantación; a cada labor, se le asigna una duración estimada en días/manzana y se atribuye un valor unitario al día trabajado. En el mismo plan, se presupuestan partidas para la compra de insumos y el alquiler de maquinaria durante el ciclo productivo. Cabe notar que los planes de financiamiento son estándar para todas las empresas cañeras; sin embargo, en algunos casos, el banco agrega partidas para labores específicas (por ejemplo, necesidades de resiembra o de construcción de un sistema de drenaje).

En el transcurso del ciclo, las distintas labores de mantenimiento son supervisadas por técnicos del banco y del ingenio azucarero comprador de la caña. Para su pago, las distintas labores deben ser autorizadas por los técnicos. La compra de los insumos corrientes (urea, fórmula, etc.) por lo general se hace en los almacenes del banco; en este caso, la empresa no recibe dinero en efectivo sino que el banco deduce del préstamo de la empresa los costos correspondientes. Sin embargo, en algunas oportunidades (no existencia en los almacenes del banco o necesidad de insumos no corrientes), el banco entrega efectivo para que la empresa compre sus insumos en almacenes particulares. Para las labores mecanizadas, el préstamo cubre los gastos del equipo propio de la empresa (combustible, lubricante, repuestos, etc.) y el alquiler a particulares o al mismo ingenio azucarero.

Una modalidad particular a las empresas cañeras de la zona Sur y, más exactamente, a las afiliadas a la organización campesina FECORAH (90 por ciento de las empresas cañeras) es que los asociados no participan directamente en las labores de corte. Por lo tanto, el banco no tiene previsto en su plan de financiamiento partidas para tales fines. El hecho se debe a la existencia entre la FECORAH y el ingenio de un convenio estipulando que el corte en las empresas cañeras afiliadas se hará con frentes de zafra organizados por la organización campesina. La FECORAH contrata jornaleros (por lo general, no beneficiarios de la reforma agraria) los cuales, organizados en frentes, ejecutan la zafra en las distintas empresas afiliadas a la FECORAH. Esta actividad permite, al parecer, la generación de ingresos significativos para la organización campesina. Sin embargo, este sistema ha sido cuestionado en varias oportunidades por las mismas empresas, puesto que disminuye los ingresos monetarios potenciales de los asociados e incrementa los costos de producción (el costo por tonelada cortada cobrado por el frente de la FECORAH es superior al de los frentes privados). La FECORAH justifica este último punto por la necesidad de ir capitalizando la organización.

## b) Relaciones con el ingenio azucarero (5).

En la zona Sur existen dos ingenios azucareros (ACENSA y Azucarera Choluteca), la mayor parte de las empresas cañeras venden al primero; sin embargo los tipos de relaciones comerciales que los dos ingenios mantienen con las empresas campesinas son muy semejantes. Además no existen tratamientos particulares que pueden diferenciar las relaciones de las empresas campesinas y las de los productores individuales con los ingenios.

En el transcurso del ciclo, técnicos del ingenio, conjuntamente con técnicos de las instituciones (BANADESA, INA) asesoran la empresa en aspectos técnicos (control de enfermedades sobre todo). Los servicios prestados por los técnicos del ingenio tienen un costo, el cual es deducido del valor de las entregas de caña al ingenio.

El ingenio establece el calendario de corte de la caña de la empresa; como se vio anteriormente, la zafra se realiza con los frentes organizados por la FECORAH, sin embargo, el mismo ingenio proporciona por lo general el equipo utilizado (grúas, vagones). En algunas oportunidades, este equipo es alquilado a particulares. Un asociado de la empresa está presente al momento de pesar la caña entregada al ingenio. Se le extiende un recibo por cada una de las entregas realizadas por la empresa; cabe notar que la exactitud de la pesa en la báscula del ingenio es comunmente objeto de conflictos.

Existe un contrato de compra-venta de una duración de cinco años entre el ingenio y la empresa campesina fijando un precio mínimo de compra por tonelada con posibles ajustes posteriores. Estos ajustes dependen de los resultados obtenidos por el ingenio en la venta de azúcar (mercado nacional e internacional) y, sobre todo, de las relaciones de fuerza que se establecen entre el ingenio y los productores. Al recibir la totalidad del producto, el ingenio liquida las cuentas con la empresa campesina. El ingenio cobra los servicios prestados a la empresa y transmite la liquidación a BANADESA. El banco amortiza el préstamo otorgado a la empresa (capital e intereses - 13 por ciento anual) y entrega el saldo. Un saldo negativo pasa a ser deuda del ciclo siguiente. El ingenio practica también un sistema de adelantos sobre excedentes, prestando dinero mensualmente a la empresa; estos fondos (los cuales devengan un interés superior a la tasa bancaria) se deducen del valor de las entregas.

### 3.2. El Caso de las Empresas Cañeras de la Región Norte.

En la zona Norte, el sistema de enlace con el banco y el ingenio es similar al descrito en el caso de la zona Sur. Sin embargo en esta región, los asociados participan directamente en la zafra, por lo tanto el banco incluye en su plan de financiamiento una partida para el pago de los asociados y del frente de zafra contratado directamente por la empresa campesina.

La fuente de financiamiento principal es BANADESA. Sin embargo, algunas empresas (caso de la empresa "B"), en razón de las deudas morosas acumuladas, no pueden tener acceso a esta fuente; en este caso, el mismo ingenio se substituye al banco como fuente de financiamiento. El procedimiento seguido es idéntico al procedimiento bancario; el ingenio elabora un plan de financiamiento previendo partidas para las distintas labores por realizarse. La modalidad de cálculo del monto de las partidas difiere un tanto: a algunas labores, se les asigna una duración estimada en días/manzana y se atribuye un valor unitario al día trabajado; a otras labores, se les asigna una cantidad física dependiendo del tamaño de la plantación y se atribuye un valor a la cantidad unitaria

física. Todo desembolso para labores de mantenimiento y corte está sujeto a la apreciación del agrónomo del ingenio el cual determina las labores a ejecutar en los lotes de caña y supervisa la ejecución. El ingenio adelanta semanalmente los fondos para la ejecución de las distintas labores; cabe notar que el ingenio financia también actividades de coordinación y de administración. Además, el ingenio practica un sistema de adelantos sobre excedentes: periódicamente, sobre todo para acontecimientos de carácter social (Navidad, Semana Santa), el ingenio presta dinero a la empresa.

Al recibir la totalidad del producto, el ingenio liquida las cuentas con la empresa. El ingenio cobra los servicios prestados, recupera los fondos de préstamo y los adelantos sobre excedentes, deduce los intereses (la tasa anual de interés, en 1985, era del 19 por ciento; el banco presta al 13 por ciento) y entrega el saldo a la empresa. Un saldo negativo pasa a ser deuda del ciclo siguiente.

Existen, como en el caso de la zona Sur, contratos de compra-venta entre la empresa y el ingenio fijando un precio mínimo de compra con posibles ajustes posteriores. Estos ajustes dependen de la política propia al ingenio: por ejemplo la CAHSA (Compañía Azucarera Hondureña S.A.) a diferencia de la AZUNOSA (Azucarera del Norte, S.A.) redistribuye parte de las utilidades generadas por la venta de subproductos de la caña (melaza); dependen también de la capacidad de negociación de las empresas, las cuales, hasta la fecha, no han logrado constituir o participar en una asociación de productores.

### **3.3. El Caso de las Empresas Palmeras en el Valle del Aguán.**

La naturaleza de la inserción en el mercado crediticio y de productos es muy comparable entre las empresas cañeras y las empresas palmeras. Sin embargo, en el caso del Valle del Aguán, esta inserción presenta una modalidad particular que se debe al hecho de que la empresa compradora del producto es una cooperativa de segundo grado, la Cooperativa Agroindustrial de la Reforma Agraria de la Palma Africana (COAPALMA)

#### **a) La COAPALMA (6)**

Las dos primeras plantas extractoras de aceite de palma africana empezaron a funcionar en 1976 y 1977, respectivamente. De pequeña cantidad (5 toneladas de fruta por hora, después ampliaciones) éstas fueron construidas y manejadas por el INA con el fin de procesar las frutas de las plantaciones sembradas en los primeros años de la década sesenta.

En 1977, el INA como ejecutor del Proyecto del Bajo Aguán solicitó a la Corporación Nacional de Inversiones (CONADI) la realización de estudios de factibilidad para la construcción de nuevas plantas extractoras y la creación de una unidad empresarial cuyo propósito era la extracción y comercialización del aceite de palma. Los estudios recomendaron la construcción de tres grandes unidades de extracción manejadas por una empresa agroindustrial. En 1979, se creó mediante dos Decretos Leyes (774 y 810) y un Acuerdo (663-79) la base legal de esta empresa agroindustrial llamada COAPALMA, empresa que tendría en su competencia el procesamiento exclusivo agroindustrial. Los textos preveían una secuencia de tres etapas para la constitución y el funcionamiento de la empresa agroindustrial:

- La primera comprendía la promoción, constitución y consolidación de la empresa agroindustrial; su ejecución estaba a cargo del gobierno central y sus organismos descentralizados y se terminaba con la puesta en marcha de las unidades de extracción.

- La segunda, llamada de "cogestión", preveía una participación gradual de las empresas campesinas en la Junta Directiva de la empresa agroindustrial: a la Junta, compuesta inicialmente por cinco representantes del gobierno central y un representante campesino, se agregaba un representante campesino por cada 25 por ciento de amortización de la aportación fundacional de la empresa agroindustrial por parte de los productores.
- La tercera, en la cual la gestión de la empresa agroindustrial correspondía a las empresas campesinas, se iniciaba cuando éstas sustituían totalmente las aportaciones del Estado.

Las empresas campesinas estimaron que la estructura propuesta para el funcionamiento de la empresa agroindustrial no correspondía a sus aspiraciones, calificándola de "estatizante", "burocrática" y "atentatoria contra la participación y gestión de los productores". Con el apoyo de distintas organizaciones obreras y campesinas (la tímida participación de FECORAH, a la cual se había afiliado la gran mayoría de las empresas palmeras, fue cuestionada), se inició en agosto de 1980 una huelga general concretándose en no entregar la fruta a las plantas extractoras. Este movimiento que duró un mes condujo al gobierno central a aceptar modificaciones en el texto de la ley: en marzo de 1981, con el Decreto No. 52, la empresa agroindustrial pasa a ser propiedad de las empresas palmeras.

Entre 1981 y 1985, con un financiamiento de agencias internacionales y del gobierno central, se construyeron tres plantas extractoras (Juan Ramón Triminio, en 1981, Roger Chavarría Suazo, en 1983 y Angel Rodríguez Cardona, en 1985, con capacidades respectivas de quince, veinte y quince toneladas de fruta por hora).

La COAPALMA agrupa 55 empresas palmeras del Valle del Aguán, representando un área total de casi 10000 hectáreas de palma. En 1984, se procesaron 18390 toneladas de aceite de palma y 755 toneladas de aceite de almendra. Pese a un esfuerzo de diversificación, el principal mercado sigue siendo el de las transnacionales instaladas en Honduras, las cuales cuentan con unidades de refinamiento (la COAPALMA empezó los estudios en vista de la instalación de su propia planta refinadora). La Asamblea General de la COAPALMA agrupa representantes de las 55 empresas palmeras; la Junta Directiva, electa cada dos años, constituye el máximo órgano ejecutivo. Cuenta también con un Gerente General y cinco divisiones (comercialización, administración, finanzas, operaciones agrícolas y operaciones industriales). La política seguida es la incorporación a todos los niveles, mediante un proceso de capacitación, de asociados de las empresas campesinas; actualmente, de los 350 empleados de la COAPALMA, solamente unas treinta personas no son asociados de empresas palmeras.

Por estar en su etapa de consolidación, por su crecimiento económico muy rápido y por la escasez de cuadros campesinos calificados, la COAPALMA ha conocido y sigue afrontando problemas de distintas naturalezas. Los principales podrían ser:

- Las relaciones empresas campesinas-COAPALMA. Los dirigentes campesinos de la COAPALMA son los primeros en lamentarse del hecho que la COAPALMA es más considerada por las empresas palmeras como un ente comprador y eventualmente como una fuente de empleo (caso de los obreros de las plantas extractoras) que como una organización de integración regional propiedad de las mismas empresas campesinas.

- Los conflictos de intereses entre la COAPALMA y las empresas de base. En muchas oportunidades, la COAPALMA accedió a satisfacer las reivindicaciones inmediatas de las bases en perjuicio de la gestión de la COAPALMA, ya dificultada por la fluctuación de los precios en el mercado del aceite, los costos de producción y de administración relativamente altos y el alto nivel de endeudamiento.
- La "burocratización" de la COAPALMA. Algunos miembros campesinos que acceden a ocupar cargos dentro de la empresa agroindustrial tienden a desligarse de la problemática de las empresas campesinas y a constituirse en un "cuerpo administrativo" poco deseoso de aceptar cambios.

b) Relaciones de las empresas campesinas con la COAPALMA.

Las relaciones que mantienen las distintas empresas palmeras con la COAPALMA son muy semejantes. La COAPALMA compra la producción de casi todas las empresas ubicadas en el Valle del Aguán (solo una tiene un mercado diferente).

La COAPALMA define el calendario de corte y de entrega de frutas a las plantas extractoras, para cada una de las empresas. Este calendario corresponde a la necesidad de mantener un abastecimiento constante de las plantas, sin embargo, se observa una tendencia a la saturación al terminar cada quincena. Esta situación se debe a la modalidad de pago quincenal de las entregas, adoptada por la COAPALMA.

El transporte de la fruta a la planta se efectúa de distintas maneras: a) la empresa utiliza su propio equipo, b) la misma COAPALMA se encarga del transporte, c) la empresa alquila camiones a particulares. El costo del transporte de la fruta (lote de palma-planta) está a cargo de la COAPALMA, la cual agrega este costo al valor de la fruta entregada. Se extiende a la empresa un recibo por cada entrega de fruta; la liquidación de las entregas es quincenal. Existen dos valores para la fruta entregada: un valor por tonelada de racimos y un valor (superior) por tonelada de frutas sueltas. Se efectúan deducciones según la calidad del producto: se busca penalizar las empresas que entregan racimos sobre maduros o racimos cortados con tallo largo.

No se entrega a la empresa el total del valor de la fruta, sino que la COAPALMA tiende a actuar como administrador de los ingresos de la empresa. Se efectúan deducciones para:

- El pago de los préstamos que la empresa adeuda con las distintas fuentes financieras. Por ejemplo, en el caso de la empresa "C", la COAPALMA efectúa deducciones para abonar préstamos vigentes en BANADESA. Estos préstamos, por lo general morosos, corresponden a la deuda acumulada por la empresa desde su creación; incluyen deudas contraídas para la instalación de las plantaciones de palma como deudas por cultivos de granos básicos. Se efectúan también deducciones para abonar el préstamo contraído con el Instituto Nacional de la Vivienda.
- Las aportaciones obligatorias a la FECORAH a la cual pertenece la gran mayoría de las empresas.

La COAPALMA practica también un sistema de adelantos sobre ventas para:

- La compra de insumos y materiales en almacenes de la COAPALMA. Los costos se deducen del valor de las entregas de fruta.



- Proporcionar ingresos monetarios suplementarios a las empresas, en épocas de menores cosechas.

Hasta el momento, la COAPALMA no interviene sino ocasionalmente en el seguimiento técnico de las plantaciones de palma. Sin embargo, deficiencias observadas en el manejo de las plantaciones y la aparición de enfermedades conducen progresivamente a la COAPALMA hacia la constitución de un cuerpo de agronomos. Actualmente, un asociado por empresa, remunerado por la COAPALMA, cumple la función de extensionista; se dedica a la prevención de errores técnicos que puedan repercutir en la calidad del aceite (supervisión de la calidad de la fruta entregada a la planta extractora).

Con la excepción de la producción de melón y de algodón en la zona Sur, los demás rubros (cultivos anuales y producción ganadera) de las empresas cañeras y palmeras no tienen ni líneas de financiamiento ni mercados definidos. Por ser orientadas hacia el autoconsumo y ejecutadas de manera individual, las siembras de granos básicos se llevan a cabo sin financiamiento bancario; las ventas eventuales se efectúan a intermediarios directamente en el terreno o a nivel de la comunidad. Los hatos colectivos e individuales se constituyeron, por lo general, sin préstamos bancarios salvo en algunas empresas de la región Sur y del Valle del Aguán (caso de la empresa "C"). Intermediarios intervienen también en las ventas eventuales de animales y de derivados(7).

#### 4. EL SISTEMA GERENCIAL.

##### 4.1. La Estructura Administrativa.

La mayoría de las empresas consolidadas cuentan con el estatuto de cooperativa, otorgado por la Dirección de Fomento Cooperativo. Como tal están sujetas a las normas de funcionamiento previstas en la Ley de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. Además, por ser cooperativas del sector reformado, están sujetas a las normas expuestas en la Ley de Reforma Agraria, en los artículos referentes a las cooperativas de producción. El hecho de que la mayoría de las empresas consolidadas tenga el estatuto de cooperativa se explica básicamente:

- Por el apoyo selectivo dado por las instituciones a las empresas productoras de rubros de exportación. El fuerte apoyo dado, sobre todo en materia crediticia, exigía dotar las empresas de una base legal que garantizará los préstamos dirigidos a estas empresas.
- Por su afiliación a la FECORAH, la cual de acuerdo con sus relaciones privilegiadas con las instituciones promovió este modelo organizativo en base a la experiencia adquirida en la constitución de la cooperativa Guanchías.

##### a) El organigrama.

El *organigrama* respeta los lineamientos previstos en la Ley de Asociaciones Cooperativas. Se compone de:

- La Asamblea General que agrupa el total de los asociados de la empresa.
- El Consejo de Administración dedicado al manejo administrativo e integrado por el Presidente, el Vicepresidente, el Secretario, el Tesorero y el Fiscal.

- La Junta de Vigilancia dedicada al control interno de la empresa e integrada por tres propietarios y tres suplentes.

En ningún caso, existe el cargo, previsto por ley, de Gerente. Por la importancia del movimiento económico, se establecen también:

- Cargos relacionados con la coordinación técnica de las actividades. En la totalidad de las empresas consolidadas, existe el cargo de coordinador de trabajo que desempeña un asociado no integrante de los órganos de dirección (Consejo de Administración y Junta de Vigilancia).
- Instancias especializadas sea en actividades productivas (Comité de Maquinaria, Comité de Ganadería, etc.) sea en actividades relacionadas con la capacitación y el bienestar de grupo (Comité de Educación, Comité de Viviendas, etc.).

El *nombramiento* de los órganos de gestión (Consejo de Administración y Junta de Vigilancia) es hecho por la Asamblea General, una vez al año. Los nombramientos de los encargados técnicos y de los comités especializados se hacen sea a nivel de la Asamblea General sea a nivel del Consejo de Administración. La selección de los ocupantes a los distintos cargos es, por lo general, democrática: todos los asociados tienen el derecho de emitir sus opiniones acerca de los candidatos potenciales. La modalidad de la elección varía mucho entre empresas (del simple consenso hasta el voto secreto). La influencia de agentes externos a la empresa, en cuanto a los nombramientos, es muy escasa. Sin embargo, se observa a nivel de las empresas consolidadas una tendencia hacia la reelección de los mismos asociados en los cargos administrativos (Consejo de Administración sobre todo). Esta reelección concierne sea todos los cargos sea algunos como los de Presidente y/o Tesorero. El hecho tiene básicamente dos orígenes:

- El primero se relaciona con la *diferenciación social* que se opera entre los fundadores de la empresa (o considerados como tales) y los asociados ingresados en el transcurso de la vida de la empresa. En casi todos los casos, fundadores de las empresas se han venido retirando en los primeros años de la empresa como consecuencia de las dificultades de arranque (ausencia de crédito, dificultades organizativas, etc.); las mayores tasas de deserción se observaron en las empresas palmeras por el origen de los asociados (la mayoría llegó con los programas de migraciones inducidas) y la tardanza del cultivo de palma en generar ingresos monetarios (la palma empieza a producir a los cinco años de sembrado). Posteriormente, la membresía se estabilizó y hasta se incorporaron más asociados cuando los cultivos empezaron a generar excedentes o, por lo menos, ingresos semanales satisfactorios. Los fundadores, por su tiempo de estancia y las dificultades que afrontaron al momento de iniciar las empresas, tienden a considerarse como "dueños" de los medios de producción: estiman que los asociados incorporados más recientemente no podrán ser partícipes en la administración e, incluso, beneficiarios de los resultados económicos de la empresa, que en forma progresiva.
- El segundo se relaciona con la tendencia hacia la especialización de las *funciones administrativas* (cabe notar que este fenómeno es más pronunciado en lo administrativo que en lo técnico). El tamaño de las actividades económicas de la empresa tiende a favorecer la constitución de un "cuerpo administrativo" que paulatinamente se desvincula de las actividades directamente productivas. Aunque este proceso no se justifica en muchas oportunidades, está permitido por el mismo nivel

de ingresos. Otros factores influyen en la especialización de las funciones administrativas como, por ejemplo, el de considerar que los puestos administrativos solo pueden ser ocupados por asociados alfabetizados o que tengan cierto nivel de escolaridad.

b) Los órganos de decisiones.

Cómo órganos de decisiones, intervienen básicamente la Asamblea General y el Consejo de Administración. Sus papeles respectivos están definidos en dos documentos normativos: los estatutos (cuando la empresa tiene la Personería Jurídica) y el reglamento interno. Sin embargo, no se observa un claro conocimiento por parte de la mayoría de los asociados del contenido de ambos documentos. El primero es estándar para todas las cooperativas de producción, mientras que el segundo, cuando existe, tendría que adaptarse a las características de cada empresa pero, por lo general, ha sido elaborado por técnicos institucionales sin participación activa de los miembros de la empresa. Por lo anterior, la principal base normativa escrita de las empresas está constituida por las decisiones tomadas en reuniones de Asamblea General y de Consejo de Administración, y apuntadas en los Libros de Actas.

Los papeles respectivos de la Asamblea General y del Consejo de Administración varían en función de la diferenciación social que se presenta en la empresa y el "grado de burocratización" de las actividades administrativas. Además, interfieren instancias informales de decisión constituidas por asociados o grupos de asociados no siempre investidos de un cargo administrativo.

Una característica común a las empresas consolidadas es la mayor preocupación de los asociados para las decisiones de carácter administrativo que para las decisiones de carácter técnico. Esto puede relacionarse con los márgenes de decisiones muy estrechos para el cultivo dominante debido a la fuerte dependencia con los mercados crediticios y de productos.

La Asamblea General se concibe legalmente como el órgano máximo de decisiones. Las funciones más comunes que cumple la Asamblea General son:

- Los nombramientos de los integrantes del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia. En algunos casos, la Asamblea participa también en el nombramiento de los encargados técnicos y de los comités especializados.
- La discusión y aprobación de los estados financieros al cierre de las operaciones contables. Esta función reviste, por lo general, un carácter muy formal por las modalidades de establecimiento de estos documentos y la débil capacidad objetiva que tiene la gran mayoría de los asociados para interpretarlos.
- La organización general del ciclo productivo. Se puede mencionar, entre otras, las solicitudes de financiamiento para el ciclo productivo u otros tipos de actividades y las necesidades de contratación de mano de obra asalariada.
- En algunos casos, las modalidades de distribución de "excedentes".

El papel del Consejo de Administración como órgano de decisiones presenta numerosas modalidades. Por ejemplo:

- El papel del Consejo de Administración de la empresa "A" como órgano de decisiones es muy limitado. Las decisiones de mayor relevancia para la empresa se toman

a nivel de todos los asociados, los cuales, en esta empresa, presentan la característica de ser todos fundadores.

- En la empresa "B", las decisiones se toman a nivel de todo el Consejo de Administración ampliado a los demás fundadores, sin mayor participación que los recién integrados a la empresa y en perjuicio a las prerrogativas de la Asamblea General.
- Las decisiones de carácter administrativo se toman, en la empresa "C", a nivel del Presidente y del Tesorero sin mayor participación que los demás integrantes del Consejo.

A pesar de estas diferentes modalidades, se observa, casi siempre, un proceso de concentración del poder de toma de decisiones a nivel de todos o algunos integrantes (por lo general fundadores) del Consejo de Administración.

c) La ejecución administrativa.

La ejecución administrativa compete a los integrantes del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia.

La Junta de Vigilancia se concibe como una instancia de control interno de la empresa: son sus funciones comprobar la exactitud del inventario y de los estados financieros, verificar el estado de caja, practicar y ordenar la realización de auditorías de las cuentas y comprobar la existencia de los bienes. En la casi totalidad de los casos, este órgano solo tiene una existencia formal y no cumple con las funciones previstas; el hecho puede explicarse:

- Por la débil capacidad objetiva de los asociados y hasta de los técnicos institucionales asesores para ejercer este tipo de fiscalización.
- Por el fenómeno antes mencionado de "burocratización" de las funciones administrativas que explica, a veces, la ausencia de claridad en el manejo de los fondos.

A nivel del Consejo de Administración, la mayor parte del trabajo administrativo recae en manos del Secretario y, sobre todo, del Tesorero. El principal papel del Secretario es llevar los Libros de Actas en los cuales se apuntan las deliberaciones y resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración: estos libros tienen gran importancia en el manejo de la empresa campesina por ser, de hecho, la principal base normativa escrita. El Tesorero se encarga básicamente del manejo de los fondos de la empresa y del sistema de registración contable.

El volumen de la actividad económica de las empresas consolidadas ha requerido el montaje de sistemas de registros contables. Estos sistemas, aunque sufren de considerables desperfectos, son más complejos que los existentes en otros tipos de empresas campesinas. Se pueden clasificar las registraciones en fuentes primarias, documentación de procesamiento y contabilidad legal. El manejo de las fuentes primarias y de la documentación de procesamiento se realiza a nivel de la empresa; la contabilidad legal es siempre llevada por agentes externos. La calidad del manejo a nivel de la empresa varía mucho de una empresa a la otra; depende del interés y de la capacidad del encargado (Tesorero sobre todo), de la naturaleza del apoyo institucional al respecto y de la necesidad de informaciones específicas a cada empresa.

Las fuentes primarias comprenden la documentación externa (facturas, comprobantes bancarios, etc.) y la documentación interna (comprobantes de ingresos y egresos,

certificados de aportación, planillas de pago, etc.). Esta documentación es común a todas las empresas, sin embargo, el sistema de ordenamiento varía: puede ir de un simple ordenamiento cronológico hasta una distribución por categoría de gastos o ingresos. El documento más complejo lo constituye la planilla de pago; se trata un resumen, por lo general quincenal, de los días trabajados por los asociados o particulares contratados. La información para su elaboración proviene de la libreta de campo (documento informal en el cual el coordinador de trabajo apunta la presencia de los asociados y particulares en la ejecución de las labores colectivas). Los montos pagados dependen del sistema de remuneración del trabajo vigente en la empresa; los asociados y asalariados firman la planilla al momento de cobrar, convirtiéndola en comprobante para el Tesorero.

La *documentación de procesamiento* comprende un conjunto de documentos manejados por el Tesorero con el fin de controlar el movimiento financiero de la empresa. Todas las empresas consolidadas disponen de un libro diario de entradas y salidas de dinero en efectivo. La existencia de los demás documentos es más casual. Los más frecuentes son el control de préstamos bancarios y la tarjeta particular de los asociados (aportaciones y deudas de los asociados).

Por el hecho de tener, por lo general, el estatuto de cooperativa, las empresas consolidadas tienen la obligación de llevar una *contabilidad legal*, sujeta a posibles auditorías por parte de la Dirección de Fomento Cooperativo. La contabilidad legal es siempre llevada por agentes externos existen tres tipos de agentes que prestan este servicio:

- Las organizaciones campesinas y, de manera más específica, la FECORAH en la zona Sur (caso empresa "A"). Periódicamente el Tesorero entrega al centro contable de la FECORAH la totalidad de los documentos de la empresa; a la entrega, el encargado del centro averigua la correspondencia entre los documentos y los apuntes en el libro de entradas y salidas. El centro procesa la información según las cuentas del "Manual de Contabilidad para Empresas Campesinas" y establece balances mensuales de saldos y estados financieros (Balance General y Estado de Excedentes y Pérdidas).
- Los contadores privados (caso empresa "B"). Periódicamente el Tesorero entrega al contador los documentos de la empresa; en este caso, la contabilidad sigue los pasos clásicos de una contabilidad de tipo comercial. Se elaboran balances mensuales de saldos y estados financieros.
- Los contadores del INA. A finales de los años setenta e inicios de los años ochenta, el INA intentó crear, a nivel de las estructuras administrativas encargadas de dar asistencia a las empresas del Sector de Desarrollo Integrado, centros contables. Estos centros que agrupaban varios contadores se encargaron de prestar asistencia contable a un conjunto de empresas; esta actividad ha venido desapareciendo pero sigue vigente en algunos casos (Valle del Aguán, sobre todo).

De manera independiente del tipo de agente que presta el servicio de contabilidad, tres aspectos son comunes:

- Los resultados arrojados por los estados financieros no son muy fiables por la falta de documentos comprobando los saldos de las cuentas (cuentas de balance sobre todo) y el manejo no siempre adecuado de las fuentes primarias y de la documentación de procesamiento.

- Se trata de una contabilidad de carácter estrictamente financiero, de difícil interpretación para toma de decisiones de carácter productivo (no coincidencia entre el período contable y los ciclos productivos, dificultades en la determinación de costos e ingresos por producto, etc.).
- Los asociados están incapaces de interpretar los resultados.

En términos generales, la contabilidad legal corresponde más a una voluntad de cumplir con los requisitos expuestos por la Ley de Asociaciones Cooperativas que a un interés de tener una imagen real de la situación de la empresa.(8)

#### d) La ejecución técnica.

En la totalidad de las empresas consolidadas, han sido nombrados encargados de la supervisión de los procesos técnicos. En las plantaciones de palma y de caña, el papel del encargado se limita a la distribución de las tareas diarias y al registro de la presencia de los asociados y su tiempo de permanencia en la plantación. Supervisa también el trabajo realizado por la mano de obra contratada (frentes de zafra en la región Norte y recolección de fruta en el Valle del Aguán). Se nombran, además, encargados de la supervisión de la entrega del producto al comprador (presencia de un asociado en la operación de pesa de la caña al ingenio, por ejemplo). El papel de la asistencia técnica (agrónomos institucionales o contratados por el comprador) es, sin embargo, preponderante en la determinación de las actividades a realizar: este hecho se manifiesta con mayor amplitud en el caso de las empresas cañeras que operan, tanto en el mantenimiento de las plantaciones como en la recolección, según calendarios y recomendaciones proporcionados por el ingenio. Las modalidades definidas para los desembolsos sucesivos del préstamo otorgado son, a este nivel, determinantes, haciendo depender la realización de las actividades de la autorización de los agrónomos.

Las empresas palmeras tienen mayores márgenes de decisiones en cuanto a la determinación de las actividades. El hecho se debe a las posibilidades de autofinanciamiento de actividades que permiten las ventas quincenales de la fruta y a la escasez de asistencia técnica. Sin embargo, debido a las deficiencias observadas en el manejo de las plantaciones (mantenimiento inadecuado, corte de frutas verdes o sobre maduras, etc.), se está creando a nivel de la COAPALMA un sistema de supervisión más estrecho del proceso productivo, por parte de agrónomos, comparable al establecido en las empresas cañeras.

## 4.2. La gestión empresarial.

Existen distintos factores que dificultan la existencia de un proceso gerencial adecuado en las empresas consolidadas. El papel jugado por los agentes externos y la estrategia seguida por los asociados constituyen los principales.

### a) El papel de los agentes externos.

Los agentes externos controlan las principales funciones gerenciales, limitando así la participación activa de los asociados en las decisiones de mayor relevancia para la empresa.

La formación de las empresas dedicadas a la producción de rubros de exportación se concibió, a nivel institucional, como un medio para obtención de fines económicos en el marco de planes sectoriales de desarrollo. Por lo tanto, las entidades promotoras manifestaron una marcada tendencia a usurpar la gestión colectiva de los

asociados en cuanto se refiere a la planificación de las actividades empresariales y a la organización de los procesos de producción.

De manera esquemática, se puede percibir dos etapas en cuanto al papel de los agentes externos en la gestión de las empresas consolidadas.

La primera etapa corresponde a los inicios del desarrollo de las empresas; en esta etapa hubo una marcada intervención institucional:

- En la constitución de las empresas y la determinación de los productos. La mayoría en las empresas consolidadas (ejemplo del Valle del Aguán) nacieron como imposición institucional, habiéndose presentado hasta casos de decisiones unilaterales de técnicos en la selección de los asociados. El cultivo actualmente dominante en la empresa (palma o caña) ha sido determinado verticalmente sin la menor participación de los asociados.
- En el manejo administrativo. Los aspectos anteriores se prolongaron hacia el manejo administrativo de las empresas por parte de técnicos institucionales. Los principales campos de intervención han sido la planificación de las actividades productivas, el manejo de los préstamos, la registración contable y hasta la distribución de excedentes. En más de una oportunidad, el hecho que un campo sustantivo de informaciones y de decisiones empresariales escape a la gestión colectiva, disminuyó en los asociados el sentimiento de pertenencia a una empresa y afectó negativamente la responsabilidad en la ejecución de sus tareas.

La segunda etapa corresponde a la disminución de la intervención institucional reemplazada, en parte, por la del comprador del producto dominante. Varios factores intervinieron en esta disminución de la "asistencia" institucional, entre ellos:

- La integración progresiva en mercados financieros y de productos definidos.
- La reorientación institucional (INA sobre todo) a programas de apoyo a empresas de menor desarrollo.
- La incapacidad institucional en adaptar el contenido de sus servicios a la evolución de las empresas más consolidadas. No hubo esfuerzos sistemáticos de las instituciones en tratar de capacitar tanto a sus técnicos como a los asociados en el marco de la gestión empresarial; los intentos se concretaron en actividades puntuales descoordinadas entre ellas y con muy pocos vínculos con la problemática de las empresas: un hecho significativo es el que el diseño curricular de los cursos de capacitación a nivel de las empresas no cambió desde su formulación en los años 1975-1976.

#### b) La estrategia de los asociados.

El comportamiento de los asociados respecto a su propia empresa limita también el carácter "empresarial" de la gestión. La gran mayoría de las empresas no tienen una política de capitalización y siguen dependiendo, para la ejecución de los procesos productivos, de los préstamos institucionales o de las empresas compradoras. Algunas lograron constituir un capital social común mediante, entre otros, la compra de ganado o la adquisición de equipo agrícola. Sin embargo, esta constitución de capital no responde a una política definida; se calculó, para el ciclo 1983-1984, que, en promedio, la constitución de capital social en nueve empresas cañeras de la región Sur representaba menos del siete por ciento de las

utilidades brutas generadas por el cultivo dominante. El ejemplo de la empresa "A" es ilustrativo al respecto: la casi totalidad de las utilidades potenciales generadas por los cultivos de caña y de melón en el ciclo 1984-1985, se repartió entre los asociados bajo la forma de distribución de "excedentes" por adelantado.

Lo anterior puede explicarse de la siguiente forma:

- Existe en todas las empresas consolidadas una clara tendencia a la maximización de los ingresos monetarios semanales o quincenales. Se reproduce así el comportamiento de asalariado del asociado respecto a su propia empresa.
- Persiste una desconfianza de los asociados respecto al futuro de la empresa: es muy común el sentimiento de que las plantaciones permanentes no son propiedad del grupo sino de las instituciones que promovieron su instalación.
- Los asociados temen que, al no repartirse de inmediato las utilidades, éstas sean captadas por las instituciones para, entre otras, abonar los préstamos morosos.



## **LAS EMPRESAS SEMICONSOLIDADAS**

### **1. CARACTERISTICAS GENERALES**

Las empresas semiconsolidadas presentan sistemas de producción más diversificados que las empresas consolidadas y orientados hacia la producción y comercialización colectiva de gran parte de los rubros de explotación. En esta categoría, entran básicamente las empresas dedicadas a cultivos comerciales de granos básicos y de diversificación o desarrollando proyectos ganaderos a escala significativa.

Aunque algunas tengan recursos físicos equivalentes a los del grupo anterior, no recibieron apoyo institucional con la misma magnitud. El nivel de inversiones es menor y la ejecución de los rubros de producción depende en gran medida del acceso al mercado crediticio. La mayoría de las producciones no cuentan con mercados definidos y las que los tienen presentan riesgos agronómicos muy altos (melón, algodón, etc.).

Los márgenes de decisiones son más amplios que en el grupo anterior. Los sistemas de producción adoptados permiten globalmente el empleo de mano de obra durante la mayor parte del año agrícola pero los niveles de ingresos monetarios de los asociados, así como las posibilidades de generación de excedentes capitalizables, son más bajos. La contratación de mano de obra asalariada es excepcional.

La población de estas empresas está en vías de estabilizarse. El camino hacia la consolidación pasa por la definición de un sistema gerencial todavía muy frágil.

### **2. LOS SISTEMAS DE PRODUCCION**

Los sistemas de producción vigentes en las empresas semiconsolidadas no son tan orientados hacia la producción de rubros de exportación que los de las empresas consolidadas. En la región Norte, las empresas clasificadas en este tipo se dedican principalmente al cultivo comercial de granos básicos para el mercado nacional. Sin embargo, otras empresas en la zona Sur han sido incorporadas en proyectos de siembra de rubros de exportación de carácter permanente (marañón) o anual (melón).

Antes de presentar los sistemas de producción existentes en las empresas semiconsolidadas, analizaremos las condiciones de aparición de estos últimos cultivos.

#### **2.1. Los Proyectos de Siembra de Rubros de Exportación en la región Sur.**

##### **a) El proyecto de siembra de marañón (1).**

El proyecto de siembra de marañón en la zona Sur forma parte de los "proyectos de desarrollo rural" llevados a cabo por el INA. El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), en 1972, puso a disposición de los gobiernos e instituciones privadas de los países centroamericanos, interesados en el cultivo e industrialización del marañón, un programa de financiamiento para la producción de 40000 toneladas en un área de 161000 hectáreas para 1985. Como primera etapa el BCIE promovió, en 1973, un proyecto centroamericano de siembra de 25000 hectáreas, comprometiéndose cada país a sembrar 5000 hectáreas.

En Honduras el proyecto de siembra se inició en 1975. Se formó una Comisión Nacional del Programa de Marañoñ encargándole la asistencia técnica a la Secretaría de Recursos Naturales (SRN), la asistencia crediticia al Banco Nacional de Fomento (BANADESA), la promoción al Instituto Nacional Agrario (INA). La meta de 936

hectáreas para 1975 se redujo a la siembra de un área de 408 hectáreas en 28 empresas campesinas y 4 fincas particulares. Una serie de dificultades operacionales paralizó el programa de siembra en su primera etapa; en 1979, el BCIE aprobó un nuevo proyecto de siembra de 7000 hectáreas de marañón presentado por el INA. Se preveía la instalación de una planta procesadora en 1983 aunque su financiamiento no era previsto en el préstamo del BCIE. Las superficies sembradas hasta el momento varían de acuerdo a la fuente de información; se estima, sin embargo, que han sido sembradas 4500 hectáreas de marañón aproximadamente, repartidas en 103 empresas campesinas y 6 fincas particulares.

Para el manejo del proyecto, el INA creó una estructura técnico-administrativa (Proyecto San Bernardo) para atender las empresas participantes en el programa de siembra. En la mayoría de las empresas, las labores de instalaciones de las plantaciones (destronque, siembra) se hicieron con fondos del INA-BCIE y bajo la dirección del INA. Cada plantación se benefició de un préstamo a tres años. Los desembolsos se efectuaron según planes de inversión elaborados por el INA y con la autorización de un agrónomo del INA, el cual supervisaba las labores efectuadas en las plantaciones.

El principal problema que enfrenta actualmente el proyecto es la ausencia de una planta procesadora y de mercados definidos. La gran mayoría de las empresas no recolectan ni la almendra ni el falso fruto. Al terminar los desembolsos de los préstamos correspondientes a cada plantación, se observa un descuido en el mantenimiento de las mismas. Algunas empresas procesan de manera artesanal la almendra para su venta en el mercado nacional o en mercados de exportación en relación con organismos privados de ayuda. Los préstamos para la siembra de marañón constituyeron para muchas empresas la principal fuente de ingresos monetarios durante los últimos cinco años; algunas de ellas lograron retener parte de los créditos otorgados para iniciar actividades de diversificación y aún capitalizar mediante, entre otros, la compra de ganado. Lo cierto es que, a la diferencia de los proyectos de caña y de palma, la siembra de marañón no permitió por sí consolidar las empresas en torno a un rubro de exportación. Más bien se observó, en muchas oportunidades, un rechazo de la imposición de este rubro concretándose, por ejemplo, en la quema voluntaria de las plantaciones.

b) El proyecto de siembra de melón (2).

El proyecto de melón empezó a funcionar como tal en 1975, como resultado de un convenio suscrito entre SRN, BANADESA, INA y una empresa privada filial de una transnacional bananera, la PATSA (Productos Acuáticos y Terrestres, S.A.). En 1979, se incorporó al convenio la Cooperativa Regional de Horticultores del Sur (CREHSUL). El objeto del convenio es la ejecución de un proyecto de producción y exportación de melón (variedades Cantaloupe y Honeydew) y sandía. El proyecto tiene como propósito: a) la incorporación de áreas no explotadas, b) la creación de fuentes de trabajo para productores del sector reformado y no reformado y c) la captación de divisas mediante la exportación de productos. Dentro del convenio y hasta 1984, cada una de las instancias se responsabilizaba de sus funciones: SRN con la asistencia técnica, BANADESA con el financiamiento, INA con la promoción y la capacitación, PATSA con la exportación de fruta y CREHSUL como encargada de la comercialización en el mercado nacional. A partir de 1984, a raíz de divergencias entre la PATSA y la CREHSUL, la cual intentaba abrir nuevos mercados de exportación, la CREHSUL se retiró del convenio. Por ciclo, se siembran alrededor de mil manzanas de melón y sandía (un tercio en empresas campesinas, dos tercios en fincas particulares). Los productores que venden la fruta a la PATSA están asesorados por técnicos institucionales de la Unidad de Asistencia Técnica del

Melón (UATM) de la siembra hasta la recolección (análisis de suelos, planes de inversión, seguimiento agronómico, etc.) mientras que la CREHSUL constituyó su propio departamento de asistencia técnica.

El melón representa, para las empresas cañeras, un rubro de diversificación; sin embargo para las empresas semiconsolidadas, constituye la principal fuente de empleo y de ingresos monetarios de los asociados y dependientes. Este cultivo presenta la desventaja de ser altamente arriesgado y consumidor en insumos por los requisitos de calidad imperantes en el mercado de exportación.

## **2.2. La Disponibilidad y el Uso de los Recursos**

Como en el caso de las empresas consolidadas, se observa a nivel de las semiconsolidadas dos tipos de producción yuxtaponiéndose: los rubros comerciales y las producciones de autoconsumo. Existe una correlación fuerte entre, por un lado, rubros comerciales y trabajo colectivo y, por el otro, producciones de autoconsumo y trabajo individual. Las posibilidades de acceso al crédito determinan en gran medida la ejecución o no de rubros comerciales. Este hecho se relaciona con los escasos niveles de autofinanciamiento y de capitalización. Además de la yuxtaposición observada a nivel de las funciones diferentes asumidas por los dos tipos de producción y a nivel de la disponibilidad y combinación de factores de producción como capital y fuerza de trabajo, existe la tendencia hacia una yuxtaposición de los tipos de producción en el uso del predio adjudicado que se manifiesta en la definición de áreas dedicadas a producciones comerciales y áreas dedicadas a producciones de autoconsumo.

### **a) Recurso tierra.**

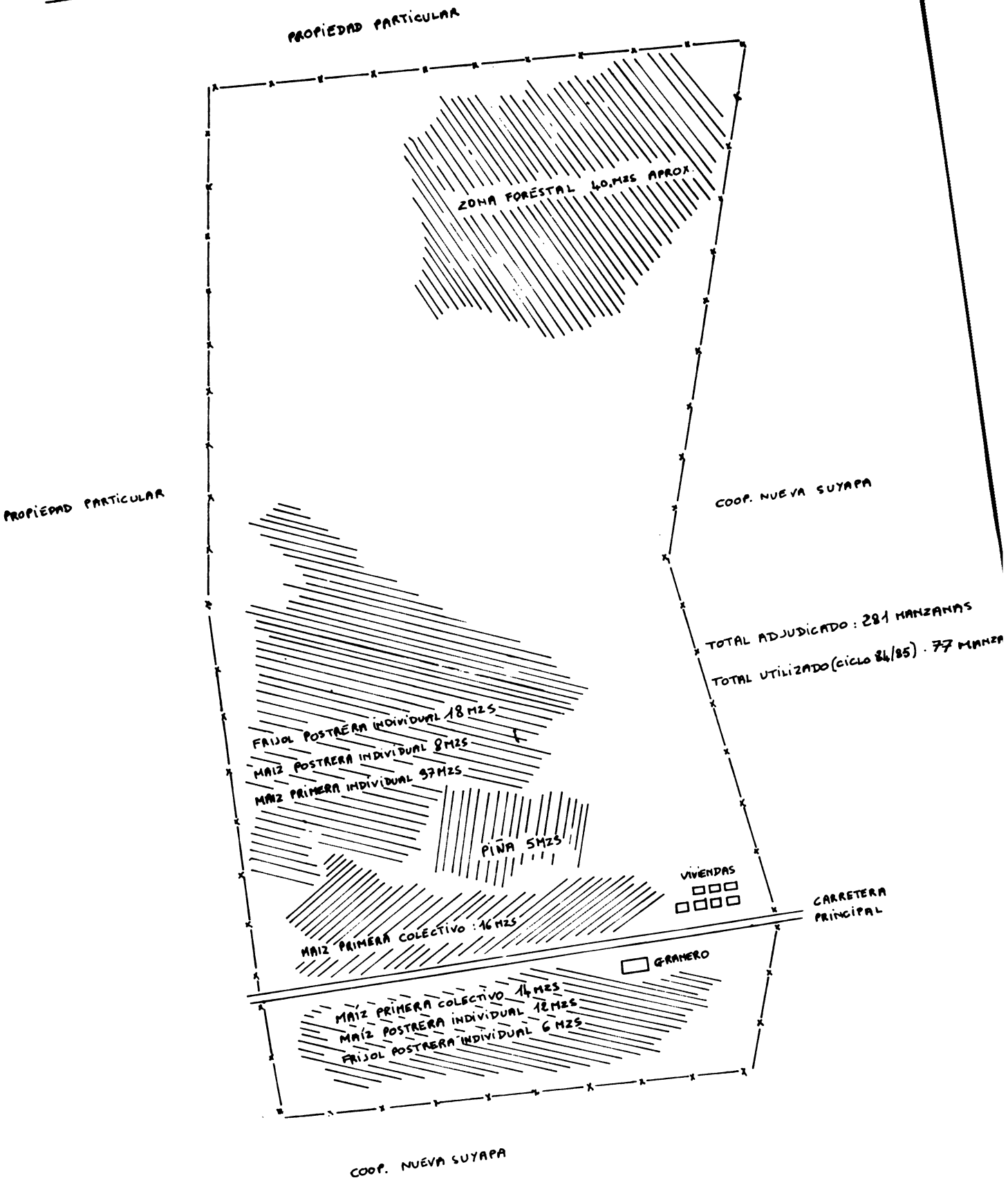
Como en el caso anterior, la cantidad de tierra adjudicada a las empresas semiconsolidadas varía de acuerdo a las características de las zonas donde están ubicadas y/o al número de asociados presentes al momento de su constitución. Las superficies disponibles son, en promedio, inferiores a las del grupo anterior (promedio de 246 manzanas por empresa y 11.8 manzanas por asociado). El hecho se debe básicamente a que las empresas de este grupo están ubicadas en las regiones de San Pedro Sula y de Choluteca y no en el Valle del Aguán donde los tamaños de las empresas son superiores.

Los terrenos de más de la mitad de las empresas semiconsolidadas tienen características similares a los de las empresas consolidadas (planos, aluviales, sin mayores deficiencias en nutrientes básicos). Sin embargo, las demás cuentan con parte de sus terrenos en pendientes (promedio de 20 por ciento de terrenos con pendientes superiores al 8 por ciento).

El valor de la tierra depende del mercado regional y de la naturaleza de su tenencia antes de su adjudicación. Los mecanismos de valorización son los mismos que los expuestos en el caso anterior. Cabe subrayar que, para la mayoría de las empresas semiconsolidadas, el valor de los terrenos no ha sido formalmente determinado: el hecho se debe a que no son todavía legalmente reconocidas (solamente 25 por ciento tienen un reconocimiento legal y son constituidas en cooperativas de producción) y, por lo tanto, solo disponen de una garantía de ocupación. Se estima, sin embargo, el valor promedio de la tierra a Lps.370 por manzana.

El uso del predio en las empresas semiconsolidadas responde a la distribución promedio siguiente:

USO DEL PREDIO EN EMPRESAS SEMI-CONSOLIDADAS - EJEMPLO EMPRESA "E" (1)



(1) VER ANEXO N° 2 : INFORME SOBRE UN PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CASOS .

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones Permanentes	11	(uso colectivo	10	uso individual	1)
Cultivos anuales primera	18	(uso colectivo	6	uso individual	12)
Cultivos anuales postrera	9	(uso colectivo	5	uso individual	4)
Pastos	48				
Otros usos	6				
Sin uso	20				

Los porcentajes por tipo de uso suman más de 100 por ciento por el hecho de que a) los cultivos anuales de postrera se llevan a cabo a veces en las mismas parcelas que las ocupadas para los cultivos anuales de primera y b) las superficies utilizadas como pastos pueden ser ocupadas por plantaciones permanentes (ejemplo del pastoreo en las plantaciones de marañón en la zona Sur).

Las superficies sin uso representan un porcentaje importante. Para algunas empresas, se explica por la existencia de terrenos no aptos a ser utilizados con fines productivos (pendientes importantes por lo general). Sin embargo, en la mayoría de los casos, se debe a la insuficiente disponibilidad de medios de producción (mano de obra y capital).

Las plantaciones permanentes no ocupan un porcentaje elevado de la superficie disponible. Se trata básicamente de plantaciones de marañón en la región Sur y de piña y plátano en la región Norte.

Los cultivos anuales de primera se llevan a cabo de manera colectiva e individual, aunque este último sistema es más frecuente. Se trata de cultivos de granos básicos (maíz, a veces asociado al maicillo en la zona Sur, maíz y arroz en la zona Norte). Los cultivos de granos básicos en la zona Sur son casi exclusivamente orientados hacia el autoconsumo y ejecutados esencialmente de manera individual. En la zona Norte, existe una correlación fuerte entre sistema colectivo y orientación al mercado, por un lado, y sistema individual y orientación al autoconsumo, por el otro, en el caso del maíz. En el caso del arroz, gran parte de la producción individual se destina al mercado; la producción colectiva se relaciona más con la posibilidad de acceso al mercado crediticio.

Los cultivos anuales de postrera ocupan una superficie inferior a los de primera. Se trata en la región Sur de cultivos comerciales de diversificación (melón, ajonjolí, algodón) llevados a cabo de manera colectiva. En la región Norte, esos cultivos corresponden a siembras, individuales por lo general, de granos básicos (maíz y frijol).

Las superficies dedicadas a pastos son importantes por la orientación de algunas empresas de la región Sur hacia la ejecución de "proyectos ganaderos". Aunque los pastos naturales predominan, existe la tendencia hacia sus mejoramientos y se nota la presencia de cultivos para la alimentación del ganado (caña sobre todo).

#### b) Recurso capital

Utilizando la clasificación de los componentes del recurso capital presentada en el capítulo anterior, se observa que, en el caso de las empresas semiconsolidadas, el capital de inversión y de operación fijo responde a la distribución siguiente:

Capital de inversión	Tierra y mejoras directas	58 o/o
	Plantaciones permanentes	9 o/o

	Construcciones e instalaciones	11 o/o
Capital de operación fijo	Maquinaria y equipo agrícola	4 o/o
	Ganado	18 o/o

Lo esencial del recurso capital está constituido por las tierras adjudicadas. Las mejoras corresponden básicamente a las labores de destronque ejecutadas en algunas empresas a pocos años de haber sido adjudicados los predios. Como en el caso anterior, los valores relativos a estas mejoras son muy poco fiables por la escasez de fuentes informativas al respecto.

El capital de inversión en plantaciones permanentes es muy inferior al de las empresas consolidadas. Corresponde a las inversiones realizadas para la instalación de plantaciones de marañón y mejoramientos de pastos (zona Sur) y siembras de piña y plátano (zona Norte). El capital de inversión en construcciones e instalaciones tiene niveles comparables al del grupo anterior de empresas. Corresponde básicamente a inversiones realizadas para el manejo de hatos ganaderos en la región Sur (cercas, corrales, etc.). Cabe señalar que algunas empresas de la zona Norte recibieron, en calidad de donaciones, edificios: casos de los silos rurales CEE-IHMA para el almacenamiento de granos básicos y de un arrocera, propiedad de tres empresas (3).

La existencia de capital de operación fijo en maquinaria y equipo agrícola es mínima: son escasas las empresas que cuentan con su propio equipo agrícola (tractores e implementos, etc.). El alto porcentaje de inversión en ganado se explica por la orientación de algunas de las empresas de la región Sur hacia la explotación de este rubro.

Como se verá posteriormente, el nivel de capital circulante depende en gran medida de las posibilidades de acceso al crédito; la casi totalidad de las empresas tienen niveles de autofinanciamiento casi nulos por las relativamente bajas rentabilidades de los rubros desarrollados y, sobre todo, por la estrategia seguida por los asociados respecto a los rubros comerciales.

Si relacionamos el capital invertido con el endeudamiento de las empresas, encontramos que, como en el caso anterior, la deuda agraria es sensiblemente igual al capital invertido en tierra. Las empresas semiconsolidadas no han empezado a abonar la deuda agraria por los motivos mencionados anteriormente a los cuales se agrega el de que el 75 por ciento de las empresas de este tipo, por no ser reconocidas legalmente, no tienen determinado el valor exacto de los predios adjudicados. El total de la deuda a largo plazo y de la deuda morosa es ligeramente inferior al total del capital de inversión y de operación fijo (excluyendo la tierra).

#### c) Fuerza de trabajo.

Las características personales de los asociados de las empresas semiconsolidadas son las siguientes:

- Como en el caso anterior, la casi totalidad de los asociados de las empresas semiconsolidadas son del sexo masculino. No se observa, por lo general, la tendencia al cierre de las empresas a la entrada de nuevos asociados; sin embargo, en la mayoría de ellas, existe un sistema de reglamentación o sea una serie de requisitos que deben cumplir los nuevos asociados al ingresar a la empresa; por lo general, se da prioridad a la incorporación de hijos o, por lo menos, familiares de los asociados.
- El porcentaje promedio de asociados alfabetizados (56 por ciento) se acerca de los

promedios nacionales. Las posibilidades de acceso a cursos de alfabetización para adultos son menores que en el caso anterior.

- Los antecedentes laborales de los asociados son más uniformes que en el caso de las empresas consolidadas. En las dos regiones (Sur y Norte) la mayoría de ellos eran pequeños parceleros, sin título de propiedad, dedicados al cultivo de rubros de auto-consumo; alquilaban la tierra a terratenientes o trabajaban bajo formas de explotación indirecta. Para complementar sus ingresos monetarios, se empleaban temporalmente en fincas agrícolas o ganaderas (cosechas de café, algodón, caña y mantenimiento de pastos). La proporción de exasalariados agrícolas es menor que en el caso de las empresas consolidadas. Los asociados de las empresas de la región Sur son originarios de esta misma región, pero no de la zona costera donde están ubicadas la mayoría de las empresas, sino de las partes altas de los departamentos sureños. En el caso de la zona Norte, algunos asociados son originarios de la misma región e incluso de los mismos sectores donde están ubicadas las empresas; otros provienen de las regiones más marginadas del país.

Los procesos de constitución de las empresas fueron, en la mayoría de los casos, conflictivos, sobre todo para las empresas de la región Norte. El apoyo institucional en el proceso de recuperación de la tierra fue menor que en el caso de las empresas consolidadas; en cierta medida, las organizaciones campesinas sustituyeron a las instituciones para la presión sobre el acceso a la tierra, mediante la organización de "grupos sin tierra". La mayoría de las empresas semiconsolidadas se constituyeron en el marco del Decreto No. 8 o en los primeros años de vigencia de la ley actual de reforma agraria. Se observó, en la casi totalidad de las empresas, un fuerte movimiento de egreso de asociados durante los primeros años de constitución; este movimiento se estabilizó con el aumento de los ingresos monetarios generados por los sistemas de producción actuales.

El volumen de empleo generado en las empresas semiconsolidadas es inferior al del grupo anterior de empresas: en promedio, el número total de jornales trabajados por asociado es de 198 al año. Dos tercios de los jornales trabajados corresponden a actividades colectivas y un tercio de actividades individuales.

Por tipo de producto, se observa la repartición siguiente de los jornales trabajados:

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones permanentes	14	(colectivo	14	e individual	—)
Cultivos de primera	36	(colectivo	13	e individual	23)
Cultivos de postrera	29	(colectivo	24	e individual	5)
Producción ganadera	21	(colectivo	19	e individual	2)

La mayor parte de los jornales trabajados corresponden a actividades desarrolladas en cultivos anuales. Cabe notar que el trabajo en cultivos de primera es, de manera preponderante, individual (cultivos de granos básicos); en el ciclo de postrera, se presenta la situación inversa (predominio del trabajo colectivo en los cultivos de diversificación de la región Sur). El trabajo en plantaciones permanentes, netamente colectivo, corresponde a ejecuciones de labores en las plantaciones de marañón, piña y plátano. El trabajo en actividades ganaderas representa un porcentaje relativamente alto por la orientación de algunas empresas de la zona Sur hacia la explotación de este rubro.

Tomando 255 días al año como base para el empleo a tiempo completo, se observa que, en promedio, las empresas no se encuentran en una situación de pleno empleo; en algunas empresas, parte de los asociados se dedican temporalmente a actividades

fuera de la empresa (casos de contratación en frentes de zafra de asociados de las empresas semiconsolidadas en la región Norte).

En las empresas semiconsolidadas, los asociados contribuyen, en actividades colectivas, con 2530 jornales al año, mientras que los aportes de particulares ascienden a 436 jornales al año. La proporción de contratación de mano de obra es muy inferior en estas empresas, en comparación con la de las empresas consolidadas. Corresponde básicamente al empleo temporal para la cosecha de melón y algodón en la región Sur. En ningún caso, se observó la presencia de asalariados permanentes en las empresas. La fuerza de trabajo contratada en actividades individuales corresponde, sobre todo, al trabajo de dependientes de asociados en parcelas individuales en el ciclo de primera.

Por tipo de producto, la repartición de la fuerza de trabajo contratada es la siguiente:

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones permanentes	—				
Cultivos de primera	44	(colectivo	11	e individual	33)
Cultivo de postrera	48	(colectivo	47	e individual	1)
Producción ganadera	8	(colectivo	8	e individual	—)

### 2.3. Los Sistemas de Cultivos. (4)

#### a) El caso de las empresas de la región Norte.

Las empresas semiconsolidadas de la región Norte tienen sistemas de producción orientados hacia la producción de granos básicos (maíz y arroz sobre todo).

El cultivo de maíz se lleva a cabo en dos ciclos (primera y postrera) en las mismas parcelas. El nivel de tecnología depende en primer lugar de la existencia de un préstamo bancario para la ejecución del cultivo. El sistema de cultivo descrito en el estudio de la empresa "E" es muy común. La secuencia de actividades en el cultivo colectivo (financiado) es la siguiente: chapia-broceo (limpia de malezas y quema), aradura y rastreado (con equipo alquilado), siembra (uso de semillas mejoradas compradas), fertilización (aporte de urea y, a veces, de fórmula), control de malezas (limpia manual y uso de herbicidas), dobla y cosecha (desgrane de maíz con equipo, para la venta). En los cultivos individuales (no financiados), la preparación mecanizada del terreno desaparece. No se utilizan semillas mejoradas sino semillas criollas guardadas del ciclo anterior, además los sistemas de siembra cambian (variación de la distancia entre surcos y entre posturas). No se controlan las malezas con herbicidas y, por ser destinadas al autoconsumo, las mazorcas no se desgranán. Existen, en algunas empresas, sistemas de transferencia del cultivo colectivo al individual: uso de "sobrantes" de insumos (fertilizantes, herbicidas, etc.) de lo colectivo en lo individual sobre todo.

El cultivo de arroz de secano solamente se lleva a cabo en el ciclo de primera. Como en el caso del maíz, el nivel de tecnología en el arroz depende de la existencia de un préstamo bancario; sin embargo, aunque el cultivo se ejecuta de manera colectiva solo cuando existe un financiamiento bancario, es frecuente el hecho de que el mismo préstamo se reparte entre los asociados para la ejecución de las parcelas individuales. Por lo tanto, no existen diferencias tan marcadas en las secuencias de actividades entre parcelas colectivas y parcelas individuales. Las labores son las siguientes: chapia-broceo (limpia de malezas y quema), aradura, rastreado y siembra mecaniza-



da en terrenos drenados con equipo alquilado, sino aplicación de herbicida después de la quema y siembra manual en terrenos no drenados, control de malezas (uso de herbicidas y limpiezas manuales), fertilización (con urea sobre todo) y cosecha manual (corte y aporreo). En los cultivos no financiados, la preparación del terreno y la siembra en forma mecanizada desaparecen y el uso de insumos se limita a la compra de herbicidas.

Algunas empresas siembran frijol de postera, por lo general de manera individual y sin financiamiento bancario. Se califica el nivel de tecnología de "tradicional" no se mecaniza ni se utilizan insumos. La producción se destina al autoconsumo. La secuencia de actividades es la siguiente (caso de la empresa "E"): limpia manual del suelo, siembra de variedades criollas (los sistemas de siembra: distancia entre posturas, número de granos por postura, profundidad varían de acuerdo a la naturaleza del suelo y las variedades utilizadas), deshije manual, arranque y aporreo.

Mediante financiamiento para "pequeños proyectos" se están implementando también cultivos colectivos permanentes (piña y plátano). Las actividades desarrolladas en estos cultivos siguen las previstas en el plan de inversión (limpia y fertilización sobre todo).

#### b) El caso de las empresas de la región Sur.

Las empresas semiconsolidadas de la región Sur tienen sistemas de producción orientados hacia: a) la ejecución de rubros comerciales de postera (algodón, melón y ajonjolí) complementada por cultivos de primera de granos básicos con, a veces, actividades ganaderas o b) el manejo de hatos ganaderos importantes complementado también por cultivos de granos básicos. Las primeras se encuentran en la zona costera, mientras que las demás se encuentran sea en las partes altas de los departamentos sureños sea en la zona costera pero en predios de bajo valor agronómico (alta salinidad).

Los cultivos de algodón, de melón y a veces de ajonjolí, son altamente tecnificados diferenciándose así de los cultivos de granos básicos. La secuencia de actividades en el cultivo de melón es semejante a la descrita en el caso de las empresas consolidadas; en el cultivo de algodón, la secuencia es la siguiente: eliminación de rastrojos del ciclo anterior (por lo general, no hay rotación en los cultivos de algodón), aradura y rastreado (con equipo alquilado), siembra (mecanizada por lo general, con variedades proporcionadas por el comprador), fertilización (aplicación de fórmula a la siembra y de urea después), control de plagas (riego aéreo de productos "Piretroides" y "Parathiones" en aproximadamente veinte aplicaciones), control de malezas (uso de herbicidas), deshije y cosecha manual.

En el cultivo de ajonjolí, el nivel de uso de insumos depende de la existencia de un préstamo bancario. La secuencia de actividades es la siguiente (caso de la empresa "H"): limpia del terreno, aradura y rastreado (con equipo alquilado), surcado (con yuntas de bueyes alquiladas), siembra (en cultivos financiados, se compran semillas mejoradas), deshije manual, aporque (con yunta de bueyes), control de plagas (sobre todo cuando el cultivo es financiado), control manual de malezas, corte manual, parveo y sacudida.

Los cultivos de granos básicos son, por lo general, muy arriesgados (sobre todo en la zona costera); por ejemplo, la empresa "F", entre 1979 y 1985, perdió la totalidad del cultivo en tres oportunidades. No se solicitan préstamos bancarios para estos cultivos. Para el maíz, la secuencia descrita en el caso de la empresa "F" es represen-

tativa de los sistemas vigentes en la zona costera: limpia manual del terreno, aradura y rastreado (con equipo alquilado), surcado (con yuntas de bueyes alquiladas), siembra (uso de semillas criollas), limpia manual, aporque (con yuntas de bueyes), dobla y tapizca. La asociación maíz-maicillo es común; existen distintas modalidades de siembra (arreglos "casados", por golpe alterno o irregulares). Esta asociación permite la disponibilidad de granos dos veces al año (cosecha del maíz en julio-agosto y del maicillo en diciembre-enero). La casi totalidad de la producción de granos básicos se destina al autoconsumo.

La mayoría de los hatos ganaderos se constituyeron mediante capitalización progresiva, de manera colectiva o individual, a partir de utilidades generadas por los cultivos de diversificación o utilizando préstamos para la siembra y mantenimiento del marañón. Sin embargo, los hatos más importantes se beneficiaron de préstamos bancarios para la compra de animales adicionales y la creación y/o mejoramiento de la infraestructura. Los hatos son, por lo general, de "doble propósito" es decir que son utilizados, a la vez, para la producción de carne y de leche con bajos niveles tecnológicos y baja productividad. Los hatos individuales se orientan hacia la producción para el autoconsumo (leche sobre todo) y constituyen un "ahorro" para los asociados, los hatos colectivos son más orientados hacia el mercado: en la empresa "H" la totalidad de la producción del ganado colectivo es vendida. El manejo de los animales colectivos e individuales no difiere: es común el hecho de que los animales estén mezclados. En términos generales, el manejo de los hatos es de carácter extensivo. Los animales no se separan por categorías; se ordeñan solamente una vez al día. Una práctica común es la de criar todas las hembras y destinarlas a la producción de leche sin tener en cuenta su rendimiento unitario. Aunque el problema sanitario más serio es la afección de parásitos externos (garrapata y tórsalo) e internos (parásitos pulmonares y gastrointestinales sobre todo), no se observan siempre calendarios adecuados de tratamientos. La prolongada sequía de verano en la región Sur indujo las empresas a sembrar variedades de pastos resistentes y, sobre todo, cultivos para alimentación (caña).

## 2.4. Los Resultados.

### a) El valor de la producción colectiva

El valor de la producción *colectiva* en las empresas semiconsolidadas, por asociado, es tres veces inferior al de las empresas consolidadas. Por tipo de productos, este valor se distribuye de la manera siguiente:

Producción de plantaciones permanentes	5 o/o
Producción de cultivos de primera	18 o/o
Producción de cultivos de postrera	44 o/o
Producción ganadera	33 o/o

El porcentaje más elevado corresponde a la producción de cultivos de postrera: se explica básicamente por la existencia de cultivos comerciales de diversificación en la región Sur (melón y algodón). El porcentaje correspondiente a los cultivos de primera se explica sobre todo por las siembras colectivas de granos básicos en la región Norte. El aporte de las plantaciones permanentes es mínimo mientras que el de la producción ganadera se debe a la dedicación de algunas empresas de la región Sur a este rubro.

### b) Los ingresos monetarios de los asociados.

Como en el caso anterior, los ingresos monetarios de los asociados se derivan de la

remuneración por concepto de participación en las labores durante el ciclo productivo y de la distribución de excedentes, en las actividades colectivas, y de la venta de la producción individual.

Los ingresos monetarios totales son, en promedio, cuatro veces inferiores a los de las empresas consolidadas y se distribuyen de la manera siguiente:

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones permanentes	7	(colectivo	6	e individual	1)
Cultivos de primera	47	(colectivo	12	e individual	35)
Cultivos de postrera	23	(colectivo	19	e individual	4)
Actividad ganadera	23	(colectiva	19	e individual	4)

La participación en actividades colectivas genera solamente el 56 por ciento de los ingresos monetarios totales de los asociados. El mayor porcentaje se encuentra en las ventas individuales de productos de cultivos de primera: corresponde a las ventas individuales hechas por los asociados de las empresas de la zona Norte (maiceras y sobre todo arroceras). Para los demás rubros, lo esencial de los ingresos monetarios proviene de remuneraciones en labores colectivas, así como de distribución de excedentes.

Por día trabajado, los ingresos monetarios son en promedio sensiblemente equivalentes en actividades colectivas y actividades individuales. En lo colectivo, por día trabajado, el ingreso monetario es muy inferior (de tres veces) al de las empresas consolidadas.

- Remuneraciones durante el ciclo productivo.

El sistema de remuneración del trabajo aportado por los asociados durante el ciclo productivo depende de la existencia o no de un préstamo para la ejecución del rubro. Se observa una fuerte relación entre el hecho de disponer de un préstamo y el trabajo colectivo; sin embargo, algunas empresas desarrollan actividades colectivas a "esfuerzo propio" o sea sin disponer de un crédito.

En los cultivos de granos básicos financiados, el sistema dominante es el de dar un valor fijo al jornal trabajado de manera independiente del tipo de labores ejecutadas. El coordinador de trabajo apunta los días aportados por cada uno de los asociados y el tesorero elabora una planilla de pago (semanal o quincenal por lo general).

Existen algunas variaciones entre empresas en cuanto al valor del jornal; sin embargo, en la mayoría de los casos, este valor es idéntico al aprobado por la fuente crediticia para el cálculo de las partidas correspondientes al financiamiento de mano de obra. En el caso de contratación de mano de obra, la tendencia es de adoptar un sistema de pago a los asalariados por "tarea" (muy difundida en empresas arroceras): cada actividad tiene un valor unitario preestablecido por la empresa (ejemplos: en algunas empresas, existe un valor para el acarreo de un saco de arroz o para la cosecha de un quintal de arroz).

En los cultivos de diversificación (melón y algodón) en la zona Sur, el sistema dominante es el descrito anteriormente; sin embargo, es común encontrar sistemas de remuneración por tarea, incluso para el pago a asociados. En la cosecha, el sistema de pago por tarea a la mano de obra contratada es generalizado.

Para la actividad ganadera, no existe financiamiento para la mano de obra (salvo en

los casos de recién inicio de esta actividad). Los encargados del hato ganadero (manejo del hato, cuidado sanitario, ordeño, etc.) no reciben por lo general un pago por día trabajado sino una cantidad de dinero periódicamente (cada semana o cada mes) o son indemnizados en especie.

En los cultivos colectivos no financiados (la minoría), en ausencia de capital de operación en la empresa, los asociados no reciben remuneraciones durante el ciclo productivo sino que se reparten las utilidades generadas por la venta del producto.

- La distribución de excedentes.

La noción de "excedentes" en las empresas campesinas no corresponde al concepto contable del término, sino que se refiere a la distribución de utilidades generadas por la venta de un producto, restándole, a veces, el reembolso del crédito utilizado durante el ciclo productivo. Es común que, al terminar el ciclo, los asociados se reparten la totalidad de las utilidades según el trabajo aportado por cada uno.

La distribución de "utilidades" en especie es excepcional en las empresas de la región Norte, las necesidades en autoconsumo siendo cubiertas por los cultivos individuales; es más difundido en las empresas de la región Sur pero, en este caso, la casi totalidad de la cosecha se utiliza para satisfacer el autoconsumo.

- La venta de la producción individual.

La venta de la producción individual corresponde, sobre todo, a ventas de granos básicos en la región Norte. En la mayoría de los casos, cada asociado se responsabiliza de la venta de su producción; se realiza en el mismo terreno a intermediarios o en forma progresiva a nivel de la comunidad; sin embargo, a veces (caso de la empresa "G"), la venta de la producción individual se lleva a cabo conjuntamente con la venta de la producción colectiva.

c) Los ingresos no monetarios de los asociados.

Los ingresos no monetarios de los asociados corresponden al valor de la producción autoconsumida en la empresa (dieta familiar, conservación de semillas, etc.). Son, en promedio por asociado, ligeramente inferiores a los de las empresas consolidadas. Se distribuyen de la manera siguiente:

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones permanentes	—				
Cultivos de primera	51	(colectivo	5	e individual	46)
Cultivos de post-riera	24	(colectivo	5	e individual	19)
Actividad ganadera	25	(colectivo	12	e individual	13)

Lo esencial (78 por ciento) de los ingresos no monetarios de los asociados se derivan de actividades individuales. Se trata de granos básicos producidos por los asociados en parcelas individuales. El mayor porcentaje se encuentra en las producciones individuales de granos básicos en el ciclo de primera. En la actividad ganadera, se observa que los ingresos no monetarios generados por los hatos colectivos son equivalentes a los generados por los hatos individuales.

### 3. ENLACE CON EL MERCADO CREDITICIO Y DE PRODUCTOS.

#### 3.1. El Financiamiento.

##### a) Para el cultivo de granos básicos.

BANADESA constituye la principal fuente de financiamiento para los cultivos de granos básicos. En financiamiento directo, el acceso al crédito depende en gran medida de la solvencia de la empresa respecto a la institución bancaria, y, en financiamiento indirecto, depende de las relaciones de la empresa con un organismo de segundo grado (cooperativa regional).

- **Financiamiento directo.** Los técnicos de BANADESA elaboran un plan de financiamiento para la ejecución del cultivo. El plan de financiamiento se hace por ciclo y consiste en un desglose de las distintas labores por realizarse durante el mismo ciclo; a cada labor, se le asigna una duración estimada en día/manzana y se atribuye un valor unitario al día trabajado. El mismo plan contempla partidas para la compra de insumos y el alquiler de maquinaria durante el ciclo productivo.

El monto financiado depende, además del tamaño del cultivo, del nivel de tecnología adoptado. Existen tres principales niveles de tecnología que son función del grado de mecanización requerida. En el nivel tecnificado, se presupone la siembra y la cosecha en forma mecanizada; el nivel semitecnificado solo contempla la siembra mecanizada mientras que el nivel no tecnificado (o tradicional) corresponde a una ejecución del cultivo sin uso de maquinaria. No siempre se financia la totalidad de la mano de obra prevista, dependiendo del historial crediticio de la empresa en la institución bancaria. Por región, los planes de financiamiento tienden a ser estándar, sobre todo en lo que se refiere a la estimación de duración de las distintas labores. En el caso de la zona Sur, el banco tiende a rechazar las solicitudes presentadas para la siembra de granos básicos por el carácter arriesgado de estos cultivos aún en el ciclo de primera.

Normalmente, los agrónomos del banco supervisan la ejecución de las labores previstas en el plan de financiamiento; sin embargo, en la práctica, esta supervisión es excepcional. Los retiros se efectúan periódicamente en las oficinas del Banco (Presidente o Tesorero sobre todo). La compra de insumos se hace por lo general en almacenes del banco; en este caso la empresa no recibe dinero en efectivo sino que el banco deduce del préstamo de la empresa los costos correspondientes. Sin embargo, cuando los insumos no están disponibles en los almacenes del banco, la empresa los compra en almacenes particulares. Para las labores mecanizadas, el préstamo cubre el alquiler a particulares o los gastos del equipo propio de la empresa.

Los préstamos otorgados son a corto plazo (seis - ocho meses) y, para el ciclo 1984-1985, devengaban un interés del 13 por ciento anual. El valor de la cosecha constituye la garantía bancaria. Normalmente, la empresa campesina debe ser legalmente constituida para poder beneficiarse de un préstamo por parte de BANADESA; sin embargo, este criterio no se aplica siempre, el banco considerando en primer lugar la solvencia de la empresa.

- **Financiamiento indirecto.** A partir de finales de los años setenta, las organizaciones campesinas (ANACH sobre todo y UNC posteriormente) constituyeron cooperativas regionales que agrupan varias empresas campesinas de base consideradas como coo-

perativas locales. Estas cooperativas regionales funcionan como estructuras de segundo grado encargadas de prestar servicios múltiples a las empresas de base: compra-venta de insumos, servicio de mecanización mediante la creación de un "pool" de maquinaria, servicios administrativos y centralización del crédito institucional. BANADESA favoreció la creación de estas estructuras con el fin de facilitar el manejo de los préstamos otorgados a las empresas campesinas: se otorga un financiamiento global para las empresas afiliadas a la cooperativa regional y esta última se encarga de redistribuirlo a las distintas cooperativas locales (5).

Un equipo inter-institucional integrado por técnicos de BANADESA, INA, SRN, DIFOCOOP, conjuntamente con responsables campesinos de la cooperativa regional, formula un plan de financiamiento (plan de inversión) tomando como base las superficies de siembra previstas por cada una de las empresas campesinas y los niveles de tecnología respectivos; el plan cubre los dos ciclos de siembra (primera y postrera). Está previsto también una partida para el manejo de los fondos por parte de la cooperativa regional. Este sistema tiene la desventaja de encarecer el costo del crédito a las empresas campesinas: por lo general, BANADESA otorga el paquete de préstamos a la cooperativa regional a una tasa de interés anual del 8 por ciento y ésta lo redistribuye a las empresas afiliadas al 16 por ciento anual. Además, los equipos interinstitucionales no se revelan siempre muy operativos y la participación de las empresas de base es muy escasa.

Como en el caso anterior, la supervisión de la ejecución de las labores por parte de los técnicos del banco es superficial. Es también muy limitado el papel de las cooperativas regionales como compradoras de insumos por redistribuir a las empresas afiliadas. Es más común la disponibilidad de equipo agrícola a nivel de los centros regionales para prestar servicios de mecanización a las empresas de base a pesar de su gestión no siempre adecuada (deficiencias en el mantenimiento y en la elaboración de calendarios de uso).

A pocos años de haber sido creadas, la mayoría de las cooperativas regionales se encuentran en una situación financiera precaria debido a los altos índices de morosidad respecto a BANADESA. Los principales factores que pueden explicar esta situación son: a) las cooperativas regionales no tienen mecanismos eficientes de recuperación de los préstamos a las empresas afiliadas, b) las mismas cooperativas operan con costos de administración muy elevados si se considera que actúan principalmente y, a veces, únicamente como intermediarias en la distribución del crédito y c) la ineficiencia institucional atrasa el otorgamiento del paquete crediticio (créditos extemporáneos) el cual no corresponde siempre a las necesidades reales tenidas por las empresas de base.

A la par del financiamiento institucional dominante para los cultivos de granos básicos, existen otras fuentes de carácter regional o local. Entre ellas, podemos mencionar el financiamiento por parte de proyectos de desarrollo regional (proyectos de agencias internacionales) o por parte de entes privados de distinta índole. En el caso de la empresa "G", se constituyó una "central de cooperativas" agrupando tres empresas campesinas dedicadas al cultivo de arroz de secano. Esta misma central dispone de fondos para el financiamiento de los cultivos, provenientes de donaciones noruegas administradas por un organismo no gubernamental. En 1984, se hicieron préstamos para la compra de insumos para el arroz; en 1985, el financiamiento se extendió a la mano de obra y la mecanización del arroz y, en parte, del maíz. Los

préstamos devengan intereses con tasas más bajas que las bancarias (en 1985, 5 por ciento anual); además, el pago de intereses corresponde a una especie de ahorro obligatorio para las empresas afiliadas a la central.

b) Para los cultivos de diversificación.

Algunas empresas semiconsolidadas integran en sus sistemas de producción cultivos de diversificación. Estos cultivos presentan la característica común de ser rubros comerciales con poco o ningún autoconsumo en la empresa. La naturaleza de los cultivos de diversificación depende de las zonas: melón, algodón y ajonjolí en la zona Sur, piña y plátano en la zona Norte. Cada uno de los cultivos tienen líneas de financiamiento definidas. Un criterio de clasificación puede ser el de la integración en los circuitos de comercialización.

- Casos de cultivos integrados en los circuitos de comercialización.

En esta categoría, entran básicamente los cultivos de melón y de algodón en la zona Sur. Para tener un financiamiento bancario para estos rubros, la empresa debe firmar con el comprador un contrato de compra-venta. BANADESA constituye la fuente crediticia.

Tomaremos, como ejemplo ilustrativo, el del cultivo de melón en la región Sur. Antes del ciclo, conjuntamente con técnicos de la unidad de asistencia técnica del melón (INA, BANADESA, SRN, DIFOCOOP), la empresa toma la decisión de la superficie a sembrar en base a los resultados del ciclo pasado. Hasta el ciclo 1984-1985, todas las empresas productoras de melón eran afiliadas a la Cooperativa Regional de Horticultores del Sur (CREHSUL); los técnicos de la unidad preparaban los planes de financiamiento de las distintas empresas afiliadas y los presentaban a BANADESA para su financiamiento a través de la CREHSUL. A partir del ciclo 1984-1985, a raíz de divergencias entre la CREHSUL y la empresa privada encargada de la exportación de fruta (PATSA), la misma CREHSUL creó su propio cuerpo de agrónomos para la elaboración de los planes de financiamiento de las empresas que siguen afiliadas. La unidad sigue asesorando a las empresas que comercializan a través de la PATSA.

El plan de financiamiento consiste en un desglose de las distintas labores por realizarse durante el ciclo, hasta el inicio de la recolección de la fruta. A cada labor se le asigna una duración estimada en día/manzana y se atribuye un valor unitario al día trabajado. El mismo plan contempla partidas para la compra de insumos, el alquiler de maquinaria durante el ciclo productivo y la compra de equipos. Durante la recolección de la fruta, el sistema de cancelación del préstamo depende del comprador (PATSA o CREHSUL). Con la PATSA, los pagos del producto entregado en la planta empacadora son semanales. La PATSA entrega la liquidación a BANADESA: del total de la venta, se resta el 80 por ciento para la amortización del préstamo del melón. Se devuelve a la empresa campesina el 20 por ciento para cubrir los gastos en el corte y en el transporte. Una vez amortizado el préstamo del melón (capital e intereses), se devuelve el 50 por ciento a la empresa campesina; con el 50 por ciento restante se amortiza la mora tenida por la empresa con BANADESA en préstamos anteriores (melón u otros rubros). Las frutas no aptas a la exportación se venden a intermediarios presentes en la planta empacadora: en este caso, del valor de la venta se resta el 50 por ciento para amortizar el préstamo del melón. Una vez amortizado el préstamo, se entrega el 100 por ciento del valor del producto no exportable a la empresa campesina. Con la CREHSUL, el sistema de recuperación del préstamo

es equivalente al expuesto, con la diferencia que la cooperativa regional retiene además el 10 por ciento de la venta bruta con fines de capitalización.

- **Casos de cultivos no integrados en los circuitos de comercialización.**

Los demás cultivos de diversificación (plátano, piña, ajonjolí) no tienen circuitos definidos de comercialización. Para algunas empresas, BANADESA constituye la fuente crediticia; en este caso los procedimientos de financiamiento son semejantes a los descritos para el financiamiento de granos básicos. Sin embargo, la principal fuente está constituida por el INA en el marco del programa de "pequeños proyectos".

A partir de 1983, el INA creó un fondo para el financiamiento de "pequeños proyectos" a nivel de las empresas campesinas sustituyéndose, en esta forma, a las fuentes clásicas de financiamiento para el otorgamiento de estos préstamos. El INA financia las empresas que tienen dificultades de acceso al crédito por una situación precaria respecto al banco o que quieren sembrar cultivos no tradicionales con líneas de crédito escasas.

Tomaremos el ejemplo del cultivo de piña en la empresa "E". Los técnicos del INA elaboraron en 1983 un plan de financiamiento para la siembra de cinco manzanas de piña (variedad "azucarón") el cual fue sometido y aprobado por el INA. Este plan prevé partidas para la instalación del cultivo (preparación del terreno, compra de semillas) y el mantenimiento (limpia y fertilización) durante dos años después de sembrar. Las tasas de interés anual son más bajas que las tasas bancarias; sin embargo, los requisitos y procedimientos tanto para la formulación de la solicitud como para los desembolsos son mucho más complejos.

c) **Para los proyectos ganaderos (6).**

Existen básicamente dos fuentes de financiamiento para los proyectos ganaderos: el proyecto de Crédito Agropecuario del Banco Central (con fondos del Banco Mundial) y el Fondo Ganadero (con fondos de AID). La mayoría de las empresas ganaderas de la región Sur se beneficiaron del primero: se trata de un financiamiento a largo plazo (diez años por lo general) para la instalación de una infraestructura (cercas, galeras, etc.), la siembra de pastos mejorados y la compra de ganado de cría. El monto del financiamiento, manejado por BANADESA, depende de las características de la empresa. Antes del inicio del proyecto, se desarrollan actividades de capacitación (manejo de hato, sanidad animal, etc.). El mismo préstamo incluye un financiamiento para la compra de ganado de engorde, reembolsable a los seis meses, para la constitución de un fondo de operación en la empresa.

Algunas empresas de la región Norte están consiguiendo un préstamo por parte del Fondo Ganadero. Estos fondos se destinan solamente a la rehabilitación de infraestructuras ya existentes y a la compra de ganado de cría.

### **3.2. El Mercado de Productos.**

a) **Para el cultivo de granos básicos.**

El canal de comercialización previsto institucionalmente es la venta de granos básicos al Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola (IHMA). Las funciones que le asigna la ley son las de "promover el mejoramiento del sistema de mercadeo de



granos básicos asegurando la estabilización de los precios en el mercado nacional, mediante la intervención directa en la compra-venta de estos productos en el interior y exterior de país, a fin de garantizar un mercadeo ordenado y estable al productor y un abastecimiento al consumidor". La capacidad actual instalada del IHMA es aproximadamente de 75000 toneladas, repartidas en más de veinte sitios. El IHMA compra aproximadamente el 12 por ciento del total de la producción nacional de granos básicos, puesta en el mercado (en 1982, el IHMA compró el 11 por ciento del maíz, el 18 por ciento del frijol, el 20 por ciento del sorgo y el 10 por ciento del arroz puesto en el mercado). Se fija, a nivel del IHMA, un precio de garantía con posibles deducciones según la calidad del grano entregado (presencia de impurezas, exceso de humedad, etc.) (7).

En los hechos, las empresas campesinas enfrentan dificultades para tener acceso a este mercado. Las principales podrían ser:

- ***Dificultades en el transporte del producto.*** Las empresas no poseen, por lo general, un equipo propio para el transporte del grano. La mayoría de los transportistas actúan como intermediarios y prefieren comprar el grano a la empresa.
- ***Limitaciones propias al IHMA.*** Estas limitaciones son básicamente de orden presupuestario y operativo. En lo presupuestario, el IHMA no dispone siempre de liquidez suficiente para la cancelación inmediata del producto entregado y, en lo operativo, la capacidad instalada no permite la compra de la totalidad de la producción de las empresas.

Las empresas que no tienen acceso a este mercado vende, por lo general, a intermediarios. La venta se efectúa en el lugar de cosecha a precios casi siempre inferiores a los propuestos por el IHMA. Existen también relaciones de servicio entre los intermediarios y las empresas: en varias oportunidades se pudo, por ejemplo, observar que el comprador alquilaba a la empresa una desgranadora (caso del maíz) y deducía del precio de venta el valor del alquiler del equipo.

En ninguna empresa, existe una política de almacenamiento de granos destinados a la comercialización. El esfuerzo más notorio en este sentido es el realizado por el IHMA en el marco de su programa de construcción de Centros de Almacenamiento Rurales (caso de la empresa "E"). En este caso, se construyó un granero con capacidad para almacenar cinco mil quintales de maíz. Hasta la fecha el granero no ha sido utilizado, los asociados estimando que:

- La política de almacenamiento propuesta por el IHMA no es coherente con la política crediticia de las fuentes financieras. La empresa tiene que vender a los seis meses para cancelar sus obligaciones bancarias y no existen sistemas de financiamiento para el almacenamiento.
- La función a la cual responde el cultivo comercial es la de obtener ingresos monetarios para el acceso a bienes de consumo. Todo atraso en la venta del producto significa posponer la satisfacción de necesidades a veces básicas.

b) Para los cultivos de diversificación.

En el caso de los cultivos integrados en los circuitos de comercialización (melón y algodón), el mercado es establecido desde el inicio del cultivo. El melón de exportación se vende a la PATSA o a la CREHSUL; en la planta empacadora se selec-

ciona la fruta apta para la exportación según el tamaño, el aspecto externo (ausencia de golpes, de manchas, etc.) y el grado de azúcar. El valor de la fruta depende, además de la calidad (existen escalas de calidad), de la fecha de entrega. Las empresas venden la fruta rechazada a la exportación ("pachanga") a los intermediarios presentes en la planta empacadora. Su valor es netamente inferior al de la fruta de exportación (de tres veces por unidad aproximadamente). Las dificultades que la CREHSUL tuvo en la exportación de la fruta durante el ciclo 1984-1985 (fallas en el transporte frigorífico) explicaron el rechazo de gran parte de la producción y su orientación hacia el mercado nacional. La mayoría de las empresas afiliadas a la CREHSUL (caso de la empresa "E") no pudieron cancelar sus obligaciones con el banco y, ni siquiera, pagar la totalidad de las planillas de los cortadores de fruta contratados.

Las empresas que cultivan algodón venden la totalidad de su producción a la Cooperativa Algodonera, la cual agrupa productores privados y empresas del sector reformado y goza del monopolio en la exportación de la fibra. No existe un precio de garantía sino que la cooperativa remunera los productores según los resultados obtenidos en el mercado de exportación.

En el caso de los cultivos no integrados en los circuitos de comercialización (plátano, piña y ajonjolí), la venta se efectúa sobre todo a intermediarios y, a veces, a firmas procesadoras. Por ejemplo, parte de los asociados de la empresa "H" vendieron en 1983 la producción de ajonjolí a GRAINSA en Choluteca (Granos Industriales, S.A.) empresa privada exportadora que se convirtió en AGRA (operando con capital mixto), mientras que los demás asociados vendían a intermediarios. En 1985, la empresa "E" vendió dos cargas de piña a un intermediario en San Pedro Sula, alquilando un equipo para el transporte; por los bajos precios recibidos, los asociados no siguieron cosechando la fruta. Un problema común que enfrentan las empresas dedicadas a estos rubros es, además de la indefinición de los circuitos de comercialización, la ausencia de informaciones en cuanto a los precios.

c) Para la producción ganadera (caso de las empresas de la región Sur).

El mercado de animales es distinto del mercado de derivados de la producción ganadera.

A nivel nacional, la agroindustria de la carne bovina para exportación constituye el principal mercado de la producción ganadera. Como lo señala Slutsky, "cinco grupos económicos controlan por lo menos el 60 por ciento del ganado vendido en Honduras con fines de sacrificio. No existen ferias o remates de ganado con lo cual no hay precios de orientación públicamente conocidos por los productores; además la mayor parte de la oferta de ganado proviene de pequeños y medianos productores carentes de capacidad económica, técnica y organizacional". Lo anterior permite la proliferación de un amplio sector de intermediación de comerciantes de ganado y grandes ganaderos, representantes de las empacadoras que logran beneficios a partir de una estructura atomizada de la oferta. La totalidad de las empresas ganaderas semiconsolidadas venden a intermediarios. Se valorizan, por lo general, los animales vendidos, por lotes a partir de un precio promedio por cabeza. Los precios fluctúan según los precios vigentes en el mercado internacional, sin embargo, se pudo observar que el índice de precios de la carne es el mercado internacional aumenta mucho más que el precio del ganado internamente y que, inversamente, cuando el precio internacional baja, el precio interno del ganado baja acentuadamente (8).

Se venden también los derivados (leche sobre todo) a intermediarios, pero estos agentes son diferentes de los anteriores. Además, en muchos casos, los intermediarios pertenecen a la misma localidad y, a veces, procesan la leche. Los precios fluctúan según la época del año de acuerdo con los períodos de sequía y de lluvia. La gran mayoría de las empresas no procesan la leche con fines de comercialización, aunque muchos asociados lo hacen con fines de conservación para el autoconsumo.

#### **4. EL SISTEMA GERENCIAL.**

##### **4.1. La Estructura Administrativa.**

Algunas empresas semiconsolidadas cuentan con el estatuto de cooperativa, otorgado por la Dirección de Fomento Cooperativo. Como tal están sujetas a las normas de funcionamiento previstas en la Ley de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. Sin embargo, la mayoría no cuentan con este estatuto y, por lo tanto, no son legalmente reconocidas. El hecho se explica básicamente:

- Por el poco apoyo dado a las empresas semiconsolidadas comparándolo con el dado a las empresas consolidadas. El menor nivel de inversiones que se hicieron en estas empresas no justificaba priorizarlas para su legalización.
- Por la afiliación de las empresas semiconsolidadas a organizaciones campesinas que no promovieron este modelo organizativo.

##### **a) El organigrama.**

El organigrama de las empresas que cuentan con el estatuto de cooperativa y de algunas consideradas como "pre-cooperativas" respetan los lineamientos previstos en la Ley de Asociaciones Cooperativas. Se compone de:

- La Asamblea General que agrupa el total de los asociados de la empresa.
- El Consejo de Administración dedicado al manejo administrativo e integrado por el Presidente, el Vicepresidente, el Secretario, el Tesorero y el Vocal.
- La Junta de Vigilancia dedicada al control interno de la empresa e integrada por tres propietarios y tres suplentes.

En las demás empresas, la Asamblea General constituye también el máximo órgano de decisiones. Sin embargo, la estructura de los órganos directivos cambia. La Unión Nacional de Campesinos (UNC) propone, como órgano de dirección, la Junta Directiva compuesta por siete secretarios: Secretario General, de Organización, de Actas, de Finanzas, de Asuntos Agrarios, Trabajo y Reclamos, Cultura y Propaganda. No existe, en este caso, una instancia de control interno equivalente a la Junta de Vigilancia. Las empresas afiliadas a la UNC tienden, sin embargo, a adoptar un organigrama de cooperativa de producción (caso de la empresa "H"). Esta evolución se debe a la presión de algunas instituciones para la adopción de este modelo como condiciones de otorgamiento de préstamos (ejemplo del Instituto Nacional de la Vivienda -INVA-) y la orientación de la UNC hacia la constitución de cooperativas regionales, a las cuales serían afiliadas las empresas campesinas como cooperativas locales.

La Asociación Nacional de Campesinos de Honduras (ANACH) organizaba las empresas campesinas afiliadas en subseccionales. Como órgano de dirección, se elegía el Comité Subseccional integrado por un Presidente, un Tesorero, un Secretario y un

Fiscal. A inicios de los años ochenta, la ANACH promovió la creación de cooperativas regionales que agrupan las subseccionales convertidas en locales cooperativas: estas locales cooperativas adoptaron el modelo organizativo de cooperativas de producción.

En todas las empresas, existen cargos relacionados con la coordinación técnica de las actividades. El más importante en los cultivos anuales es el cargo de coordinador de trabajo desempeñado por un asociado no integrante de los órganos de dirección; este cargo es, por lo general, temporal o sea que dura mientras se ejecuta el rubro de producción. Existe también instancias especializadas en actividades productivas (Comité de Ganadería sobre todo) y otras actividades relacionadas con la capacitación y el bienestar del grupo.

El nombramiento de los órganos de dirección se realiza una vez al año. Los nombramientos de los encargados técnicos y comités especializados tienden a hacerse a nivel de Asamblea General. La selección de los ocupantes a los distintos cargos es democrático y, como en el caso de las empresas consolidadas, se lleva a cabo según distintas modalidades (voto secreto, consenso entre los asociados, etc.). La participación de agentes externos es también mínima.

Son escasas las empresas que cuentan con una fuerte proporción de fundadores; la gran mayoría de ellos se retiraron a los pocos años de haber integrado la empresa. Por lo tanto, no se observa con frecuencia la diferenciación mencionada en el caso de las empresas consolidadas entre fundadores y asociados ingresados más recientemente. Además, los nuevos ingresados son, en gran proporción, dependientes o familiares de los asociados. La especialización en el desempeño de las funciones administrativas con la desvinculación correspondiente del proceso productivo, es casi ausente de las empresas semiconsolidadas debido al escaso movimiento económico el cual no permite la remuneración de un cuerpo especializado y al carácter temporal de la mayoría de las actividades productivas (caso de los cultivos anuales de granos básicos y de diversificación). A pesar de lo anterior, existe cierta tendencia hacia la reelección de las mismas personas en los cargos directivos: en muchos casos, el hecho se explica por los niveles desiguales de escolaridad (los cargos de Tesorero y de Secretario, que requieren la alfabetización de los asociados que los desempeñan, son los que rotan con menor frecuencia).

#### b) Los órganos de decisiones.

Como órganos de decisiones, intervienen básicamente la Asamblea General y el Consejo de Administración o su equivalente. Por no ser legalmente reconocidas, la mayoría de las empresas no cuentan con estatutos que definieran sus papeles respectivos; sin embargo, las organizaciones campesinas (ANACH y UNC) proporcionan a las empresas documentos normativos que describen esos papeles. En su letra, no difieren mucho de los estatutos previstos por la ley pero incluyen además normas de relaciones entre la organización campesina y la empresa. Por lo general, el contenido de estos documentos propios a las organizaciones campesinas es mejor conocido por los asociados de las empresas que el de los estatutos proporcionados por las instituciones.

Algunas empresas cuentan con un reglamento interno pero, como en el caso de las empresas consolidadas, han sido elaborados por técnicos institucionales sin la participación activa de los miembros de la empresa y no toman en cuenta, por lo general, las condiciones específicas de cada una de las empresas. Los acuerdos tomados a nivel de reuniones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y

apuntados en los libros de actas, siguen constituyendo la principal base normativa escrita de la empresa.

Los papeles respectivos de la Asamblea General y del Consejo de Administración varían entre empresas. Sin embargo, la Asamblea tiende a jugar un papel predominante, el Consejo de Administración limitándose al desempeño de actividades de ejecución. Considerando ejemplos proporcionados por los estudios de caso, se observa que, en la empresa "E", las decisiones de mayor relevancia para la empresa se toman a nivel de todos los asociados: además de la elección y destitución de los integrantes de las instancias de dirección, se analizan las solicitudes de financiamiento para los cultivos, se organiza el proceso productivo y se establecen los canales de comercialización. La empresa "F" y la empresa "G" presentan características similares en cuanto al papel de la Asamblea General, con el hecho adicional de que el Consejo de Administración no sesiona como tal sino que se reúne solamente cuando sesiona la Asamblea. Lo anterior puede explicarse por la mayor cohesión en las empresas semiconsolidadas por la casi ausencia de diferenciación entre asociados y de especialización en lo administrativo y el número relativamente limitado de decisiones de carácter administrativo debido al tamaño restringido de las actividades productivas.

### c) La ejecución administrativa.

La ejecución administrativa compete al Consejo de Administración o su equivalente y a la Junta de Vigilancia cuando existe.

La Junta de Vigilancia, concebida como órgano de control interno, solo tiene una existencia formal y no cumple con las atribuciones descritas en los textos (verificación del estado de caja, realización de auditorías de las cuentas, comprobación de existencia de los bienes). Como en el caso de las empresas consolidadas, el hecho se explica por la débil capacidad objetiva de los asociados para realizar este tipo de actividad.

Lo esencial del trabajo administrativo a nivel del Consejo de Administración recae en manos del Tesorero y del Secretario. El Secretario se encarga del manejo de los libros de actas (apuntes de decisiones tomadas en sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración) los cuales constituyen, como se mencionó anteriormente, la principal base normativa del funcionamiento de la empresa. El Tesorero se encarga del manejo de fondos de la empresa y del sistema de registración contable.

El escaso nivel de actividad económica de las empresas semiconsolidadas no requiere de sistemas complejos de registración contable. Sin embargo, aún así, estos sistemas presentan serias deficiencias. La gran mayoría de las empresas no cuentan con una contabilidad legal, con la excepción de algunas afiliadas a la FECORAH en la región de Choluteca. A nivel de la empresa, se observan deficiencias en el manejo de las fuentes primarias y la casi ausencia de documentación de procesamiento.

Las fuentes primarias son constituidas por la documentación externa (facturas, comprobantes bancarios, etc.) y la documentación interna (comprobantes de ingresos y egresos, planillas de pago, etc.). Esta documentación es común a todas las empresas; el sistema de ordenamiento no supera, por lo general, un simple ordenamiento cronológico. La planilla de pago que resume los días trabajados por los asociados en actividades colectivas consiste, en muchos casos, en un simple documento informal firmado por los asociados al momento de recibir sus remuneraciones. La documenta-

ción de procesamiento se limita a la existencia, en algunas empresas, de un libro de entradas y salidas y de un control de préstamos bancarios.

d) **La ejecución técnica.**

La coordinación técnica, en los cultivos anuales colectivos, está a cargo de un asociado nombrado por la Asamblea General. Para su selección se considera a menudo la experiencia tenida por el asociado en determinado cultivo. En los cultivos de diversificación (melón y algodón sobre todo) su papel tiende a limitarse al control de la presencia de los asociados y la supervisión de la mano de obra contratada; los técnicos institucionales o contratados por el comprador tienden a determinar la secuencia de actividades. En los cultivos de granos básicos para los cuales el nivel de asistencia técnica es mucho menor, los asociados y, en particular, el coordinador de trabajo tienen márgenes de decisiones superiores en cuanto a los procesos productivos.

En la actividad ganadera, aunque todos los asociados participan en labores de mantenimiento (limpia de pastos, reparación de cercas, etc.), solamente los encargados (coordinadores de ganadería) cuyo número varía de acuerdo al tamaño del hato, laboran en su manejo (ordeño, cuidado sanitario, etc.)

#### **4.2. La Gestión Empresarial.**

La formación de las empresas semiconsolidadas no se enmarcó dentro de planes regionales de desarrollo, con la excepción de las que sembraron marañón. El apoyo institucional que recibieron a sus inicios no es comparable con el apoyo dado a las empresas consolidadas: las necesidades de inversión eran menores por la orientación de esas empresas hacia cultivos anuales o actividades ganaderas. Por lo anterior, la intervención institucional en la planificación y el manejo administrativo ha sido menor, dejando a los asociados un campo más amplio de decisiones.

Sin embargo, por carecer de capital (y de política de capitalización) esas empresas han sido y siguen dependientes de las posibilidades de acceso al crédito para la ejecución de las actividades que necesitan ciertas inversiones: para la gran mayoría de las empresas, es la disponibilidad de un crédito que determina en última instancia la orientación "empresarial". De los montos de crédito otorgados, dependen no solamente la naturaleza de la actividad desarrollada, sino también el tamaño de esta misma actividad. Algunas, como en el caso de las empresas consolidadas, lograron constituir un capital social común, reteniendo parte de las utilidades generadas por los rubros comerciales pero esta retención no corresponde, por lo general, a un política definida de capitalización.

En los cultivos anuales, existen relaciones estrechas entre el acceso al crédito y la orientación al mercado del producto, por un lado, y el acceso al crédito y el trabajo colectivo, por el otro.

- En la región Sur, los niveles técnicos de los cultivos de diversificación (melón y algodón sobre todo) requieren fuertes inversiones durante el ciclo productivo. Además, estos cultivos son fuertemente integrados en los canales de comercialización. Las producciones de granos básicos financiados (caso de la región Norte) deben venderse para reembolsar el préstamo.
- La política institucional respecto al crédito para las empresas campesinas invita a los asociados a trabajar colectivamente los cultivos financiados. Sin embargo, la correlación entre acceso al crédito y trabajo colectivo se explica sobre todo por el riesgo que acompaña el otorgamiento de un préstamo y la estrategia de los asociados

relativa a los cultivos colectivos. En cuanto al riesgo, los asociados prefieren que la empresa en sí se responsabilice del manejo y reembolso del préstamo y no que esta responsabilidad sea asumida individualmente. En lo referente a la estrategia de los asociados, es significativo que ellos tienden a evaluar el cultivo no por su rentabilidad, sino por los ingresos monetarios que permite el uso de las partidas crediticias previstas para el pago de mano de obra *durante* la ejecución del cultivo.

En la producción ganadera, el acceso al crédito es determinante para la constitución rápida de un hato y la creación y/o mejoramiento de la infraestructura necesaria (construcción de cercas, siembra de pastos, construcción de galeras, etc.) Se encuentran, también, las relaciones antes descritas. El caso de la empresa "H" es ilustrativo al respecto: la totalidad de la producción colectiva de leche se vende, además, el ganado es considerado como colectivo por los asociados mientras el préstamo para su compra no ha sido reembolsado; al cancelarlo, los asociados se reparten los animales.

## **LAS EMPRESAS NO CONSOLIDADAS**

### **1 CARACTERISTICAS GENERALES**

Las empresas no consolidadas presentan sistemas de producción orientados hacia el auto-consumo y la comercialización individual de los rubros de explotación. En esta categoría, entran las empresas con recursos naturales pobres (tierra con excesiva pendiente o inundable, o, relación hombre/tierra desfavorable). Entran también las empresas con limitaciones serias en cuanto al acceso al mercado crediticio y asistencia institucional.

El nivel de inversión existente en estas empresas es casi nulo y los cultivos son llevados a cabo con bajos niveles tecnológicos. El escaso volumen de la producción hace depender las empresas de los canales tradicionales de comercialización. Los sistemas de producción vigentes no permiten el empleo de los asociados durante todo el año los cuales, frecuentemente, deben salir de las empresas en busca de fuentes alternas de empleo para la obtención de ingresos adicionales.

Se observa una fuerte inestabilidad en la composición de las empresas. El sistema gerencial, muy deficiente, es limitado en su mejoramiento por el mismo nivel de ingresos.

### **2. LOS SISTEMAS DE PRODUCCION**

Los sistemas de producción vigentes en las empresas no consolidadas son orientados hacia la producción de granos básicos. Estos cultivos se ejecutan de manera individual, por lo general, y colectiva cuando existen posibilidades de acceso al crédito. A pequeña escala, algunas empresas desarrollan proyectos ganaderos (región Sur y Valle del Aguán), mientras que otras sembraron recientemente cultivos permanentes (piña y plátano en la región Norte).

#### **2.1. La Disponibilidad y el Uso de Recursos.**

##### **a) Recurso tierra.**

Como en los casos anteriores, la cantidad de tierra adjudicada a las empresas no consolidadas varía de acuerdo a las zonas donde están ubicadas y/o al número de asociados presentes al momento de su constitución. Las estructuras más grandes se encuentran en el Valle del Aguán donde los tamaños son semejantes a los de las empresas palmeras (más de seiscientas manzanas en promedio). Las empresas de las regiones Sur y Norte tienen tamaños menores. De manera esquemática, las empresas no consolidadas disponen de:

- Tierras con características similares a las de los grupos de empresas antes descritas. Se encuentran sobre todo en el Valle del Aguán donde las empresas disponen de tierras planas y aluviales y para las cuales los análisis de suelo revelan un alto potencial agronómico (1).
- Tierras con fuertes pendientes y presencia de áreas boscosas o terrenos inundables. Se encuentran con mayor frecuencia en las regiones Norte y Sur.

El valor de la tierra varía también de acuerdo a las condiciones de adjudicación (naturaleza jurídica sobre todo) y a los promedios regionales. Las empresas del Valle del Aguán se beneficiaron de la negociación llevada a cabo por las empresas palmeras de este Valle: el valor por hectárea se fijó en Lps.65. En las demás regiones, se estima el valor por manzana a un promedio de Lps.250. Como en el caso de las empresas semi-consolidadas, la mayoría de las empresas no consolidadas no son legalmente reconocidas y, por lo tanto, no se definió el valor exacto de los predios adjudicados, ni, a veces,

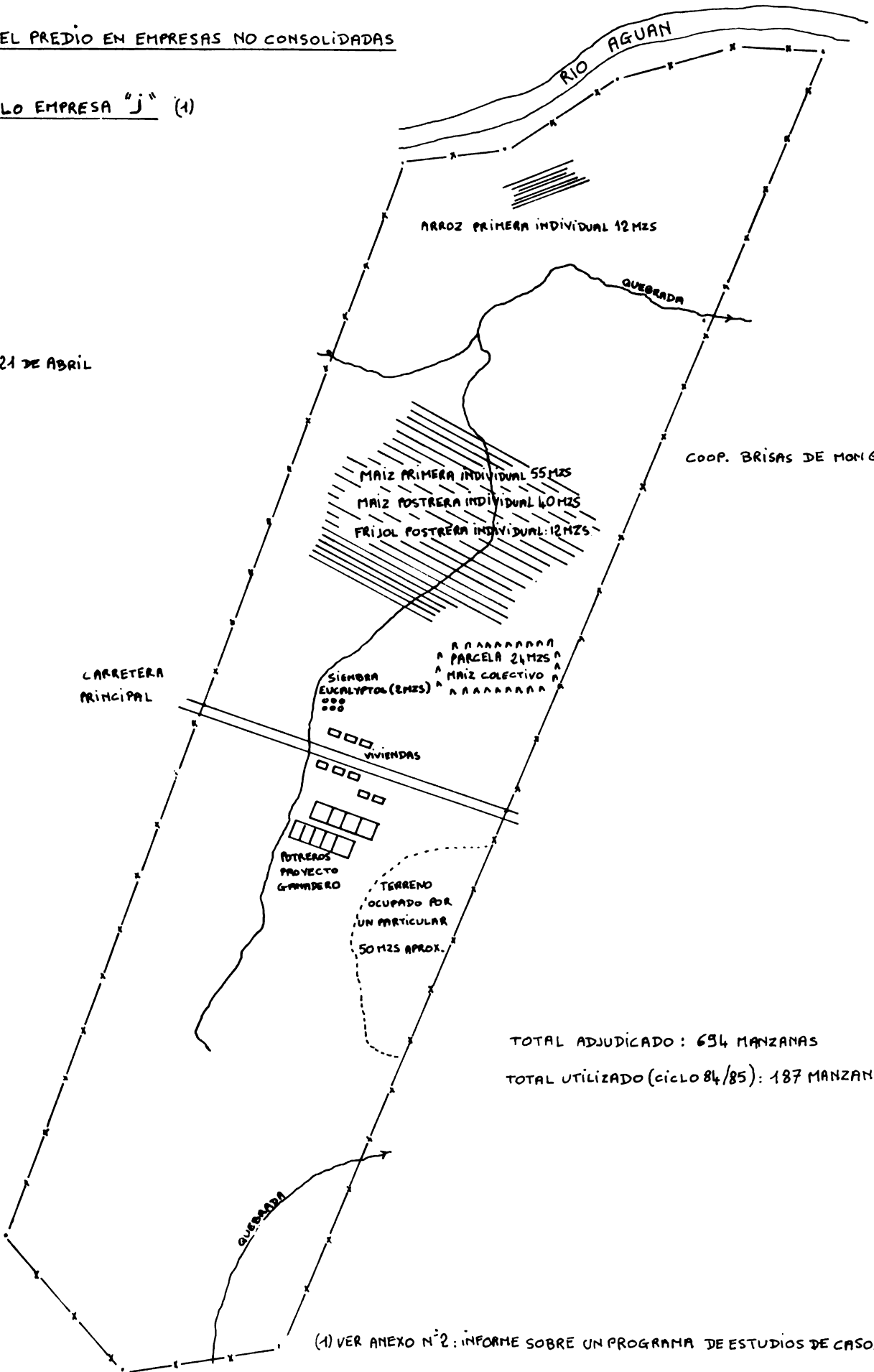


USO DEL PREDIO EN EMPRESAS NO CONSOLIDADAS

EJEMPLO EMPRESA "j" (1)

COOP. 24 DE ABRIL

COOP. BRISAS DE MONGA



TOTAL ADJUDICADO: 694 MANZANAS  
TOTAL UTILIZADO (ciclo 84/85): 187 MANZANAS

(1) VER ANEXO N° 2: INFORME SOBRE UN PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CASOS

los límites precisos (2).

El uso del predio corresponde a la distribución promedio siguiente:

	o/o		o/o	o/o
Plantaciones permanentes	5	(uso colectivo	4 y uso individual	1)
Cultivos anuales primera	17	(uso colectivo	3 y uso individual	14)
Cultivos anuales postrera	14	(uso colectivo	2 y uso individual	12)
Pastos	11			
Otros usos	2			
Sin uso	65			

Los porcentajes por tipo de uso suman más de 100 por ciento por la rotación cultivos de primera-cultivos de postrera en las mismas parcelas.

El mayor porcentaje corresponde a tierras sin uso productivo. El hecho se explica a la vez por la existencia de terrenos no aptos para la explotación agropecuaria (caso de la empresa "I" con fuertes pendientes y áreas boscosas) y, sobre todo, por la escasez de recursos disponibles. Este último punto se evidencia en las empresas del Valle del Aguán; las empresas cuentan con relaciones hombre/tierra altas y operan casi sin capital (caso de la empresa "J").

Lo esencial del predio utilizado es sembrado con cultivos anuales en dos ciclos. En la región Norte y el Valle del Aguán, se trata de cultivos de granos básicos (maíz y, a veces, arroz en primera y maíz y frijol en postrera). En la región Sur, se observa asociaciones (maíz-maicillo y maíz-frijol). Las siembras de cultivos anuales se llevan a cabo sobre todo de manera individual; por asociado, las superficies sembradas no superan, en promedio, dos manzanas en el ciclo de primera y una manzana y media en el ciclo de postrera.

El porcentaje del predio utilizado como pastos se explica por la existencia, en algunas empresas del Valle del Aguán y de la región de Choluteca, de pequeños hatos ganaderos. Los animales son mayoritariamente en propiedad colectiva; por asociado, existe en promedio menos de una unidad animal. Los pastos son por lo esencial naturales; la existencia de pastos mejorados y de cultivos para la alimentación es excepcional. Se observa también la presencia de plantaciones permanentes manejadas en forma colectiva (marañón en la región Sur, plátano y piña en la región Norte).

b) Recurso capital.

El capital existente en las empresas no consolidadas es muy inferior al de los demás grupos de empresas: por asociado es tres veces inferior al de las empresas semiconsolidadas. El capital de inversión y de operación fijo responde a la distribución siguiente:

Capital de inversión:	Tierra y mejoras directas	58 o/o
	Plantaciones permanentes	16 o/o
	Construcciones e instalaciones	8 o/o
Capital de operación:	Maquinaria y equipo agrícola	8 o/o
	Ganado	10 o/o

Lo esencial del recurso capital está constituido por el valor de las tierras adjudicadas. Las mejoras existentes consisten en labores de destronque en algunas empresas. Varias empresas están en proceso de siembra de plantaciones permanentes a pequeña escala (caso del plátano y de la piña en la región Norte). Otras, en la región Sur, participaron en el programa de siembra de marañón. El capital invertido en construcciones e instalaciones es mínimo (promedio de Lps.287 por asociado) y corresponde, sobre todo, a creaciones de infraestructura (cercas, galeras, etc.) en empresas desarrollando actividades ganaderas. Como en el caso de las empresas semiconsolidadas, la existencia de maquinaria y equipo agrícola es excepcional.

El nivel de capital circulante depende de las posibilidades de acceso al crédito para la ejecución de los rubros. Como se verá posteriormente, este nivel, cuando existe, es sumamente bajo y rige la orientación de los rubros hacia la comercialización; el nivel de autofinanciamiento es casi nulo.

Relacionando el capital invertido con el endeudamiento de las empresas no consolidadas, se observa que, en promedio, la deuda agraria es sensiblemente equivalente a la inversión en terreno: ninguna empresa ha abonado a la deuda agraria. Se observa también que el total del capital invertido (excluyendo la tierra) está en un nivel semejante al endeudamiento a largo plazo y moroso; muy pocas empresas han podido ir reembolsando los créditos obtenidos para la constitución de un capital.

c) Fuerza de trabajo.

Las características personales de los asociados de las empresas no consolidadas son muy parecidas a las de las empresas semiconsolidadas. Se trata básicamente de pequeños parceleros que se dedicaban a cultivos de autoconsumo y se empleaban en forma temporal en fincas ganaderas o agrícolas (corte de caña, algodón, limpia de pastos, etc.). Explotaban sus parcelas como inquilinos de terratenientes bajo distintas modalidades (alquiler, colonato, aparcería, etc.). Los asociados de las empresas de las regiones Sur y Norte son, por lo general, originarios de las zonas donde están ubicados los predios adjudicados. Las empresas del Valle del Aguán se constituyeron en su gran mayoría mediante programas de migraciones inducidas desde, sobre todo, los departamentos sureños (3).

Los procesos de constitución de las empresas no consolidadas fueron menos conflictivos que los de los demás grupos de empresas, sobre todo cuando se trataba de predios de escaso valor agronómico. El papel de las organizaciones campesinas fue determinante en este proceso como enlace entre los asociados y las instituciones en las regiones Sur y Norte para los trámites legales. El caso del Valle del Aguán es distinto tratándose de una creación vertical de empresas en el marco de un proyecto de colonización. La mayoría de las empresas tienen fechas de creación más recientes que las de las empresas de los demás grupos: se constituyeron en los primeros años de vigencia del Decreto No. 170. Se observó y se sigue observando en casi todas las empresas fuertes movimientos de egresos de asociados; el número de asociados tiende a disminuir aunque, como en el Valle del Aguán, las instituciones siguen desplazando campesinos hacia ellas. La razón fundamental es que los sistemas de producción vigentes no permiten ni el pleno empleo de la fuerza de trabajo disponible ni la generación de ingresos monetarios satisfactorios.

En promedio, el número total de jornales trabajados en la empresa por asociado es de 157 al año, cifra muy inferior a situaciones de pleno empleo. Salvo en el Valle del Aguán donde las oportunidades de empleo fuera de las empresas son escasas, la mayoría de los miembros de las empresas de las regiones Sur y Norte se emplean en forma

temporal, sobre todo en labores de cosechas (zafra de caña, de algodón y de café). En las empresas, en promedio, dos tercios de los jornales trabajados corresponden a actividades individuales y un tercio a actividades colectivas. Por tipo de producto, se observa la repartición siguiente de los jornales trabajados.

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones Permanentes	10	(colectivo	6	e individual	4)
Cultivos de primera	47	(colectivo	10	e individual	37)
Cultivos de postrera	37	(colectivo	5	e individual	32)
Producción ganadera	6	(colectivo	5	e individual	1)

La mayor parte de los jornales trabajados corresponden a actividades desarrolladas en cultivos anuales. Esas actividades se ejecutan sobre todo de manera individual. El trabajo colectivo es más importante en los cultivos anuales de primera por el acceso de las empresas del Valle del Aguán a un financiamiento bancario. El trabajo en plantaciones permanentes es, de manera dominante, colectivo; corresponde a labores financiadas para la instalación y mantenimiento de marañón en la región Sur, piña y plátano en la región Norte. En actividades ganaderas, el trabajo se desarrolla también de manera colectiva; corresponde a cuidado de pequeños hatos adquiridos mediante préstamo (caso de las empresas del Valle del Aguán) o utilizando partidas crediticias previstas para el mantenimiento del marañón (caso de las empresas de la región Sur).

Los asociados contribuyen en actividades colectivas con 1379 jornales al año; el aporte de trabajo de particulares es casi nulo. Sin embargo, en actividades individuales, los asociados acuden a la contratación de mano de obra; se trata sobre todo de dependientes que ayudan en actividades determinadas (cosecha del maíz y del frijol por ejemplo). Por tipo de producto, la repartición de la fuerza de trabajo contratada es la siguiente:

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones Permanentes	—				
Cultivos de primera	60	(colectivo	—	e individual	60)
Cultivos de postrera	37	(colectivo	1	e individual	36)
Producción ganadera	3	(colectivo	3	e individual	—)

## 2.2. Los Sistemas de Cultivos (4).

### a) El caso de las empresas del Valle del Aguán.

Las empresas no consolidadas del Valle del Aguán tienen sistemas de producción orientados a la producción individual de granos básicos (maíz en dos ciclos y frijol de postrera) complementados con actividades colectivas financiadas (maíz de primera y proyectos ganaderos).

Los procesos técnicos en los cultivos individuales son calificados de tradicionales. La secuencia de actividades en el maíz individual (caso de empresa "J") es la siguiente: chapea y broceo (limpia de malezas y quema), siembra manual (uso de semillas criollas con ciclos vegetativos de distintas duraciones, guardadas del ciclo anterior), control de malezas (limpia manual complementada, a veces, con aplicación de herbicidas), dobla y tapizca. La producción, destinada sobre todo al autoconsumo, se guarda en mazorcas sin desgranar. En el maíz colectivo, aparecen la mecanización de la preparación del terreno (aradura y rastraje con equipo alquilado) y el uso de semillas mejoradas y de herbicidas; además se alquila una des-

granadora. En los dos casos (maíz colectivo e individual) no se controlan, por lo general, las plagas y enfermedades.

El cultivo de frijol se ejecuta casi siempre de manera individual. La secuencia de actividades es la siguiente: chapea-broceo, siembra (uso de variedades criollas con ciclo vegetativos de distintas duraciones), control manual de malezas, arranque, aporeo y soplado.

El inicio de la actividad ganadera corresponde siempre al otorgamiento de un préstamo el cual permite la construcción de una infraestructura (cercas, galeras de ordeño, etc.) El manejo es de carácter extensivo (todos los animales pastorean juntos, el ordeño se practica solamente una vez al día) y los niveles de productividad son bajos (hatos de "doble propósito"). El manejo sanitario se centra sobre el tratamiento de los ectoparásitos y, eventualmente, de los endoparásitos e infecciones.

En algunas empresas, asociados se dedican, de manera individual y siguiendo procesos técnicos tradicionales, a cultivos de arroz y de frijol de primera.

b) El caso de las empresas de la región Norte.

Las empresas no consolidadas de la región Norte se dedican también a cultivos individuales de granos básicos para el autoconsumo con pequeños excedentes comercializables (maíz en dos ciclos y frijol de postrema) complementados con actividades colectivas financiadas (maíz de primera sobre todo). Los procesos técnicos son muy similares a los señalados anteriormente aunque los sistemas de siembra difieren por utilizarse predios en pendientes pronunciadas (caso de la empresa "I").

c) El caso de las empresas de la región Sur.

Las empresas no consolidadas de la región Sur se dedican al cultivo colectivo o individual de granos básicos, (maíz, maicillo y frijol, a veces asociados). Algunas participaron en el programa de siembra de marañón y pudieron, utilizando créditos destinados a estas siembras, constituir pequeños hatos ganaderos.

Los cultivos de granos básicos son muy arriesgados sobre todo en la zona costera. Para su ejecución, las empresas no solicitan préstamos bancarios; la casi totalidad de la producción se destina al autoconsumo. Los procesos técnicos son calificados de "tradicionales". Por ejemplo, la secuencia de actividades en las siembras asociadas maíz-maicillo es la siguiente (caso de la empresa "D"): chapea y broceo, siembra (uso de semillas criollas; existen diversas modalidades de siembra según, sobre todo, la pendiente del terreno), aporque manual (para preservar la humedad y dar estabilidad a las matas), limpia manual, cosecha de maíz, limpia del maicillo (para eliminar los rastrojos dejados por el maíz), cosecha del maicillo. En terrenos planos, es común alquilar un equipo para aradura y rastraje y una yunta de bueyes para el aporque. El uso de fertilizantes y pesticidas es excepcional.

Las plantaciones de marañón que se benefician todavía de un préstamo son mantenidas de acuerdo al plan de inversión del INA (limpia y fertilización). Los asociados tienden a descuidar las demás, debido a la indefinición de los canales de comercialización de la nuez. El manejo de los hatos ganaderos es semejante al descrito en el caso de las empresas del Valle del Aguán. Además, a pesar de la prolongada sequía de verano, no se introdujeron pastos mejorados resistentes o cultivos para alimentación; algunas empresas deben vender parte de sus animales para mantener una relación animal/superficie en pastos baja.

## 2.3. Los Resultados

### a) El valor de la producción colectiva.

El valor de la producción *colectiva* en las empresas no consolidadas representa solamente la quinta parte del de las empresas semiconsolidadas. Por tipo de productos se distribuye de la manera siguiente;

	o/o
Producción de plantaciones permanentes	2
Producción de cultivos de primera	34
Producción de cultivos de postrera	21
Producción ganadera	43

El porcentaje más elevado corresponde a la producción ganadera: se explica básicamente por el manejo de pequeños hatos en las regiones Sur y el Valle del Aguán. Cabe notar, sin embargo, que en el valor de la producción ganadera está incluido el aumento del valor del inventario. Los porcentajes correspondientes a cultivos anuales se explican por la existencia de cultivos colectivos financiados de granos básicos (sobre todo en el Valle del Aguán).

### b) Los ingresos monetarios de los asociados.

Como en los casos anteriores, los ingresos monetarios de los asociados se derivan de la remuneración por concepto de participación en las labores durante el ciclo productivo y la distribución de excedentes, en las actividades colectivas, y de la venta de la producción individual. Los ingresos monetarios totales son, en promedio por asociado, tres veces inferiores a los de las empresas semiconsolidadas y se distribuyen de la manera siguiente:

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones permanentes	5	(colectivo	4	e individual	1)
Cultivos de primera	61	(colectivo	14	e individual	47)
Cultivos de postrera	30	(colectivo	5	e individual	25)
Actividad ganadera	4	(colectivo	3	e individual	1)

La participación en actividades colectivas genera solamente el 26 por ciento de los ingresos monetarios totales de los asociados, lo que indica el aspecto dominante del ingreso proveniente de las ventas de la producción de las parcelas individuales. Los porcentajes más elevados corresponden a ventas individuales de cultivos anuales (granos básicos de primera sobre todo y de postrera): se trata de lo sobrante después de satisfacer las necesidades de autoconsumo.

Por día trabajado, los ingresos monetarios son, en promedio, ligeramente superiores en actividades colectivas que en actividades individuales. Sin embargo, son muy inferiores (de la mitad) a los de las empresas semiconsolidadas.

### - Remuneraciones durante el ciclo productivo.

La remuneración del trabajo aportado por los asociados en actividades colectivas durante el ciclo productivo depende de la existencia de un préstamo bancario para la ejecución del rubro. En los cultivos anuales como en las plantaciones permanentes, el sistema dominante es el de dar un valor fijo al jornal trabajado, de manera independiente del tipo de labores ejecutadas. Los pagos se efectúan según planillas

elaboradas a partir de los apuntes de presencia de los asociados hechos por el coordinador de trabajo. El valor del jornal es casi siempre idéntico al aprobado por las fuentes crediticias.

En la actividad ganadera, debido a la ausencia de créditos para el pago de mano de obra, la empresa retribuye los encargados del manejo del hato periódicamente en efectivo (pagos quincenales o mensuales) o, a veces, en especie. En los cultivos no financiados, el trabajo de los asociados no se remunera durante el ciclo productivo, sino que se reparten las utilidades generadas por la venta del producto.

- *Distribución de excedentes.*

Como en los casos anteriores, la noción de distribución de excedentes debe entenderse como distribución de utilidades generadas por los rubros colectivos. En los cultivos anuales financiados, es común el hecho de que los asociados se repartan la totalidad de las utilidades después del reembolso del préstamo correspondiente. En las actividades ganaderas como en cultivos anuales no financiados, la repartición se hace sobre todo en especie.

- *La venta de la producción individual.*

La venta de la producción individual corresponde sobre todo a ventas de granos básicos. Por lo general, cada asociado se responsabiliza de la venta de su producción sobrante después de satisfacer las necesidades de autoconsumo. Esas ventas se realizan sea en el mismo terreno a intermediarios, sea de manera progresiva en la localidad.

c) Los ingresos no monetarios de los asociados.

Como indicador de la tendencia de las empresas no consolidadas hacia el autoconsumo, se observa que, en promedio por asociado, los ingresos no monetarios son superiores a los ingresos monetarios. Son, sin embargo, equivalentes a los de los demás grupos de empresas y se distribuyen de la manera siguiente:

	o/o		o/o		o/o
Plantaciones permanentes	—				
Cultivos de primera	39	(colectivo	2	e individual	37)
Cultivos de postrera	51	(colectivo	1	e individual	50)
Actividad ganadera	10	(colectivo	5	e individual	5)

La casi totalidad (92 por ciento) de los ingresos no monetarios corresponden a actividades individuales. Se derivan del autoconsumo de la producción de granos básicos en dos ciclos. Se observa también que el autoconsumo en producciones ganaderas se deriva, en partes iguales, de lo colectivo y lo individual.

## ENLACE CON EL MERCADO CREDITICIO Y DE PRODUCTOS.

### 3.1. El Financiamiento.

En términos generales, las posibilidades de acceso al crédito por parte de las empresas no consolidadas son muy reducidas; sin embargo, presentan, según las regiones, distintas modalidades.

a) El caso de las empresas del Valle del Aguán.

Las posibilidades de acceso al crédito de las empresas no consolidadas del Valle del Aguán son determinadas por la existencia de dos fuentes principales: una cooperativa regional para el financiamiento de granos básicos y una acción "piloto" de desarrollo financiada por una agencia internacional (Cooperación Suiza al Desarrollo -COSUDE-) (5).

La cooperativa regional funciona según las modalidades descritas en el caso de las empresas semiconsolidadas. La afiliación de la mayoría de las empresas a esta cooperativa, les permite disponer de créditos bancarios otorgados por BANADESA. Operando como intermediario entre BANADESA y las empresas campesinas, la cooperativa redistribuye a cada una de las "cooperativas locales" afiliadas los préstamos (interés anual del 16 por ciento para el cultivo de granos básicos) y se encarga de recuperar estos mismos préstamos. Un equipo interinstitucional integrado por técnicos del INA, SRN, BANADESA y DIFOCOOP formula los planes de financiamiento tomando como base las superficies de siembra previstas por cada una de las empresas campesinas y los niveles de tecnología correspondientes. A pesar de actuar únicamente como intermediario en la distribución del crédito, la situación financiera de la cooperativa regional es bastante precaria, sobre todo por las dificultades de recuperación de los préstamos otorgados a sus afiliados. Esta situación se explica por: a) la ineficiencia operativa del equipo interinstitucional (otorgamiento de préstamos extemporáneos y ausencia de supervisión del crédito), b) el manejo no siempre adecuado de los fondos tanto a nivel de la cooperativa regional como a nivel de las empresas campesinas y c) las dificultades encontradas por las empresas en la comercialización de los granos, debido a la estrechez del mercado de la zona.

La acción de desarrollo dirigida por COSUDE tendía a fomentar la producción lechera en algunas empresas no palmeras del Valle del Aguán. El apoyo crediticio se centró en la compra de animales (pie de cría) y en la creación de una infraestructura básica para el manejo del hato (caso de la empresa "J": préstamos a cinco años con tasa de interés anual de 12 por ciento). Se buscaba consolidar las empresas en torno a un proyecto ganadero colectivo; sin embargo los resultados fueron bastante limitados por el tamaño reducido de los hatos financiados (menos de 0.5 UA por asociado) y la naturaleza misma de la actividad ganadera que no genera niveles altos de empleo.

La mayoría de los asociados ubicados en este sector están a la espera del inicio de la "tercera etapa" del Proyecto del Aguán que prevé, con un financiamiento de agencias internacionales, la siembra masiva de cultivos permanentes, siguiendo el modelo desarrollado en las empresas palmeras.

b) El caso de las empresas de las regiones Sur y Norte.

En la región Sur, la gran mayoría de las empresas no reciben apoyo crediticio para los cultivos de granos básicos. Algunas consiguieron préstamos para el cultivo de ajonjolí de postrema, provenientes, en financiamiento directo, de fondos INA en el marco de su política de "pequeños proyectos" y, en financiamiento indirecto, de cooperativas regionales. Para muchas empresas (caso de la empresa "D"), los préstamos otorgados para el mantenimiento de las plantaciones de marañón constituyeron y siguen constituyendo la principal fuente de ingresos. En ausencia de mercado para este producto, parte de los préstamos se utilizan en otras actividades: empresas beneficiarias de estos créditos compraron animales con los fondos correspondientes al pago de mano de obra.



En la región Norte, el crédito se destina sobre todo a la instalación de plantaciones permanentes (piña y plátano) y es otorgado por el INA siempre en el marco de su política de "pequeños proyectos". La mayoría de las empresas no tienen acceso a préstamos para la siembra de granos básicos sea por la orientación de esos cultivos hacia el autoconsumo sea por el cierre de las líneas bancarias debido a la mora acumulada por pérdidas en cultivos anteriores y/o manejo no adecuado de fondos.

### **3.2. El Mercado de Productos.**

El escaso volumen de la producción y su naturaleza (granos básicos sobre todo) hacen depender las empresas no consolidadas de los canales tradicionales de comercialización.

Lo esencial de la producción de granos básicos, colectiva e individual, es vendida a intermediarios. La venta se efectúa en los lugares de cosecha; los intermediarios proporcionan distintos servicios (alquiler de una desgranadora, entrega de sacos, etc.). Otra parte de la producción se vende en forma progresiva en la comunidad. Algunas empresas logran vender su producción colectiva (maíz sobre todo) al IHMA pero, como en el caso de las empresas semiconsolidadas, no se trata de un mercado seguro.

La venta de animales es muy esporádica; los derivados (leche sobre todo) no autoconsumidos se comercializan a través de intermediarios locales que, por lo general, aseguran su procesamiento.

Se vio anteriormente los problemas de comercialización del marañón en la región Sur; en la mayoría de las empresas, la fruta no se recolecta, otras tienen mercados muy limitados (INA para semilleros o intermediarios para procesamiento artesanal). La piña y el plátano sembrados con un financiamiento INA para "pequeños proyectos" sea no entraron todavía en su fase de producción sea se comercializan a intermediarios.

## **4. EL SISTEMA GERENCIAL.**

El bajo nivel de actividad económica y la tendencia hacia el trabajo individual determinan bajos requerimientos de organización administrativa. Esta situación se refleja en la falta de claridad en las funciones de los diferentes órganos de las empresas y en la carencia de sistemas de control y de evaluación.

### **4.1. La Estructura Administrativa.**

Aunque algunas empresas no consolidadas son legalmente reconocidas por el otorgamiento de la Personería Jurídica, la mayoría no cuenta con este reconocimiento. Se rigen según las normas establecidas en la Ley de Reforma Agraria y por las organizaciones campesinas a las cuales están afiliadas. Cabe subrayar sin embargo que las instituciones están en proceso de legalizar las empresas del Valle del Aguán, previendo el inicio de la tercera etapa del Proyecto del Aguán (6).

#### **a) El organigrama.**

Como en el caso de las empresas semiconsolidadas, el organigrama varía de acuerdo a la modalidad organizativa adoptada por la empresa. Las cooperativas así como las empresas afiliadas a cooperativas regionales cuentan con los órganos siguientes: Asamblea General, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia (caso de las empresas "I" y "J"). Otras empresas siguen estructuradas como subseccionales (ANACH) o como ligas campesinas (UNC).

Las empresas nombran coordinadores técnicos para supervisar la ejecución de actividades colectivas: los cargos más comunes son los de coordinador de trabajo (en los cultivos) y de coordinador de ganadería. No existen, por lo general, instancias especializadas equivalentes a las creadas en los demás grupos de empresas (Comités de Educación, de Viviendas, etc.)

El nombramiento de los órganos de dirección se realiza normalmente una vez al año; sin embargo debido a la inestabilidad en la composición de la empresa, es común observar reestructuraciones frecuentes: en la empresa "J" la composición del Consejo de Administración se modificó en tres oportunidades durante 1984 por la salida de algunos directivos de la empresa; se observaron situaciones semejantes en la empresa "I" en donde el Consejo de Administración se reestructuró cinco veces en dos años. Por lo anterior, la tendencia hacia la reelección de las mismas personas en los cargos directivos es excepcional. En ninguna empresa no consolidada, se observa la desvinculación de los encargados de la administración del proceso productivo.

Los órganos de decisiones.

El nivel de actividad económica en las empresas no consolidadas limita el papel de los órganos de decisión. En las decisiones, intervienen básicamente el Consejo de Administración y la Asamblea General. Sus papeles respectivos no están claramente delimitados: el contenido de los estatutos, cuando existen, es muy poco conocido por los asociados y la mayoría de las empresas no cuentan con reglamentos internos. Como en el caso de las empresas semiconsolidadas, las decisiones tomadas en la empresa a nivel del Consejo de Administración y sobre todo de la Asamblea General y apuntadas en los libros de actas constituyen la principal base normativa escrita de la empresa.

La casi totalidad de las decisiones se toman a nivel de la Asamblea General, limitándose el Consejo de Administración a actividades de ejecución. Las principales decisiones tomadas a nivel de la Asamblea son: elección y destitución de los integrantes de los órganos de dirección, solicitudes de financiamiento a agencias crediticias y, eventualmente, modalidades de repartición de utilidades y distribución de las parcelas individuales. Es común el hecho de que el Consejo solamente sesione conjuntamente con la Asamblea.

#### c) La ejecución administrativa.

La ejecución administrativa compete al Consejo de Administración o su equivalente y a la Junta de Vigilancia cuando existe.

La Junta de Vigilancia solamente tiene una existencia formal. No cumple con ninguna de los atributos previstos en los textos. A la baja capacidad objetiva de los asociados para ejercer las funciones de fiscalización interna de la empresa, se agregan el bajo nivel de actividades colectivas y la casi ausencia de bienes pertenecientes a la empresa.

El Secretario y el Tesorero asumen lo esencial de la ejecución administrativa. El Secretario se encarga del manejo de los libros de actas (que no existen en todas las empresas); el Tesorero se encarga del manejo de los préstamos bancarios y del pago de los asociados para su participación en actividades colectivas.

El sistema de registraci3n contable varía segun las empresas. Los requerimientos de controles son siempre limitados por el bajo nivel del movimiento econ3mico; sin embargo, aun así, presentan deficiencias. Ninguna empresa cuenta con una contabilidad legal. El manejo contable se centra en el ordenamiento de las fuentes primarias (de manera cronol3gica sobre todo). La planilla de pago constituye el documento principal. En algunas empresas, ha ido apareciendo una documentaci3n de procesamiento: se trata, sobre todo, de libros de entradas y salidas que reflejan el movimiento financiero en la empresa y de controles de préstamos bancarios.

d) **La ejecuci3n t3cnica.**

Aunque se nombre casi siempre un coordinador de trabajo, su papel se ve limitado por el mismo tamaño de las actividades colectivas. Se dedica sobre todo al control de presencia de los asociados en la ejecuci3n de las labores. Tiene un margen de decisiones superior en los cultivos anuales en comparaci3n al tenido en las plantaciones permanentes; en estas últimas, la supervisi3n de agr3nomos (del INA sobre todo) es más estrecha y las secuencias de actividades son predeterminadas por los planes de financiamiento.

En la actividad ganadera, el encargado (coordinador de ganadería) ejecuta la casi totalidad de las labores de cuidado del hato (cuidado sanitario, ordeño, etc.). Los demás asociados intervienen solamente en el mantenimiento de la infraestructura (reparaci3n de cercas, limpieas de pastos, etc.).

Se observa, por otro lado, que, en las actividades individuales, aunque cada asociado se responsabiliza de su propia parcela, existen sistemas de ayuda mutua (para la cosecha sobre todo).

#### **4.2. La Gestió n Empresarial.**

El escaso nivel de inversiones y las limitaciones en cuanto al acceso al crédito desfavorecen la consolidaci3n de este tipo de empresas. Aunque algunas empresas se crearon en el marco de planes regionales de desarrollo (empresas productoras de marañ3n en la regi3n Sur y colonizaci3n del Valle del Aguán), el apoyo del Estado se limitó a la entrega de tierras. El apoyo crediticio muy escaso hasta la fecha se fortalece, tratando de crear las condiciones de arranque de estas empresas; sin embargo, el mismo volumen de créditos, así como sus modalidades de otorgamiento, los convierten en proyectos aislados que no logran ordenarse en el marco de una planificaci3n global.

Lo anterior explica la dedicaci3n de los asociados a producciones de autoconsumo con pequeños excedentes comercializables. Hasta la palabra "empresa" parece inadecuada para estas formas asociativas en las cuales los asociados no lograron superar sus condiciones anteriores.

## NOTAS PARTE C

### A. EMPRESAS CONSOLIDADAS

- (1) Véase CARRERA, Alfonso y PEREIRA, Francisco. "Proyecto de Palma Africana, Plan de Financiamiento Agroindustrial", Tegucigalpa, INA/PROCCARA 1974 e INA, serie "PROYECTOS" No. 1, Tegucigalpa, 1977.
- (2) Véase Memorias INA (1977 a 1981).
- (3) Para mayores detalles sobre los procesos productivos en empresas consolidadas, véase los estudios de casos (Anexo No. 2): empresa "A" para la región Sur, empresa "B" para la región Norte, empresa "C" para el Valle del Aguán.
- (4) Se hizo, en el marco del Proyecto FORGE, un estudio sobre los distintos sistemas de remuneración del trabajo de los asociados en empresas palmeras, con el fin de definir formatos de planes de mantenimiento anuales de las plantaciones de palma.
- (5) Véase POSAS, Mario. "Política Estatal y Estructura Agraria", Economía Política No. 17, Tegucigalpa, UNAH 1979.
- (6) Véase sobre la COAPALMA, "Ley, Reglamento y Estatutos de COAPALMA", Tegucigalpa, INA 1984; "Ley de Empresas Cooperativas Agroindustriales de la Reforma Agraria", Decreto No. 52; LLOSA, Jaime, ARANIVA, Marco Tulio y URRÁ, Pedro. "Diagnóstico del Proyecto Bajo Aguán y Propuesta Organizativa para la Empresa Agroindustrial"; Proyecto GOBHOL/IICA/PRACA, IICA 1981; QUIROZ, Salvador y CALA, German. "La Agroindustria de Palma Aceitera Africana en Honduras", Tegucigalpa, FAO 1984. En la actualidad (marzo de 1986), la COAPALMA está atravesando una fuerte crisis que se deriva, a la vez, de problemas económicos debido a la baja de los precios internacionales del aceite de palma y de una desorganización administrativa.
- (7) Ver Capítulo correspondiente en "Las Empresas Semiconsolidadas".
- (8) Es notorio que la contabilidad ha sido siempre considerada desde el punto de vista legal y no como un medio de gestión interna de la empresa. Funcionó, en el INA, entre 1977 y 1981, un departamento encargado de controlar los créditos otorgados a las empresas campesinas y llevar la contabilidad legal.

### B. EMPRESAS SEMICONSOLIDADAS

- (1) Sobre el programa de siembra del marañón, véase "Informe sobre el Proyecto de Marañón", Tegucigalpa, INA 1980; FUENTES, Nestor. "Estudio de las Empresas Campesinas del Proyecto San Bernardo", mimeo, Convenio INA-IICA, Tegucigalpa, IICA 1979/1980 y "Encuesta sobre Producción y Comercialización del Marañón", Tegucigalpa, IICA/CONSUPLANE 1982.
- (2) Véase "Informes Anuales de Actividades de la Unidad de Asistencia Técnica del Melón", Choluteca, SRN 1981 a 1985.
- (3) Véase IHMA, "Proyecto Centros de Almacenamiento a Nivel de Pequeñas Comunidades Agrícolas", Tegucigalpa, IHMA 1982, e, IICA, "Observaciones y Recomendaciones para incrementar el uso de los Centros Rurales de Almacenamiento e implementar un Sistema de Almacenamiento con Pignoración", Tegucigalpa, 1985.
- (4) Para mayores detalles sobre los procesos productivos en empresas semiconsolidadas, véase los estudios de casos (Anexo No. 2): empresas "E" y "G" para la región Norte, empresas "F" y "H" para la región Sur.
- (5) Existe, en la actualidad, un total de catorce cooperativas regionales de la ANACH y cuatro de la UNC que agrupan aproximadamente 350 locales cooperativas. Sobre la estructura y el funcionamiento de las cooperativas regionales, véase el "Plan Cooperativo" de la ANACH, las publicaciones de DIFOCOOP al respecto y los informes de actividades de los equipos nacionales y regionales de apoyo interinstitucional (sobre todo, "Informe de Evaluación de las

Cooperativas Agropecuarias Regionales, Postrera 1980 - Primera 1981", Tegucigalpa, SRN 1981).

- (6) Véase Banco Central de Honduras, "Líneas de Crédito Administradas por el Banco Central de Honduras para el Fomento de la Producción Nacional", Tegucigalpa, BCH 1985.
- (7) Véase "Creación y Objetivos del IHMA" Tegucigalpa, IHMA 1979; HANRANAN, Michael, "Some Impacts Associated with Selected Honduran Basic Grain Policies", AID 1983, y, CONSUPLANE, "Diagnóstico del Sector Agropecuario", Tegucigalpa, 1985, p. 71.
- (8) SLUTSKY, Daniel. "La Agroindustria de la Carne en Honduras", Tegucigalpa, Estudios Sociales Centroamericanos No. 23, 1979.

### C. EMPRESAS NO CONSOLIDADAS

- (1) Para una visión global del Sector No. 5 del Valle del Aguán, véase "Acción Piloto de Asistencia Agropecuaria a Cooperativas del Sector No. 5 en el Medio Aguán," Estudio sinóptico del Sector No. 5, Sabá, Colón, SRN/COSUDE 1983.
- (2) Muchas empresas no conocen los límites precisos del predio adjudicado. Se observa comunemente la presencia, en el predio adjudicado a la empresa, de particulares no asociados explotando parcelas.
- (3) Los departamentos sureños de Choluteca y Valle constituyen una zona de fuertes movimientos migratorios hacia afuera. Véase al respecto CSUCA, "Estructura Demográfica y Migraciones Internas en Centro América", San José, Costa Rica, EDUCA 1978.
- (4) Para mayores detalles sobre los procesos productivos, en empresas no consolidadas, véase los estudios de casos (Anexo No. 2): empresa "D" para la región Sur, empresa "I" para la región Norte y empresa "J" para el Valle del Aguán.
- (5) "Acción Piloto de Asistencia Agropecuaria a Cooperativas del Sector No. 5 en el Medio Aguán" op. cit. Este proyecto finalizó a inicios de 1986.
- (6) Los primeros desembolsos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la ejecución de la Tercera Etapa del Valle del Aguán se harán en el transcurso de 1986. El INA realizó una serie de estudios al respecto. Tentativamente, se está previendo la siembra de 4900 hectáreas de palma africana, 3200 hectáreas de naranja y 160 hectáreas de piña. Otras agencias internacionales (AID, Cooperación Japonesa) están interesadas en crear o mejorar infraestructuras (carreteras, obras de drenaje, etc.).



**P A R T E   D**

**LA PROBLEMATICA DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS CAMPESINAS**





Para analizar su funcionamiento, se concibió la empresa campesina como un sistema en el cual se interrelacionan el uso de los recursos disponibles y las condiciones externas, de acuerdo con la estrategia seguida tanto por la empresa misma como por los asociados que la integran. Se encontraron algunos factores que pueden explicar el menor o mayor grado de consolidación. Sin embargo, antes de sacar conclusiones al respecto, tenemos que analizar algunos aspectos comunes a los distintos tipos de empresas.

## 1. LA PROBLEMATICA COMUN DE LAS EMPRESAS CAMPESINAS

Se pudo observar que la estrategia de los asociados entra en contradicciones con el modelo de empresa campesina promovido por el Estado en, por lo menos, dos niveles:

- En lo empresarial: la estrategia de los asociados no corresponde siempre a una búsqueda de una mayor eficiencia en los niveles de producción y de productividad y, sobre todo, de un incremento de la utilidad.
- En lo organizativo: los procesos productivos no se llevan siempre a cabo en forma colectiva.

Esta situación puede relacionarse con la naturaleza misma de la empresa campesina, las condiciones de creación e implementación del modelo y la cuestión de la propiedad.

### 1.1. La naturaleza de la empresa campesina

La empresa campesina constituye un medio que el Estado encontró para canalizar la reivindicación campesina sobre el acceso a la tierra, ejercer un control sobre los productores y los productos y favorecer la integración del campesinado a la economía de mercado. Dicho de otra manera, la empresa campesina constituye un medio para el Estado de apropiación del excedente formado por el sector agrícola. Esta racionalidad de "reproducción nacional" entra en contradicción con la racionalidad campesina de "reproducción de su sistema" (1)

- **La racionalidad de reproducción nacional.** La reforma agraria es concebida como un medio para el crecimiento económico que comprende simultáneamente la expansión de la producción y el incremento de las posibilidades de formación de capital (2). La gestión de la reproducción nacional exige que el Estado pueda apropiarse directamente, o por lo menos favorecer la apropiación del excedente formado por el sector agrícola para el desarrollo de los demás sectores de la economía. Se trata de una lógica de acumulación o sea de generación de excedentes; la economía tiende a organizarse de manera tal que los sistemas agrarios se reproduzcan a un nivel que permita el proceso nacional de acumulación. En esta lógica, no es casual que el Estado favorezca las producciones de "renta": incrementan los ingresos monetarios del campesinado permitiendo así su acceso a los bienes de consumo, abren posibilidades, mediante la exportación, de captación de divisas reinvertidas en la industria dependiente y modernizan la agricultura desarrollando las industrias de bienes de consumo y de transformación. La constitución de empresas campesinas apareció como la modalidad más adecuada para alcanzar de manera rápida los objetivos anteriores: disminuye los costos de intervención del Estado, crea estructuras de tamaño suficiente para la explotación de rubros a gran escala y facilita el control del Estado.
- **La racionalidad campesina de reproducción de su sistema.** El funcionamiento de base de la economía campesina descansa sobre varios elementos. El uso de los factores de producción (tierra, mano de obra, capital) permite generar una producción que se reparte en la producción necesaria (que debe ser reinvertida en el proceso

productivo del ciclo siguiente: autoconsumo y compra de bienes indispensables) y en el excedente (capitalizado por el agricultor o captado por los diversos agentes económicos).

De manera general, la economía campesina busca en primer lugar la reproducción de la fuerza de trabajo; eso implica priorizar la producción necesaria. La lógica de este sistema de reproducción no incluye necesariamente la optimización de la producción y de los ingresos; se trata más de optimizar el uso de la fuerza de trabajo para que el funcionamiento de este sistema sea asegurado con el mínimo de riesgos. La generación del excedente y su acumulación aparece como un medio para una mejor satisfacción de las necesidades del campesinado y, sobre todo, como una seguridad adicional. Es ahí donde el sistema de reproducción campesina entra en contradicción con el del Estado; el primero busca en forma prioritaria su reproducción simple, el segundo busca maximizar la generación (y la captación) de excedentes.

## 1.2. La creación y la implementación del modelo

La reivindicación campesina se centra sobre la posibilidad de acceso a la propiedad (o, por lo menos, el usufructo) del principal factor de producción: la tierra. En 1984, una encuesta a nivel de los asociados de más de cien empresas campesinas indicó que para el 85 por ciento de ellos la motivación central al ingresar en una empresa era el acceso a la propiedad de la tierra (3). Para canalizar esta reivindicación, el Estado propone la constitución de formas asociativas de producción o sea un modelo que incluye el carácter colectivo de la propiedad de los medios de producción, la participación comunitaria en el proceso productivo y la gestión fundamentada en la participación democrática. La definición de este modelo no responde a una iniciativa campesina y tiene, además, la desventaja de no tener equivalencias, ni raíces históricas, en el agro hondureño.

Algunos autores estiman que, para garantizar la efectividad de una empresa campesina, su creación debe ser espontánea, o por lo menos nacer por convicción de los miembros (aunque sea inducida) pero no por imposición (4). Además se recomienda cierta amplitud en cuanto a las modalidades de organización propuestas de acuerdo a las condiciones nacionales y regionales. En el caso hondureño, se mencionó anteriormente la orientación de la política institucional hacia la constitución de un modelo único, derivado de la experiencia de Guanchías: en muchas oportunidades este modelo no se reveló en consonancia con el pasado y las aspiraciones de los asociados. El ejemplo más relevante de creación de empresas de manera vertical es el proporcionado por las del Valle del Aguán; en este caso, las empresas se crearon mediante llegadas progresivas de campesinos de las zonas más marginadas del país en el marco del programa de "migraciones inducidas".

El elemento más discutido del modelo previsto por las instituciones es el de la participación del grupo en los procesos productivos o sea la ejecución de las actividades de manera colectiva. Se identifica muy a menudo el trabajo colectivo con el "carácter empresarial" de la forma asociativa (5). Los técnicos institucionales y los dirigentes de las organizaciones campesinas consideran el trabajo individual como un factor que dificulta la consolidación empresarial, factor que hay que eliminar o, por lo menos, minimizar. La experiencia mostró los límites de actividades de "concientización" de los asociados sobre las ventajas del trabajo colectivo. Se llevaron a cabo un sinnúmero de eventos de capacitación sobre los temas de, entre otros, cooperativismo y relaciones humanas cuyos contenidos eran orientados hacia la explicación de las ventajas potenciales del trabajo colectivo: esas actividades no lograron cambiar de manera significativa el comportamiento de los asociados respecto a los sistemas de trabajo vigentes. Debido

a la importancia del fenómeno (en muchas empresas los asociados trabajan exclusivamente de manera individual: caso de la empresa "I"), se está iniciando un debate sobre el tema (6). Para justificar la necesidad del trabajo colectivo, sus partidarios adelantan argumentos de distintas naturalezas: en la argumentación se mezclan, por lo general, las ventajas potenciales para la empresa en sí (mayor aprovechamiento de la fuerza de trabajo disponible en cultivos de gran escala, posibilidades de división social del trabajo y de diversificación de cultivos, etc.) y para el Estado (mayor control del uso de crédito otorgado, mayor impacto de los programas de asistencia técnica, etc.). La observación del funcionamiento de las empresas revela, sin embargo, los elementos básicos que explican la existencia de actividades colectivas e individuales.

- ***El acceso al crédito.*** Existe una fuerte correlación entre trabajo colectivo y acceso al crédito. Lo cierto es que las fuentes crediticias establecen, como requisito para el otorgamiento de un préstamo, la ejecución de las actividades previstas en los planes de financiamiento de manera colectiva. Sin embargo, esta explicación parece insuficiente; la relación trabajo colectivo - acceso al crédito se debe más al riesgo que acompaña la disponibilidad de un préstamo y a la misma estrategia de los asociados respecto a las actividades colectivas. En cuanto al riesgo, los asociados prefieren que la empresa en sí se responsabilice del manejo y reembolso del préstamo y no que esta responsabilidad sea asumida individualmente. En cuanto a la estrategia seguida por los asociados respecto a las actividades colectivas, es notorio que los asociados tiendan a evaluar el proyecto colectivo no en términos de producción sino en términos de ingresos monetarios recibidos durante la ejecución del proyecto, los cuales provienen por lo esencial de las partidas crediticias correspondientes al pago de mano de obra.
- ***La naturaleza del rubro.*** Existen cultivos que siempre se llevan a cabo de manera colectiva. Corresponden a cultivos cuyos procesos técnicos requieren un fuerte aporte de mano de obra por unidad de superficie (caso del algodón y del melón) y a plantaciones permanentes (caso de la caña y de la palma) cuyos tamaños requieren una división del trabajo (en las plantaciones de palma, por ejemplo, se constituyen "cuadrillas" especializadas en determinadas labores: corte de fruta, limpieza de lotes, etc.) En los cultivos de granos básicos (maíz sobre todo) es común observar formas de trabajo mixtas: por ejemplo en la empresa "A", el cultivo de maíz es considerado como colectivo hasta los quince días de sembrado; posteriormente los asociados se reparten los surcos (por sorteo) y se responsabilizan en forma individual de su cuidado. Estas formas se relacionan casi siempre con el uso o el alquiler colectivo de equipo agrícola para la preparación del terreno: una vez sembrado, el lote se divide entre los asociados.
- ***La experiencia anterior de los asociados.*** Se quiere, muy a menudo, explicar el menor o mayor grado de actividades colectivas por las experiencias de los asociados antes de ingresar a las empresas (7). Se considera que los asociados ex-salariados tienen una mayor tendencia hacia el trabajo colectivo que los asociados ex-agricultores semiproletarizados. Existen numerosos ejemplos que contradicen esta explicación (por ejemplo, la semejanza del funcionamiento de las empresas cañeras en las regiones Norte y Sur constituidas por asociados con trayectorias muy diferentes); la naturaleza de los sistemas de producción actuales constituye un elemento explicativo mucho más valioso. Sin embargo, a pesar de lo anterior, es notorio que cuando los asociados recuperaron tierras que trabajaban antes de constituirse la empresa, tienden a reproducir su sistema de trabajo (ejemplo de algunas empresas arroceras.)

*El destino del rubro de producción.* Los cultivos destinados al autoconsumo se llevan a cabo, por lo general, de manera individual. Este sistema permite a los asociados un control más directo (que hay que relacionar con la estrategia campesina de reproducción de la fuerza de trabajo) sobre los cultivos que se destinan a la alimentación familiar y, sobre todo, una mayor disponibilidad de los productos (en el maíz, por ejemplo: consumo en "elotes" y técnica de la dobla para prolongar la conservación del grano). En la actividad pecuaria, el fenómeno se complica: aunque, en algunas empresas (caso de la empresa "H") la producción del hato individual se destina al autoconsumo y la del hato colectivo a la venta, en otras (caso de la empresa "C"), es el hato colectivo que proporciona los productos de autoconsumo mientras que el hato individual es considerado como una forma de "ahorro" de los asociados; en estos casos, interviene la situación de las empresas respecto a la fuente crediticia que financió la compra del hato.

### 1.3. La cuestión de la propiedad

Existe, a nivel de los asociados, el sentimiento de una cierta precariedad de la propiedad de los medios de producción (la tierra sobre todo); este sentimiento constituye un factor limitante a la consolidación empresarial prevista en el modelo institucional. Lo cierto es que las empresas no disponen sino parcialmente de los principales atributos del derecho de propiedad (el uso y la disposición) (8):

- El Estado tiende a determinar las formas de uso de los medios de producción mediante, entre otros, la fijación del contenido de los estatutos y reglamentos internos; las entidades de promoción tienen modelos preestablecidos y rígidos de los elementos normativos que deben regir en las empresas para que ellas puedan tener una determinada forma jurídica.
- El Estado tiende también a determinar los aspectos centrales de los procesos de producción: qué y cómo se produce depende fundamentalmente de la política de apoyo crediticio y técnico del Estado. Esta intervención concierne sobre todo los rubros comerciales y tiene diversos grados de intensidad; se manifestó con mayor amplitud en la instalación de las plantaciones permanentes (caña, palma, marañón, etc.) la cual se decidió sin participación campesina alguna y en el marco de estrategias nacionales de desarrollo.
- Las empresas no pueden disponer de la tierra adjudicada: queda legalmente prohibido venderla o gravarla. Además, la gran mayoría de las empresas no cuentan con un título de propiedad de sus terrenos: solamente poseen una garantía de ocupación que se convierte en título provisional cuando la empresa ha sido legalmente reconocida.

## 2. LOS FACTORES DE DIFERENCIACION ENTRE EMPRESAS CAMPESINAS

En la propuesta de tipología de las empresas campesinas, se trató de ilustrar la heterogeneidad del funcionamiento de las formas asociativas derivadas de la reforma agraria. Se pueden clasificar los factores de diferenciación de la siguiente forma: los sistemas de producción y las posibilidades de ingresos monetarios y generación de excedentes que ellos permiten, el acceso al crédito, los canales de comercialización de los productos y el sistema gerencial. Cabe subrayar que estos factores no son aislados sino que se interrelacionan entre ellos.

Como elementos de diferenciación entre empresas campesinas, se señala con frecuencia el problema de la calidad de las tierras adjudicadas y el de relaciones hombre/tierra desfavorables. Lo cierto es que, a pesar de una legislación que preve la priorización de afectación de

tierras en zonas de mayor infraestructura económica y social y define niveles mínimos de relaciones hombre/tierra, se estima que: a) la mitad o más de las empresas campesinas disponen de menos cantidad de tierra adjudicada por asociado que los mínimos establecidos por la ley y que b) la mayoría de las empresas explotan terrenos de escaso valor agronómico (9). Con la excepción de la mayoría de las empresas clasificadas por las instituciones en "Sector de Desarrollo Rural Concentrado", las demás se crearon y siguen creándose sin planes globales de distribución geográfica. El INA tiende a limitarse en la legalización de "recuperaciones" de tierra, llevadas a cabo con la participación de las organizaciones campesinas. En muchas oportunidades, se trata de recuperar tierras marginales de los latifundios explotadas en forma indirecta (alquiler, colonato, etc.) Estos casos son muy poco representados en la muestra (ver Capítulo B) con la excepción de algunos clasificados dentro de la categoría "empresas no consolidadas"; las empresas de la muestra son bien dotadas en recurso tierra tanto cualitativamente (alto potencial agronómico) como cuantitativamente (relaciones hombre/tierra superiores a lo establecido por la ley, e, incluso, existencia de tierras no explotadas).

## 2.1. Los sistemas de producción

La orientación de los sistemas de producción constituye un primer elemento de diferenciación entre empresas campesinas. Todas las empresas desarrollan actividades destinadas a la satisfacción de necesidades de consumo interno pero no todas tienen el mismo nivel de actividades destinadas a la generación de ingresos monetarios. En esta parte, se resumirán las observaciones hechas en el Capítulo C respecto a los sistemas de producción vigentes en los distintos tipos de empresas.

### a) La producción para el autoconsumo.

En promedio, el monto y la naturaleza de los ingresos no monetarios (que incluyen el autoconsumo) no varían de manera significativa, según los tipos de empresas campesinas. Se distribuyen de la forma siguiente (lempiras por asociado):

	<i>empresas consolidadas</i>	<i>empresas semi-consolidadas</i>	<i>empres no consoli</i>
Ingresos no monetarios en cultivos de primera	230	236	2
Ingresos no monetarios en cultivos de postrera	211	108	2
Ingresos no monetarios en actividades ganaderas	97	115	
	Lps.538	Lps.459	Lps.6

Lo esencial de la producción para el autoconsumo corresponde a cultivos de granos básicos (maíz sobre todo, frijol, arroz y maicillo). Algunas empresas destinan también parte de su producción ganadera (derivados sobre todo) a la satisfacción de necesidades familiares de consumo (10). Cabe subrayar que si bien es cierto que se lleven a cabo cultivos destinados al autoconsumo, la producción sobrante (30 por ciento en promedio del total de la producción destinada al autoconsumo en la zona Norte y el Valle del Aguán para el ciclo de primera 1984) se comercializa.

En forma dominante, los cultivos de autoconsumo se desarrollan de manera individual con la incorporación eventual de mano de obra familiar, en determinadas actividades (siembras y cosechas sobre todo). Existen distintos sistemas de repartición de las parcelas individuales. En el Valle del Aguán, debido a una relación hombre/tierra baja y a la disponibilidad de tierras no explotadas, cada asociado tiende a escoger su propia parcela. En las demás regiones, los sistemas dominantes son las re-

particiones permanentes efectuadas a pocos años de haber sido creada la empresa y las redistribuciones anuales (por sorteo entre los asociados, por ejemplo). La repartición de terrenos para uso individual no es siempre igualitaria, dependiendo de las relaciones internas entre asociados (en la empresa "B", por ejemplo, los fundadores explotan parcelas individuales con tamaños superiores a las explotadas por los considerados como no fundadores). Además, se presentan casos de cultivos de autoconsumo llevados a cabo por asociados en parcelas no adjudicadas a la empresa (ocupaciones en el Valle del Aguán, alquileres en la región de Choluteca, etc.).

De manera general, los sistemas de cultivos de granos básicos que se destinan al autoconsumo son "tradicionales". El empleo de abonos o de pesticidas es extremadamente reducido: en la empresa "E", se utilizan pesticidas cuando las disponibilidades monetarias de los asociados lo permiten y cuando la totalidad de la cosecha es amenazada. Las labores de preparación de los suelos se ejecutan manualmente (chapia y quema). Para las siembras, se tiende a utilizar semillas criollas guardadas de la cosecha anterior: es común el uso de variedades (de maíz por ejemplo) con ciclos de diferentes duraciones (cosechas escalonadas en el tiempo) y la práctica de asociación (maíz-maicillo, por ejemplo, en la región Sur) para limitar el riesgo de malas cosechas. Las labores durante el ciclo vegetativo se limitan a actividades de limpia. La ausencia generalizada de acondicionamientos antierosivos (obras de conservación de suelos) y de restituciones orgánicas se interpreta a la vez por la tendencia hacia un sistema migratorio de cultivos (cuando las relaciones hombre/tierra lo permiten) y por el sentimiento muy difundido de una cierta precariedad de la propiedad. Sin embargo, en algunas empresas, a pesar de lo anterior, se observa el empleo de técnicas que permiten la conservación de fertilidad de los suelos: incorporación al suelo de los residuos de las cosechas de primera antes de la siembra de postrera (región Norte y Valle del Aguán) y pastoreo de los rastrojos de maíz (región Sur).

No se solicitan créditos institucionales para los cultivos de autoconsumo pero es común el uso de parte de los préstamos otorgados para los cultivos comerciales. Lo cierto es que se observa en las parcelas destinadas a cultivos de autoconsumo, mejoras tecnológicas cuando la empresa desarrolla cultivos comerciales. Esta transferencia presenta distintas modalidades:

- *Transferencia directa.* Se utilizan insumos (fertilizantes sobre todo) comprados para los cultivos comerciales colectivos, en los cultivos individuales de autoconsumo. Por ejemplo, los asociados de la empresa "A" utilizan para el cultivo individual de maíz, fertilizantes (urea y fórmula) "sobrantes" de los utilizados en la plantación de caña. Se observa también (caso de la empresa "E") una repartición entre los asociados de parte de los créditos otorgados para los cultivos comerciales, con el objeto de comprar insumos utilizados en los cultivos de autoconsumo.
- *Transferencia indirecta.* El equipo agrícola adquirido para la ejecución de cultivos comerciales (caso de las empresas "A" y "B") se utiliza en la preparación del terreno destinado a cultivos de autoconsumo. Por otro lado, existen también sistemas de rotaciones que hacen beneficiar los cultivos de autoconsumo de los remanentes de fertilización de los cultivos comerciales: la rotación maíz de primera (autoconsumo) y melón de postrera (cultivo comercial) observada en las empresas "A" y "F" de la región Sur es ilustrativa al respecto.

En la producción ganadera, no se observa una relación tan estrecha entre, por un lado, la orientación al autoconsumo y el manejo individual, y, por otro, la orientación al mercado y el manejo colectivo. Por lo general, no existen diferencias entre el manejo del hato colectivo y el del hato individual, aunque los costos de mantenimiento (cuido

sanitario entre otro) tienden a cargarse al hato colectivo. El destino de la producción de los dos tipos de hatos depende en primer lugar de la situación de la actividad ganadera respecto a las fuentes crediticias:

- En la empresa "H"; se vende la totalidad de la producción del hato colectivo para reembolsar el préstamo ganadero vigente, cubrir los costos de mantenimiento y el gasto administrativo de la empresa. La producción del hato individual proporciona el consumo familiar.
- En la empresa "C", en ausencia de compromisos bancarios, el autoconsumo de leche es proporcionado por el hato colectivo, mientras que el hato individual es considerado por lo asociados como una forma de ahorro; existe, en esta empresa, un sistema de transferencia de las hembras hacia el hato colectivo y de machos hacia el hato individual.

b) La producción para el mercado.

En promedio, el monto y el origen de los ingresos monetarios de los asociados varían según los tipos de empresas identificados. Se distribuyen de la forma siguiente (lempiras por asociado).

	<i>empresas consolidadas</i>	<i>empresas semi-consolidadas</i>	<i>empresas no consolidadas</i>
Ingresos monetarios en cultivos permanentes	2.160	87	47
Ingresos monetarios en cultivos de primera	178	524	258
Ingresos monetarios en cultivos de postrera	334	293	129
Ingresos monetarios en actividades ganaderas	43	252	29
	Lps.2,715	Lps.1.156	Lps.463

De manera esquemática, los ingresos tienen por origen los cultivos permanentes en las empresas consolidadas, los cultivos comerciales anuales y las producciones ganaderas en las empresas semi-consolidadas y la producción sobrante después de satisfacer el autoconsumo en las empresas no consolidadas. Las producciones para el mercado pueden clasificarse de la siguiente manera:

- *La producción de las plantaciones permanentes.*

La siembra de cultivos permanentes para la producción de materias primas para la agroindustria o de productos de exportación corresponde al modelo más promovido por las instituciones de desarrollo en las empresas campesinas. La existencia de plantaciones permanentes de gran escala es casi siempre ligada sea a un programa de financiamiento de agencias internacionales (financiamiento del BID para la palma africana, del BCIE para el marañón, etc.) sea a una demanda de materias primas por parte de agroindustrias (ingenios azucareros por ejemplo). El Estado participó de manera decisiva en la implementación de este modelo, creando la infraestructura necesaria, canalizando y administrando el financiamiento externo y prestando la asistencia técnica.

Solamente los cultivos de palma y de caña permitieron una relativa consolidación de las empresas campesinas: para las empresas dedicadas a estos rubros, ellos representan la actividad dominante en términos de capital invertido, empleo de mano de obra y generación de ingresos monetarios. Los demás rubros permanentes sembrados en gran escala (marañón, cítricos, cacao, etc.) enfrentan dificultades en las etapas de transformación y comercialización.

En las empresas palmeras y cañeras, las plantaciones permanentes constituyen, en promedio, el principal componente del capital de inversión. Además los préstamos institucionales para la constitución de este capital preveían no solamente partidas para las labores de instalaciones de las plantaciones sino también para la compra de equipos agrícolas. En razón de las dificultades que conocen las fuentes crediticias para la recuperación de los préstamos otorgados, se están definiendo mecanismos que permiten la retención de parte del valor de la venta, a nivel del comprador (ver papel de la COAPALMA y de los ingenios azucareros al respecto). A nivel de las empresas, la resistencia manifestada en cuanto al abono a los préstamos vigentes constituye una respuesta a la imposición inicial de un sistema de producción y un reflejo de la estrategia de los asociados respecto a su propia empresa.

En términos generales, los sistemas de producción en empresas cañeras y palmeras permiten el empleo a tiempo completo de los asociados: la mayor parte de los jornales trabajados corresponden a actividades realizadas colectivamente en las plantaciones permanentes. Además, estas empresas contratan mano de obra particular durante el ciclo productivo (por ejemplo, recolección de frutas en las plantaciones de palma y zafra en las plantaciones de caña). Se vio anteriormente que esta contratación de mano de obra no corresponde siempre a necesidades reales de fuerza adicional de trabajo.

En promedio, la generación de ingresos monetarios para los asociados es muy superior en las empresas cañeras y palmeras en comparación con los de los demás tipos de empresas. La remuneración del trabajo aportado durante el ciclo productivo de las plantaciones permanentes así como la distribución de excedentes o adelantos de excedentes constituyen lo esencial de los ingresos monetarios; sin embargo, en muchas empresas, este mismo nivel de ingresos disminuye la capacidad de capitalización o la búsqueda de medidas de autofinanciamiento. El principal problema que están enfrentando las empresas dedicadas a los cultivos de palma y de caña es la tendencia actual hacia la disminución del valor del azúcar y del aceite de palma en sus respectivos mercados. Esta tendencia repercutirá, a plazo, sobre los niveles de ingresos monetarios si no se toman, como ha sido el caso hasta la fecha, medidas de diversificación de los sistemas de producción.

#### - *Las producciones anuales.*

Los cultivos anuales comerciales constituyen la principal actividad de las empresas semiconsolidadas; pueden clasificarse en cultivos de diversificación y cultivos de granos básicos.

Los cultivos de diversificación corresponden a los cultivos de melón y de algodón en la región Sur. Representan para las empresas el principal rubro en términos de empleo de mano de obra y de generación de ingresos monetarios. Se desarrollan casi siempre en forma colectiva con la incorporación de mano de obra para las labores de cosecha. La naturaleza de estos cultivos y las normas de calidad impuestas por el comprador (caso del melón, sobre todo) requieren el empleo sistemático de insumos (el costo de los fertilizantes y pesticidas puede representar hasta el 50 por ciento en el caso del melón y el 60 por ciento en el caso del algodón del costo total del cultivo). Estos cultivos presentan también la desventaja de ser altamente arriesgados: las condiciones climáticas imperantes durante los ciclos sucesivos explican en gran medida las diferencias de rendimientos.

Los cultivos comerciales de granos básicos corresponden a los cultivos de maíz y de arroz en la región Norte. Los cultivos comerciales de maíz se realizan casi siem-



pre de manera colectiva cuando la empresa dispone de un financiamiento bancario. Debido a la existencia de un préstamo, los niveles tecnológicos de los cultivos comerciales (financiados) son superiores a los de los cultivos de autoconsumo (no financiados): uso de insumos (semillas mejoradas, fertilizantes y pesticidas), uso de maquinaria en la preparación de los suelos, etc. En el caso del arroz, aun con la disponibilidad de un financiamiento bancario, el cultivo tiende a ejecutarse de manera individual (repartición entre los asociados de los préstamos institucionales). Por lo tanto, no se observan tantas diferencias entre los niveles tecnológicos adoptados en las parcelas colectivas e individuales. En los dos cultivos, se observa la tendencia hacia la definición de áreas específicas para los cultivos colectivos y para los cultivos individuales.

En promedio, la siembra de cultivos anuales no permite alcanzar una situación de pleno empleo de los asociados. Además, los niveles de ingresos monetarios son más bajos que los proporcionados por los cultivos permanentes, lo que limita aún más las posibilidades de capitalización.

- ***Los proyectos ganaderos.***

Algunas empresas semi-consolidadas de la región Sur desarrollan proyectos ganaderos a escala significativa. Sin embargo, aunque estos proyectos permiten la constitución de un capital en las empresas, los ingresos monetarios no son muy altos debido, sobre todo, a la escasa productividad de los hatos. Además, fuera de la fase de inicio de la actividad ganadera (establecimiento de una infraestructura), el volumen de empleo generado es muy limitado: pocos asociados participan en el manejo de los hatos; los demás intervienen únicamente en labores de mantenimiento de pastos y reparaciones de la infraestructura.

## **2.2. El acceso al crédito.**

Las posibilidades de acceso al crédito constituyen un elemento de diferenciación entre empresas campesinas. Algunas recibieron en sus inicios un fuerte apoyo crediticio para, sobre todo, la instalación de plantaciones permanentes; este financiamiento se prolonga en la actualidad por el otorgamiento de créditos anuales para su mantenimiento. Otras empresas sólo disponen de créditos anuales para la siembra de granos básicos o de cultivos de diversificación. Cabe subrayar también que una fuerte proporción de empresas campesinas del sector reformado (aproximadamente 30 por ciento del total de las empresas según estimaciones del autor del estudio) no recibieron hasta la fecha ningún tipo de apoyo crediticio institucional por diferentes razones (creación reciente, aislamiento, recursos naturales pobres, etc.). Sin embargo, este tipo de empresas escapan al ámbito del presente estudio.

Analizaremos las fuentes de financiamiento, el mecanismo de otorgamiento de los créditos y el problema de la mora.

### **a) Las fuentes de financiamiento.**

El sistema bancario sólo proporciona una parte del crédito otorgado al sector agropecuario (11). Dentro de este sistema, los bancos privados e instituciones especializadas de ahorro y crédito proveen la mayor parte del financiamiento (en 1984, el 67 por ciento de los nuevos préstamos al sector agropecuario provino de la banca privada); el banco estatal de desarrollo (BANADESA) provee lo demás (12).

A pesar de la gran proporción de crédito agrícola otorgado por el sistema bancario privado, solo unos pocos de los programas bancarios destinan una cantidad específica para crédito agrícola cada año; la banca privada tiene además un interés especial en productos seleccionados (tabaco y café por ejemplo). Por otro lado, la mayoría de los préstamos para la agricultura, otorgados por los bancos privados, corresponden a las líneas de redescuento establecidas por el Banco Central para fomentar los préstamos para propósitos agrícolas específicos. Las empresas campesinas, por lo general, no tienen acceso a líneas de financiamiento de los bancos privados con la excepción de algunas fuertemente consolidadas (empresas cañeras y palmeras sobre todo).

BANADESA es el banco de desarrollo público especializado en crédito agropecuario. En 1980 reemplazó al Banco Nacional de Fomento (BANAFOM). Este último tenía funciones más amplias que las del actual BANADESA: a la par de las actividades de crédito agropecuario y operaciones bancarias generales, manejaba, entre otros, un programa de estabilización de precios de los granos básicos, un programa de compra-venta de insumos agropecuarios y un programa de financiamiento de tiendas de consumo popular. En la actualidad, BANADESA prioriza el programa de "crédito y otros servicios bancarios". BANADESA provee crédito a distintos sectores económicos, pero sus líneas de préstamos se centran en el crédito agropecuario: en 1985 de un total de 186.2 millones de lempiras en préstamos nuevos, el 70 por ciento se destinó al sector agropecuario. Por ser banco de desarrollo, ofrece, en forma prioritaria, asistencia crediticia a pequeños y medianos agricultores independientes y empresas campesinas del sector reformado: de más de 54000 préstamos otorgados en 1985, el 21 por ciento se destinó al sector reformado y el 79 por ciento al sector no reformado con un monto promedio por préstamo de L.2.800.00. Los desembolsos de préstamos en 1985 se distribuyeron de la siguiente forma: granos básicos 16 por ciento, otros cultivos 31 por ciento, ganadería 21 por ciento, otras actividades del sector agropecuario 2 por ciento y otros sectores 30 por ciento.

A la par del sistema bancario, existe una considerable cantidad de crédito privado que va al sector agrícola. La diversidad de fuentes y la variedad de arreglos impiden la posibilidad de estimar la suma de este crédito con algún grado de exactitud. Gran parte de este crédito proviene de fuentes nacionales y extranjeras y está asociado con la inversión en la integración vertical de productos específicos; otra fuente está constituida por aporte de organismos no gubernamentales de ayuda de distintas naturalezas. A título ilustrativo, presentaremos dos ejemplos proporcionados por los estudios de casos:

- BANADESA se negó a financiar los costos de mantenimiento y de zafra de la plantación de caña de la empresa "B" por mal manejo de fondos y acumulación de la mora. El ingenio azucarero, comprador de la producción de caña de la empresa, sustituyó al banco en el otorgamiento de un financiamiento para el ciclo 1984-1985.
- La empresa "G" recibía préstamos de BANADESA para el financiamiento del cultivo de arroz. A partir de 1984 un organismo privado de ayuda promovió la creación de una "central de cooperativas arroceras" agrupando tres empresas campesinas (incluyendo la empresa "G") y otorgó préstamos anuales para el cultivo de arroz.

**b) El otorgamiento del crédito.**

Todas las empresas no tienen las mismas posibilidades de acceso al crédito. Las

empresas dedicadas a los cultivos de exportación o productoras de insumos para la agroindustria se beneficiaron desde sus inicios de líneas de financiamiento para sus inversiones que se prolongan en la actualidad con la disponibilidad de créditos anuales. Para las demás empresas el otorgamiento de créditos no es tan sistemático y, por lo general, se limita a un financiamiento a corto plazo.

En el caso de la caña, el INA participó en las labores de instalación de las plantaciones. Al ser otorgado el préstamo refaccionario, BANADESA saldó con el INA las deudas contraídas por las empresas y contempladas en el plan de inversión. Anualmente, el banco (o el ingenio) presta fondos a las empresas para cubrir los costos de mantenimiento y de corte. Se siguieron mecanismos semejantes en el caso de las plantaciones de palma; sin embargo, en la actualidad, las empresas palmeras no son tan dependientes de los préstamos anuales: reciben quincenalmente ingresos de las entregas de frutas a las plantas extractoras. El apoyo crediticio no se limitó a la instalación de las plantaciones, sino previó también fondos para la compra de maquinaria y equipo agrícola, la construcción de una infraestructura vial, etc. Las firmas compradoras (caso de los ingenios azucareros sobre todo) se vieron de esta forma liberadas de realizar inversiones fijas en infraestructura de producción y usufructuaron indirectamente del financiamiento local o internacional que, bajo garantía del Estado, recibieron las empresas campesinas (13).

Los préstamos para inversiones de carácter permanente en las empresas campesinas se centraron sobre los cultivos permanentes en el marco de los proyectos de desarrollo rural concentrado; sin embargo, los préstamos de esta naturaleza han venido desapareciendo debido, sobre todo, a la disminución de la ayuda financiera internacional (AID, BID, etc.) hacia la realización de proyectos de gran tamaño. En la actualidad, corresponden a proyectos de siembras a pequeña escala de cultivos tales como piña o plátano (financiamiento INA en el marco de su política "pequeños proyectos") o a proyectos ganaderos (fondos del Banco Mundial y de la AID).

El financiamiento para la ejecución de cultivos anuales puede clasificarse de la siguiente forma:

- *Cultivos integrados en los circuitos de comercialización* (caso del melón y del algodón en la región Sur). La existencia de un contrato de compra-venta entre la firma compradora y la empresa campesina constituye un requisito indispensable para que BANADESA financie el cultivo. En el caso del melón, por ejemplo, un equipo interinstitucional se encarga de la elaboración de los planes de financiamiento, los cuales prevén partidas para el pago de mano de obra, la compra de insumos, el uso o alquiler de maquinaria y, eventualmente, la compra de equipo agrícola.
- *Cultivos no integrados en los circuitos de comercialización financiados indirectamente por BANADESA a través de las cooperativas regionales* (caso de los granos básicos). En este caso, un equipo interinstitucional elabora el paquete crediticio de la cooperativa regional que lo redistribuye a las empresas afiliadas. La mayor desventaja de este sistema es la de incrementar el costo financiero por la intermediación de la cooperativa regional.
- *Cultivos no integrados de los circuitos de comercialización financiados directamente por BANADESA u otras fuentes* (INA o fuentes privadas). BANADESA tiende a limitar este tipo de financiamiento a las empresas legalmente constituidas. Un agrónomo del banco se encarga de la elaboración de los planes de financiamiento.

En términos generales, la existencia de un financiamiento es determinante para la orientación de las empresas hacia la producción de rubros para el mercado. La ausencia de una política definida de capitalización y autofinanciamiento hace que las empresas que no pueden tener acceso a un crédito tienden a dedicarse en forma prioritaria a cultivos de autoconsumo sobre todo de carácter individual. Existe también una fuerte relación entre acceso al crédito y trabajo colectivo, aunque es común observar casos de repartición del financiamiento bancario para la ejecución individual de cultivos (caso de las empresas arroceras).

Por otro lado, el financiamiento rubro por rubro o no de acuerdo a un sistema de producción global, explica la existencia, a nivel de las empresas, de una serie de proyectos aislados entre ellos y, a veces, competitivos en cuanto al uso de los recursos disponibles (mano de obra sobre todo).

c) El problema de la mora.

Una de las principales dificultades que enfrenta BANADESA, como fuente privilegiada de financiamiento a pequeños y medianos productores, es la del tamaño de su cartera morosa. Del total de la cartera a diciembre 1983, el 33 por ciento se encontraba en mora. La mayor incidencia de la mora se presenta en los granos básicos con una relación mora/cartera de 40 por ciento y dentro de éstos, el maíz sobresale con un 60 por ciento.

En la muestra de setenta empresas, la mora representa el 15 por ciento del endeudamiento de la empresa (excluyendo la deuda agraria). Aunque son numerosas las causas que explican esta situación, podemos agruparlas en tres principales:

- *Los mecanismos de recuperación de los préstamos.* En primer lugar, lo esencial de las garantías sobre los préstamos son garantías prendarias. Una encuesta (14) realizada en distintas agencias bancarias indica: a) las limitantes de las garantías sobre cosechas (fluctuación de los rendimientos, importancia de los factores naturales, etc.), b) la existencia de distintas medidas (certificaciones de fierro y cartas de ventas) que permiten evadir los compromisos contractuales cuando se toma el ganado como garantía y c) el poco valor de la maquinaria y equipo agrícola como garantía por su rápido deterioro con el tiempo. Solamente en el caso de algunos productos (como melón, caña y palma) con canales de comercialización definidos, se retiene el valor de la venta al entregar el producto. En el caso del melón, la firma compradora entrega a BANADESA los pagos correspondientes a las entregas semanales de fruta; del total de la venta, el banco resta el 80 por ciento para la amortización del préstamo del melón y devuelve a la empresa el 20 por ciento para cubrir los gastos de corte y transporte. En el caso de la palma, la COAPALMA deduce un porcentaje de cada liquidación quincenal de entrega de frutas a las plantas extractoras para abonar préstamos vigentes de las empresas campesinas en BANADESA. Incluso, algunas cooperativas regionales reciben los pagos de venta de granos básicos al IHMA de las empresas afiliadas y utilizan parte de los fondos recibidos para abonar préstamos de las empresas en BANADESA. Los pagos de los demás productos no son objeto de intermediación: la empresa campesina toma la decisión de abonar o no sus obligaciones bancarias.
- *Los procedimientos de otorgamiento y seguimiento del crédito.* La participación de las empresas campesinas es muy escasa en la etapa de elaboración de los planes de financiamiento y, al parecer, los mecanismos institucionales seguidos no son los más adecuados. El ejemplo del financiamiento (granos básicos sobre todo) otorga-

do por BANADESA a las empresas campesinas a través de las cooperativas regionales es revelador al respecto. Las cooperativas regionales fueron promovidas por BANADESA con el fin de constituir una instancia que permitiera redistribuir créditos a empresas campesinas sin reconocimiento legal. Se crearon equipos interinstitucionales para, entre otros, la formulación de los planes de financiamiento anuales a las empresas afiliadas. Esos equipos se limitan, por lo general, a recopilar la información sobre los manzanas previstos de granos básicos y elaboran un "paquete crediticio" global utilizando como base de cálculo planes de financiamiento preelaborados por el banco. La escasa operatividad de esos equipos hacen que los préstamos no correspondan siempre a las necesidades reales de las empresas y que se observe lentitud en los procedimientos conduciendo a otorgamientos de préstamos en forma extemporánea.

Otra de las funciones de los equipos interinstitucionales es la de supervisar el uso de los créditos desembolsados por las empresas. En la práctica, esta supervisión es muy limitada: el uso del crédito no corresponde siempre a su destino previsto. La empresa "E", por ejemplo, solicitó un préstamo para la siembra de maíz durante la postrera 1982-1983: este préstamo se repartió entre los asociados; se solicitó un refinanciamiento que se canceló con la venta de producción colectiva de primera 1984. De la misma forma, en 1984, el préstamo otorgado para la siembra de frijol de primera se repartió entre los asociados y fue cancelado mediante venta de la producción de maíz colectiva. Cabe notar que la supervisión del crédito otorgado para los cultivos integrados (melón y caña, por ejemplo) es mucho más estrecha: los agrónomos supervisan la ejecución de las labores previstas en el plan de financiamiento y tienen el poder de autorizar o denegar los desembolsos correspondientes.

- ***La actitud de los asociados respecto al crédito institucional.*** Los asociados, en términos generales, consideran que los préstamos otorgados no cubren la totalidad de sus necesidades y además tienen tasas de intereses demasiado altas (por ejemplo, en 1985, BANADESA prestaba en financiamiento directo fondos con una tasa del 13 por ciento anual y, en financiamiento indirecto a través de las cooperativas regionales al 16 por ciento, mientras que los ingenios azucareros adelantaban fondos con una tasa del 19 por ciento anual), lo que les dificulta cumplir con sus obligaciones. Por otro lado, lo cierto es que, en muchos casos, el crédito es más considerado como una subvención institucional que como un capital de operación: el financiamiento casi sistemático del aporte de mano de obra favorece este tipo de actitud.

### **2.3. Los canales de comercialización.**

La naturaleza de la inserción de las empresas campesinas en los mercados de productos constituye un elemento de diferenciación entre ellas. Desde el punto de vista empresarial, se considera como positivo una inserción en un mercado que ofrece un nivel de rentabilidad alto para los productos entregados. Existen básicamente dos tipos de canales de comercialización.

- Los canales "directos" que ligan las empresas campesinas a firmas procesadoras y/o exportadoras.
- Los canales "indirectos" que hacen depender las empresas de los circuitos de intermediación.

a) Los canales "directos".

Los canales "directos" de comercialización se establecieron solamente para algunos productos orientados a la exportación. Conducen a la integración de las empresas campesinas a los circuitos de provisión de firmas exportadoras y/o procesadoras, que se garantizan de esta manera una oferta constante y bajo normas de calidad por ellas impuestas, de los productos o materia prima que requieren. Estas firmas transfieren los riesgos del proceso de producción a las empresas campesinas y se liberan de la realización de las inversiones fijas en infraestructura de producción. Cabe subrayar que la existencia de estos canales es congruente con la racionalidad de "reproducción nacional" que tiende a favorecer la apropiación del excedente formado por el sector agrícola. En 1978, la AID, en su "Diagnóstico del Sector Agrícola" reconocía que uno de los enfoques de más éxito en Honduras había sido la estrategia de promoción de un mercadeo producto por producto en forma integrada a través de la agroindustria (15).

La producción de melón en la región Sur comercializada a través de la PATSA y la producción de caña en las regiones Sur y Norte constituyen ejemplos ilustrativos al respecto. Las ventas de fruta de palma a la COAPALMA en el Valle del Aguán y de algodón y melón a cooperativas de segundo grado (Cooperativa Algodonera y CREHSUL, respectivamente), caben dentro de este esquema aunque presentan algunas características diferentes por la naturaleza de la firma compradora (caso de COAPALMA sobre todo).

Este tipo de mercado presenta, para la empresa productora, varias ventajas:

- **La seguridad del mercado.** Para productos como melón, algodón o caña, existen contratos de compra-venta que ligan la empresa campesina con el comprador. En algunos casos (caña y melón), se fijan de antemano los precios. El contrato (duración de cinco años por lo general) firmado entre el ingenio azucarero y la empresa cañera establece un precio mínimo, por tonelada, de compra del producto: este precio puede aumentar según las condiciones del mercado nacional y, sobre todo, internacional. Las firmas exportadoras de melón (PATSA o CREHSUL) establecen, por cosecha y al iniciarse las siembras, una escala de precios por caja de frutas de exportación (variaciones según el tamaño de las frutas). La misma COAPALMA se compromete a comprar la totalidad de la producción de las empresas afiliadas, a un precio establecido (por tonelada de fruta).
- **El acceso al crédito.** La existencia de un contrato con una firma compradora o por lo menos la existencia de un canal seguro de comercialización, permite el acceso de la empresa campesina a fuentes crediticias. El contrato constituye un requisito indispensable para que un banco (BANADESA sobre todo) financie el ciclo productivo en cultivos anuales (melón y algodón) y el mantenimiento y cosecha en cultivos permanentes (caña). Mediante la existencia de convenios entre el banco y la firma compradora que permiten retener el valor de la venta ante su cancelación a la empresa, el banco se asegura la recuperación total, o por lo menos parcial, de los adelantos de fondos.

Sin embargo, la venta de los productos mediante canales "directos" se acompaña de una fuerte dependencia de la empresa campesina respecto a la firma compradora. Esta dependencia se observa a distintos niveles:

- *En lo comercial.*

Caso de la caña de azúcar. En la actualidad, los ingenios afrontan serias dificultades en la comercialización del azúcar: la situación se debe al escaso aumento de la demanda interna, la tendencia hacia la disminución del mercado de cuotas hacia los Estados Unidos y, sobre todo, la caída de los precios en el mercado internacional. Los ingenios están entrando en una fase de diversificación de sus propias plantaciones (ejemplo de ACENSA en la zona Sur que está incrementando cultivos de melón de exportación en sus predios) y tienden a reducir las compras de caña a los productores individuales y a las empresas campesinas. Esta tendencia se manifiesta por la no renovación de los contratos de compra-venta.

. Caso del melón. Las firmas exportadoras de melón se reservan el derecho de escoger las frutas aptas para la exportación. En los hechos, estas firmas adaptan las cantidades de frutas escogidas a las condiciones imperantes en su mercado de exportación: frutas de calidades idénticas serán aceptadas o no, según su día de entrega a la empacadora.

. Caso del algodón. La cooperativa algodonera tiene el monopolio de la exportación de la fibra producida a nivel nacional. En este caso, no existen precios de garantía sino que se paga el producto según los resultados de las ventas en el mercado internacional.

. Caso de la palma. Hasta el momento, la COAPALMA ha podido mantener precios estables de compra de la fruta a las empresas campesinas. Está afrontando, sin embargo, problemas en su mercado de exportación cuya solución pasa por una disminución del precio de compra de la fruta. Las empresas productoras se negaron, hasta la fecha, en aceptar esta disminución poniendo así en peligro la situación financiera de la COAPALMA. Cabe subrayar que la COAPALMA es más considerada por las empresas palmeras como un ente comprador y eventualmente como una fuente de empleo que como una organización de integración propiedad de las mismas empresas campesinas.

- *En lo técnico.*

. Las empresas campesinas asumen la totalidad de los riesgos del proceso de producción y, además, tienen que respetar los lineamientos dados por los agrónomos de las instituciones o del mismo comprador. Los técnicos disponen para tal efecto del poder de autorizar o denegar los desembolsos del préstamo correspondiente a los distintos rubros.

b) Los canales "indirectos".

Para los demás productos, el principal mercado está constituido por los intermediarios. En términos generales, el sector de la intermediación ha sido muy poco estudiado: lo cierto es que la proliferación de operadores, favorecida por la atomización de la oferta, dificulta la apreciación de los flujos de productos (16).

- *El mercado de los granos básicos.*

A nivel nacional, los intermediarios de "primer nivel" compran lo esencial de la

producción de granos básicos puesta en el mercado (en 1982, maíz: 94 por ciento; frijol: 92 por ciento; arroz: 88 por ciento; sorgo: 95 por ciento). Las empresas campesinas se relacionan sobre todo con una categoría de esos intermediarios: los "camioneros". Se trata de agentes que, además de poseer un equipo de transporte, compran la producción en los lugares de cosecha y proveen distintos servicios a los productores. La función de esos agentes es, por lo general, de juntar la producción de granos básicos de áreas rurales, sin procesarla, y venderla a agentes de "segundo nivel".

Existen distintos tipos de "contratos", por lo general, verbales entre la empresa y el comprador. Los adelantos en efectivo o en insumos, muy difundidos en las relaciones entre pequeños productores individuales y compradores, son excepcionales en el caso de las empresas campesinas (17). El hecho se debe a que, cuando la empresa inicia un cultivo de granos básicos orientado al mercado, tiene por lo general acceso a un crédito bancario. Por ejemplo, la empresa "E" que, en sus inicios, cultivaba maíz con un financiamiento del comprador para la adquisición de insumos, dejó de hacerlo cuando se benefició de un préstamo por parte de BANADESA. Es más común la prestación de servicio por parte del comprador: se observó en varias oportunidades que, por ejemplo, el mismo comprador de la producción de maíz alquilaba una desgranadora a la empresa. Las empresas campesinas se quejan comúnmente de los bajos precios ofrecidos por los intermediarios. Lo cierto es que estos precios son casi siempre inferiores a los precios de "garantía" fijados por el Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola (IHMA), además se demostró que los mayores niveles de márgenes comerciales se conseguían en la transacción productor-intermediario de primer nivel.

- *El mercado de los productos ganaderos.*

Aunque la agroindustria de la carne bovina para exportación constituye un sector fuertemente concentrado, su abastecimiento está en manos de un amplio sector de intermediación de comerciantes de ganado y grandes ganaderos representantes de las empacadoras que logran beneficios a partir de una estructura atomizada de la oferta. El mercado nacional presenta características similares en cuanto a la proliferación de intermediarios. Las empresas ganaderas venden su producción de animales a esos agentes, cuyos márgenes comerciales parecen ser debidos, sobre todo, a modalidades distintas de valorización de los animales en la finca y en el lugar de venta (empacadora), a un sistema de comisiones pagadas por las empacadoras y a operaciones de engorde después de la compra al productor y antes de la venta a la empacadora.

La estructura del mercado de la leche es probablemente más compleja que la del mercado de animales. Con la excepción de firmas procesadoras (en la región Norte) que organizaron sistemas de recolección directa a nivel del productor, gran parte de la producción es controlada por un sector de intermediación local o regional que además participa directamente al procesamiento. La leche producida por las empresas ganaderas de la región Sur se vende a intermediarios que, por lo general, la procesan y la distribuyen en el mercado local; los precios varían de acuerdo con las estaciones anuales (suben en épocas de sequía y bajan en épocas de lluvia).

En términos generales, la venta a intermediarios no constituye un mercado seguro: esos agentes modulan sus niveles de compra de según sus propios canales de comercialización. Además, las dificultades de acceso a la información (acerca de los precios sobre todo) debilitan el poder de negociación de las empresas campesinas.



A la par de los canales de comercialización "directos" e "indirectos" dominantes, existen básicamente dos canales alternos: uno constituido por el IHMA y el otro por asociaciones de empresas campesinas.

La función principal del IHMA es la de estabilizar los precios (de los granos básicos sobre todo) en el mercado nacional, mediante la intervención directa en operaciones de compra-venta en el interior y exterior del país. Existen relaciones privilegiadas entre el IHMA y las empresas campesinas: el IHMA tiene como obligación de priorizar la compra a productores financiados por BANADESA. A pesar de lo anterior, el IHMA no constituye un mercado seguro para las empresas campesinas. En primer lugar, el IHMA conoce problemas de carácter operativo (no tiene la capacidad de almacenamiento suficiente como para comprar la totalidad de la producción de las empresas campesinas) y presupuestario (no tiene la liquidez suficiente como para cancelar de manera inmediata las entregas de productos). A título ilustrativo, podemos mencionar que, para el ciclo de primera 1983, el IHMA solo compró 1800 quintales de arroz de un total de 28000 producidos por cinco empresas campesinas atendidas por el Proyecto FORGE en la región Norte (18). Además la mayoría de las empresas se enfrentan al problema del transporte del lugar de cosecha hasta las bodegas del IHMA: gran parte de los transportistas operan como intermediarios y prefieren comprar el grano a las empresas.

Los intentos promovidos por el IHMA de almacenamiento de la producción a nivel de las empresas campesinas, mediante la construcción de graneros rurales, no prosperaron. Para lograr algunos resultados, esta política tendría que basarse en una revisión del sistema de financiamiento bancario a la producción. En la actualidad, las empresas tienen que vender su producción a la cosecha no solamente para reembolsar los préstamos bancarios sino para satisfacer necesidades de consumo básico.

Son todavía muy escasos los ejemplos de intentos de creación de asociaciones de empresas campesinas para la comercialización de productos. Las cooperativas de segundo grado de procesamiento y comercialización de productos de exportación escapan al control real de las empresas productoras y la naturaleza de las relaciones empresa campesina-cooperativa de segundo grado es muy semejante al enlace empresa campesina-firma privada. En el caso de los granos básicos, se señaló anteriormente el ejemplo de la constitución de la CECOAL que agrupa tres empresas campesinas arroceras, para el procesamiento del arroz. Sin embargo, las mismas características de su creación hacen de este organismo un caso aislado difícilmente reproducible.

Las cooperativas regionales constituidas por las organizaciones campesinas (ANACH y UNC) previeron dentro de sus estatutos la posibilidad de comercializar la producción de las empresas afiliadas. Sin embargo, varios factores influyen negativamente sobre el logro de tal propósito:

- La relativa dispersión de las empresas campesinas afiliadas, así como las dificultades de acceso a los lugares de cosecha, hipotecan la rentabilidad de operaciones de recolección.
- Los operadores tradicionales tienden a oponerse a la aparición de nuevos agentes. La experiencia de intento de organización del mercado interior de melón es reveladora al respecto. Las empresas productoras de melón venden la fruta no apta a la exportación a intermediarios presentes en las empacadoras; algunas intentaron abrirse un mercado directo alquilando un equipo de transporte y vendiendo a comerciantes instalados en los mercados públicos de la capital; esos agentes se negaron a recibir el producto.

- La no consolidación administrativa de las cooperativas regionales constituye un obstáculo para el inicio de operaciones comerciales. La mayoría de ellas se limitan a funcionar como intermediarios (BANADESA-empresa) en la distribución del crédito. En ciertos casos, los pagos de las entregas de producto al IHMA por las empresas afiliadas transitan por la cooperativa regional, la cual recupera el préstamo otorgado; algunas llegan al extremo de cobrar un porcentaje de las ventas de las empresas al IHMA sin, por otro lado, ofrecer mayores servicios.

#### 2.4. La gestión empresarial.

Las deficiencias en los aspectos gerenciales de las empresas campesinas se observan a distintos niveles. Se evidencia, entre otros, la ausencia de planes a largo plazo concretando los objetivos tanto de las empresas en sí como de los asociados que las integran, la indefinición de los mecanismos de toma de decisiones, las improvisaciones en la ejecución de los procesos productivos y la inexistencia de procesos adecuados de análisis de resultados y de evaluación. Sin embargo, aunque esas deficiencias son comunes a todas las empresas, se manifiestan con mayor énfasis en las que lograron alcanzar niveles de actividades económicas relativamente altos. Se analizarán las deficiencias en los componentes básicos de la gestión: la planificación, la organización y la evaluación.

##### a) Los problemas de planificación.

La planificación se define como "la selección de actos futuros que aparecen más apropiados para producir los resultados que se desean" e "implica dos campos de acción: el de los objetivos y el de los medios más adecuados para cumplir los objetivos" (19).

Muchos autores (20) estiman que la falta de planificación es una de las limitantes principales al desarrollo empresarial de las formas asociativas del sector reformado y plantean la necesidad de llevar a cabo una capacitación intensiva de los asociados en este campo. Lo cierto es que el nivel de formación de los asociados, así como sus experiencias anteriores, constituyen factores limitantes a la formulación de planes. Sin embargo, la observación del funcionamiento de las empresas indica que la falta de una planificación adecuada se explica, sobre todo, por la indefinición de los objetivos de las mismas empresas y la intervención de agentes externos en las decisiones:

- **La indefinición de los objetivos.** Es difícil que los asociados puedan lograr definir objetivos para una estructura en la creación de la cual no participaron activamente y que, además, representa cambios drásticos en relación a sus situaciones y experiencias anteriores. Los objetivos de carácter "empresarial" alrededor de los cuales tendría que articularse el desarrollo del grupo campesino no corresponden a una iniciativa de los asociados sino que han sido promovidos (y, a veces, impuestos) por las instituciones de desarrollo.
- **La intervención de los agentes externos.** La prioridad dada a los cultivos de exportación y a la producción de materia prima para la agroindustria implicó, para las empresas más consolidadas, un condicionamiento en el otorgamiento de la asistencia técnica y financiera el cual disminuyó en los asociados el sentimiento de pertenencia a una empresa. La ausencia de medidas de capitalización y de autofinanciamiento hace depender las demás empresas de la política de las fuentes crediticias en cuanto a la naturaleza y tamaños de los rubros de producción.

En casi todas las empresas, la planificación se limita a la existencia de planes de financiamiento anuales. Para la elaboración de estos planes, las fuentes crediticias

no consideran, por lo general, las características propias de las empresas sino que se basan en modelos preestablecidos. Consisten en un desglose de las actividades por realizarse durante un período. A cada labor se le asigna una duración estimada en días/manzana y se atribuye un valor unitario al día trabajado. Se prevén además partidas presupuestarias para la compra de insumos y el uso o alquiler de equipo agrícola. Se quiso, en el marco del Proyecto FORGE, fortalecer la participación de los asociados en la definición de los planes de financiamiento; sin embargo, a pesar de que la inadaptación de los mismos planes a la realidad de las empresas constituye uno de los factores explicativos de la mora respecto a las fuentes crediticias, los intentos no prosperaron.

Los planes de financiamiento así formulados se convierten en proyectos aislados y no logran ordenarse en el marco de una planificación global de las actividades de las empresas campesinas. En muy pocos casos se observa intentos de racionalizar el uso de los recursos disponibles mediante, por ejemplo, la definición de una calendarización (uso de la tierra y de la fuerza de trabajo, presupuesto de caja, etc.)

#### b) Los problemas de organización.

El organigrama de las empresas campesinas varía según su afiliación a determinada organización campesina. Sin embargo, existe la tendencia hacia la generalización del modelo de "cooperativa de producción" promovido por las instituciones; se analizó esta tendencia como el resultado de la política de algunas fuentes crediticias que establecen como requisito para el otorgamiento de un préstamo, la organización según el modelo cooperativo. La constitución de cooperativas regionales promovidas por las organizaciones campesinas que agrupan el mayor número de empresas del sector reformado (ANACH y UNC) favorece también esta tendencia.

En el organigrama de la cooperativa de producción, la Asamblea General constituye el máximo órgano de decisiones; se elige un cuerpo directivo (Consejo de Administración) y un cuerpo de control interno (Junta de Vigilancia), así como encargados del proceso productivo (coordinadores) e instancias especializadas (comités). Como bases normativas del funcionamiento de las cooperativas, las instituciones implementaron estatutos y reglamentos internos, estimando que "un paso esencial para el funcionamiento adecuado de la empresa es el de dar a sus integrantes un documento que establezca ciertas normas dentro de ella" (21). La realidad demuestra que la sola existencia de documentos normativos no garantiza una organización adecuada. Además, la imposición parcial o total de los estatutos y reglamentos en las empresas tiende a convertir estos medios de la gestión interna en instrumentos formales de muy poca utilidad y completamente ausentes de la gestión colectiva.

Las modalidades de nombramiento de los cuerpos directivos varían entre empresas. Se observa diferencias en cuanto a la frecuencia de rotación de los puestos; las situaciones extremas son las siguientes:

- En las empresas con mayores movimientos económicos, se observa una tendencia hacia la reelección de las mismas personas en los cargos directivos. Se relacionó esta tendencia con la diferenciación social que se opera en este tipo de empresas y la especialización de las funciones administrativas. La diferenciación social corresponde a la constitución de un grupo dominante dentro de la empresa; este grupo es conformado, por lo general, por los fundadores que acaparan la mayor parte de los beneficios económicos de la empresa y establecen relaciones de discriminaciones respecto a los demás asociados. La especialización de las funciones administrativas,

permitida (pero no siempre justificada) por el mismo nivel de actividades y de ingresos, corresponde a la desvinculación de un grupo de asociados de las funciones directamente productivas.

- En las empresas con escasos movimientos económicos, la frecuencia de rotación de los cargos directivos es relativamente alta. Se analizó el hecho como, entre otros, una resultante del fuerte movimiento de entradas y salidas de asociados que conlleva la necesidad de hacer reajustes frecuentes en la composición de los órganos directivos. Además, los mismos órganos directivos a pesar de su existencia formal no tienen mayores papeles en la administración de la empresa.

Los papeles respectivos de los órganos de decisiones varían también entre empresas. Es común observar indefiniciones y cruces en las dos líneas de autoridad formales (Asamblea General y Consejo de Administración). Además, interfieren instancias informales de decisiones constituidas por asociados o grupos de asociados no siempre investidos de un cargo administrativo. En términos generales, la mayoría de las decisiones se toman a nivel de la Asamblea General. En 1984, se llevó a cabo una encuesta a nivel de las empresas campesinas atendidas por el Proyecto FORGE en la región Norte, destinada a identificar el nivel en el cual se tomaban 36 decisiones de distinta naturaleza (técnicas, comerciales, financieras, administrativas y sociales). Se pudo apreciar que el 58 por ciento de las 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 trabajo especialmente para las decisiones de carácter técnico. Se observan, sin embargo, las situaciones extremas siguientes:

- En las empresas con mayores movimientos económicos, se nota casi siempre un proceso de concentración del poder de toma de decisiones (de carácter administrativo sobre todo) a nivel de todos o algunos integrantes del Consejo de Administración. Esta tendencia se relaciona con los aspectos anteriormente mencionados de diferenciación social y especialización de las funciones administrativas.
- En las empresas con escasos movimientos económicos la casi totalidad de las decisiones se toman a nivel de la Asamblea General. En estos casos, el papel de los miembros del Consejo de Administración se limita a la ejecución administrativa.

Por lo general, la Junta de Vigilancia (o su equivalente) solamente tiene una existencia formal. En algunas oportunidades (caso de las empresas consolidadas), el hecho se explica por la ausencia de claridad en el manejo administrativo (de los fondos sobre todo) derivada del fenómeno de "burocratización" o por la insuficiencia de las registraciones de carácter contable. Sin embargo, la razón fundamental parece ser la escasa capacidad objetiva de los asociados, para llevar a cabo esta actividad de control interno y de fiscalización. Además, existen canales alternos de controles basados sobre cuestionamientos formulados en las sesiones de Asambleas Generales.

En todas las empresas existen cargos relacionados con la coordinación técnica de las actividades colectivas. A los cargos de coordinadores (en labores agrícolas y pecuarias) se suman instancias especializadas. Estas últimas existen solamente en las empresas más consolidadas. Las actividades de los coordinadores tienden a limitarse en una simple distribución de las labores a efectuar y al control de la presencia de los asociados. Sus márgenes de decisiones son mucho más amplios en la ejecución de los cultivos de granos básicos o en el manejo del ganado, en relación con los teni-

dos en la ejecución de cultivos fuertemente integrados. Para la ejecución de estos últimos, el papel de la asistencia técnica (de las instituciones o del comprador) es preponderante.

c) Los problemas de evaluación.

La evaluación de los resultados económicos de la empresa supone la existencia de un sistema de registraciones que permite determinar simultáneamente los resultados de cada uno de los rubros y los resultados globales.

Las instituciones crearon centros contables para el establecimiento de los estados financieros: los técnicos organizaban en las empresas un sistema de registraciones contables cuyos resultados eran procesados para la elaboración de un estado de excedentes y pérdidas y un balance general, una vez al año. Cabe observar que solo las empresas con mayores movimientos se beneficiaban de este apoyo. Se intentaba así cumplir con los requisitos de la Ley de Asociaciones Cooperativas que preve la existencia, a nivel de las empresas, de una contabilidad legal. Esta actividad ha sido retomada por contadores privados y organizaciones campesinas (FECORAH sobre todo), sustituyendo las instituciones en la prestación del servicio de contabilidad. El manejo no siempre adecuado de la documentación (primaria y de procesamiento) por parte de las empresas hacen de los estados financieros documentos no muy fiables. Además, los sistemas de ordenamiento de las cuentas dificultan a menudo la interpretación de los resultados. Si agregamos a lo anterior que, por lo general, los asociados no han sido asesorados en el análisis de los estados financieros se entiende el por qué del no uso de esos documentos para la toma de decisiones.

La cantidad de documentos contables llevados por las empresas varía de acuerdo a su movimiento económico, el interés y la capacidad del encargado (Tesorero sobre todo), la naturaleza del apoyo institucional al respecto y las necesidades de informaciones propias a cada empresa. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el manejo de los documentos no supera un simple ordenamiento (cronológico sobre todo), con, a veces, un procesamiento a nivel de libros de entradas y salidas y controles básicos (bienes, préstamos, deudas de los asociados, etc.). El documento central es sin duda la planilla de pago que constituye un resumen periódico de los días trabajados por los asociados en actividades colectivas con la remuneración correspondiente. Casi siempre la documentación contable no llega a ordenarse en tal modo que ayude a los asociados a tomar decisiones.

No existen, por lo general, controles que permitan evaluar la ejecución de los rubros de producción, comparando lo planificado con lo realizado. Los planes de inversión son concebidos como un medio para el otorgamiento de un préstamo: es común que las empresas no estén en posesión de esos documentos, siendo manejados por agentes externos (bancos, instituciones, compradores) a las empresas.

Se priorizó, en el marco del proyecto FORGE, el establecimiento de los resultados de cada uno de los rubros producidos por las empresas (costos y utilidades). Además se complementó el análisis estrictamente financiero por el análisis técnico-productivo. Varios factores dificultan este tipo de análisis, entre otros:

- Los asociados tienden a valorar la mano de obra aportada en las actividades colectivas no en términos de costos que habría que minimizar para aumentar las utilidades, sino en términos de salario devengado que se debe maximizar. El sistema de pago por "tarea" muy difundido en las empresas cañeras y palmeras favorece este tipo de comportamiento.

- Los asociados no determinan formalmente los resultados económicos de un rubro sino que lo hacen por diferencia entre el ingreso por ventas y las amortizaciones de capital e interés, dejando de considerar los costos por depreciaciones y los ingresos por autoconsumo.
- La existencia, a nivel de las empresas, de rubros colectivos e individuales permite la práctica generalizada de transferencia de los costos de la parcela individual a la parcela colectiva (ejemplo del uso individual de insumos comprados con el crédito otorgado para los rubros colectivos).

CUADRO D-1

PRESTAMOS NUEVOS TOTALES Y AGROPECUARIOS - AÑOS 1981 A 1984  
SISTEMA BANCARIO Y BANADESA (En Millones de Lempiras)

	1981	1982	1983	1984
<b>Sistema Bancario (1)</b>				
Total	1240.2	1389.9	1750.8	1823.4
Agropecuario (2)	198.7	220.0	327.2	306.7
o/o Agropecuario	16.0	15.9	18.7	16.8
<b>BANADESA</b>				
Total	103.0	128.0	168.5	205.8
Agropecuario	72.5	102.8	138.3	148.4
o/o Agropecuario	70.4	80.3	82.1	72.1
<b>Porcentaje BANADESA/ Sistema Bancario</b>				
Total	8.3	9.2	9.6	11.3
Agropecuario	36.5	46.7	46.6	48.4

(1) Excluyendo la cartera de BANADESA

(2) Préstamos para cultivos, ganadería y otras actividades como avicultura, apicultura, silvicultura y pesca.

FUENTE: Banco Central de Honduras, Departamento de Estudios Económicos.

— Boletín Estadístico e Informes Económicos 1981-1985.

— Citado por Marcelo Peinado Sotomayor - IICA/Honduras.

DESEMBOLSOS DE BANADESA SEGUN DESTINO Y AÑO (En Miles de Lempiras)

	1981	1982	1983	1984	1985
<b>Total</b>	103062.6	128218.6	168525.9	205885.9	186243.9
<b>Agricultura</b>	60850.2	86390.9	119478.0	118476.6	87762.1
- Maíz	14879.8	23868.6	24063.2	23079.8	21401.4
- Arroz	5284.3	5666.9	13316.3	7249.1	5130.2
- Sorgo o Maicillo	256.2	898.0	967.9	868.6	796.0
- Frijol	2157.2	2320.8	2272.9	2146.1	2465.7
<b>Total Granos Básicos</b>	22577.5	32754.3	40620.3	33343.6	29793.3
- Algodón	9143.4	6284.8	4490.6	7954.5	7868.7
- Café	14597.2	20693.9	33059.6	35182.0	10724.1
- Caña	3032.5	19665.9	26769.4	25931.1	25332.7
- Tabaco	475.2	289.7	2297.8	823.5	781.1
- Melón-Sandía	469.4	776.2	1885.6	2224.1	3673.6
- Palma	4928.0	1268.5	5416.9	4785.1	272.8
- Otros	5627.0	4657.6	4937.8	8232.7	9315.8
<b>Total no Granos Básicos</b>	38272.7	53636.6	78857.7	85133.0	57968.8
<b>Ganadería</b>	9633.1	12584.5	14138.8	25640.7	38393.3
<b>Otros Sectores Agropecuarios</b>	2073.3	3838.8	4704.2	4296.4	3874.7
<b>Total Sector Agropecuario</b>	72556.6	102814.2	138321.0	148413.7	130030.1
<b>Sector no Agropecuario</b>	30506.0	25404.4	30204.9	57472.2	56213.8

FUENTE: Boletín Estadístico - BANADESA - Años 1981 a 1985.

CUADRO D-2

PRESTAMOS OTORGADOS POR BANADESA (1983-1985) CON FONDOS PROPIOS Y ESPECIALES Y EN FIDEICOMISO,  
CLASIFICADOS POR DESTINO Y SECTORES  
(VALORES EN MILES DE LEMPIRAS)

	TOTAL		SECTOR REFORMADO		SECTOR NO REFORMADO	
	NUMERO PRESTAMOS	VALOR	NUMERO PRESTAMOS	VALOR	NUMERO PRESTAMOS	VALOR
1983						
Destino Agropecuario	66245	153503.8	4109	21945.7	62136	131558.1
Otro Destino	677	30902.7	33	7108.6	644	23794.1
Refinanciamiento	881	36423.3	94	16863.0	787	19560.3
1984						
Destino Agropecuario	64643	154455.6	13859	32929.8	50784	121525.8
Otro Destino	773	63155.8	157	6204.0	616	56951.8
Refinanciamiento	378	35280.4	46	9053.8	332	26226.6
1985						
Destino Agropecuario	54531	151956.9	11197	31567.0	43334	120399.9
Otro Destino	793	54739.5	59	8420.1	784	46319.4
Refinanciamiento	434	28643.6	107	9617.0	327	19026.6

FUENTE: Boletín Estadístico BANADESA Años 1983 - 1984 - 1985.

SITUACION DE LA CARTERA DEL SECTOR REFORMADO  
(VALORES EN MILES DE LEMPIRAS)

ANOS	CARTERA TOTAL	CARTERA AL DIA	CARTERA EN MORA
1981	51612.3	23109.9	28502.4
1982	57135.8	35199.0	21936.8
1983	66816.0	44961.9	21854.1
1984	77785.3	55059.2	22726.1
1985	87986.6	62094.9	25891.7

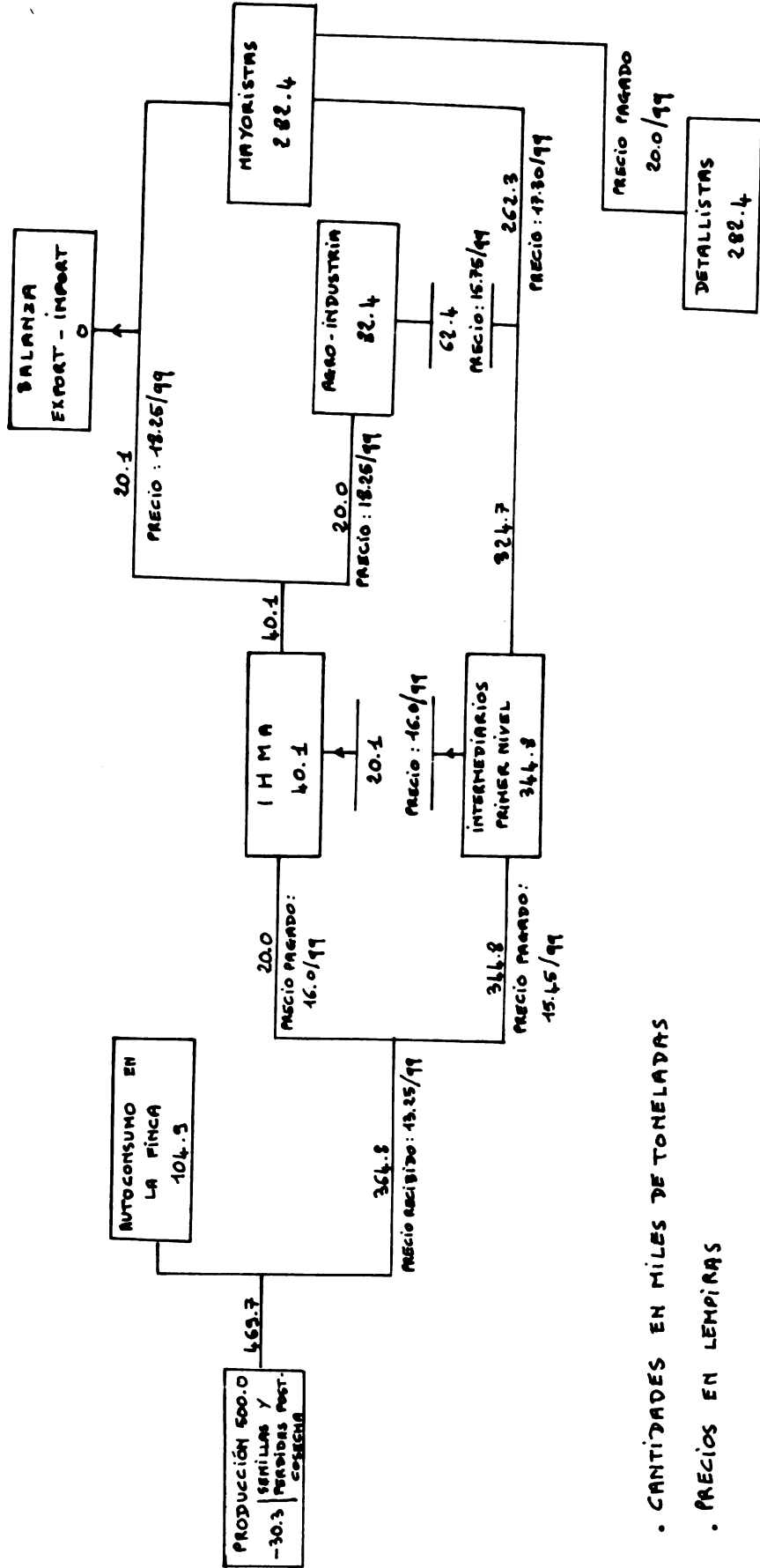
FUENTE: Marcelo Peinado Sotomayor, IICA/HONDURAS, Bonrador.



CUADRO D-3

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE GRANOS BÁSICOS - EJEMPLO: MAÍZ

- AÑO 1982 -



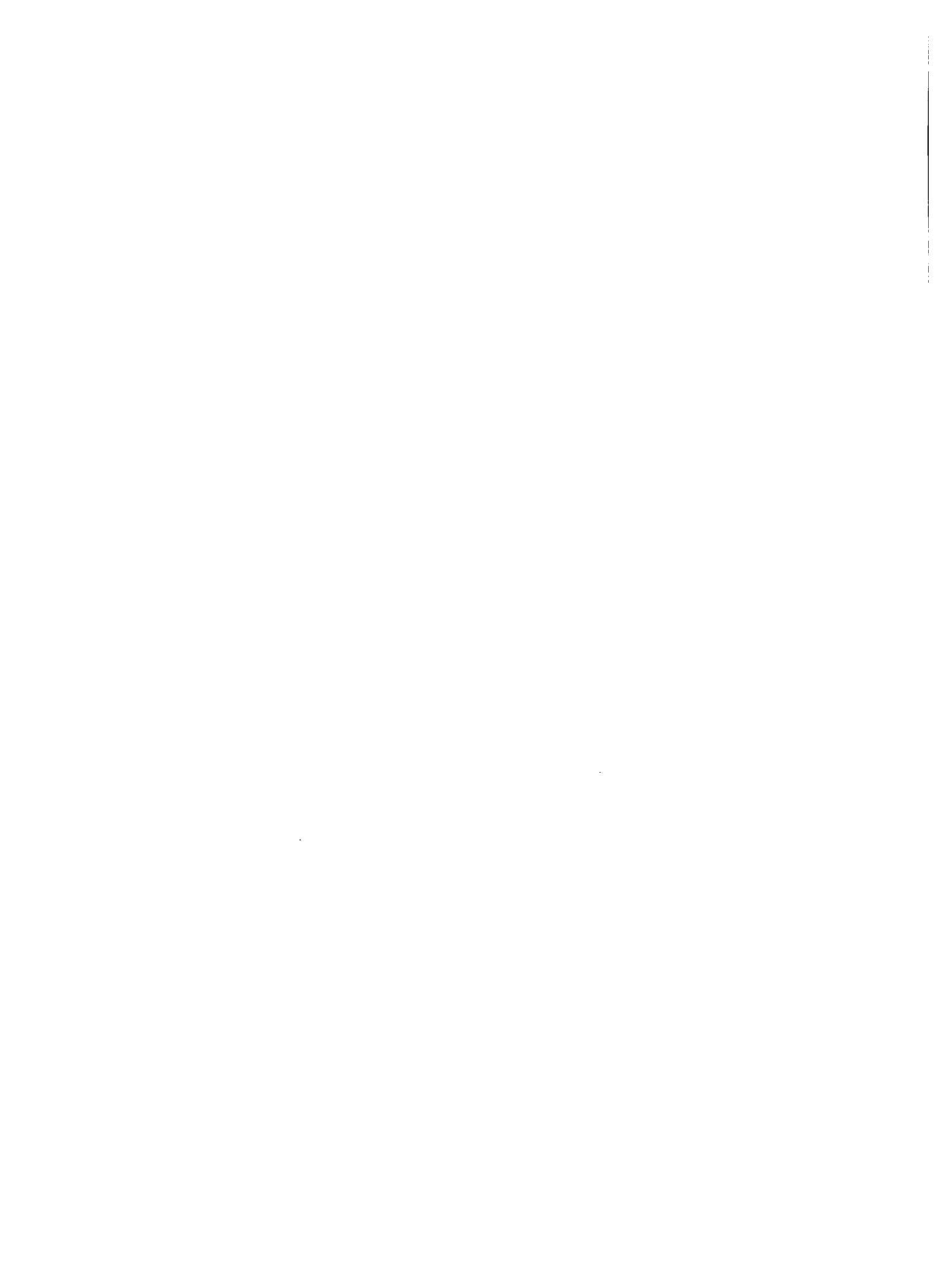
. CANTIDADES EN MILES DE TONELADAS

. PRECIOS EN LEMPIRAS

FUENTE: Michael S. Hammer, "Some impacts associated with selected Honduran basic grain policies". AID 1983

## NOTAS PARTE D

- (1) Véase CAMPAGNE, Pierre. "Estado y Campesinos" publicado en *Economie Rurale* No. 147-148, París 1982.
- (2) Plan Nacional de Reforma Agraria, Tegucigalpa, INA 1973.
- (3) La encuesta se llevó a cabo a nivel de cien empresas campesinas de la Región Sur y del Valle del Aguán. Consistió en entrevistas con asociados (fundadores o no) sobre sus motivaciones al momento de ingresar a la empresa.
- (4) LIBOREIRO, Ernesto. "Criterios para Determinar Modalidades más Apropriadas de Organización", publicado en el informe del Seminario sobre "Fomento de Formas Asociativas de Producción en el Medio Rural", San José, Costa Rica. IICA-DSE 1980.
- (5) Al parecer, este concepto tiene por origen las experiencias de creación de "Empresas Comunitarias" en distintos países de América Latina al inicio de la década setenta. En Honduras se menciona con frecuencia el modelo organizativo de la cooperativa "Guanchías".
- (6) Véase KUCKELHAUS, Adelheid y POSAS, Mario. "Apuntes sobre el Sector Reformado en el Agro Hondureño" publicado en "Honduras en la Encrucijada", Bonn y Hamburgo, Fundación Friedrich Naumann, Instituto de Estudios Iberoamericanos 1983.
- (7) Véase SANTOS DE MORAIS, Clodomir. "El Modelo Hondureño de Desarrollo Agrario", Tegucigalpa, PROCCARA-INA No. 58.
- (8) Según Bettelheim, "la propiedad (como relación económica) está constituida por el poder de afectar los objetos sobre los que ella se ejerce y, muy especialmente, sobre los medios de producción y de disponer de los productos obtenidos con la ayuda de estos medios de producción. Este poder se desarrolla en el sentido de un poder de coordinación o de dirección de los procesos de trabajo y en un poder de afectar los productos obtenidos a usos determinados".
- (9) IDHER "84 Meses de Reforma Agraria del Gobierno de las Fuerzas Armadas de Honduras" Tegucigalpa 1980, p. 146.
- (10) En el cálculo de los ingresos no monetarios, no se tomó en cuenta, por su carácter marginal, la crianza de animales menores (cerdos, aves, etc.) que practican comunmente los asociados en forma individual.
- (11) Véase AID, "Diagnóstico del Sector Agrícola para Honduras", borrador para discusión, Tegucigalpa, 1978, p. 149 y Ohio State University, "Evaluación de los Mercados Financieros Rurales en Honduras", Columbus, Ohio, 1981.
- (12) Véase Cuadros D1 y D2.
- (13) POSAS, Mario. "Política y Estructura Agraria en Honduras" (1950-1978), Tegucigalpa, Economía Política No. 17, UNAH 1979, p. 90.
- (14) PEINADO SOTOMAYOR, Marcelo. "BANADESA: Análisis de la Cartera en Mora", Tegucigalpa, IICA-BANADESA 1982, p. 55.
- (15) AID "Diagnóstico del Sector Agrícola para Honduras" op. cit. p. 162.
- (16) Véase HANRAHAN, Michael. "Some impacts associated with selected honduran basic policies" AID 1983 y Cuadro D3
- (17) Por lo menos en las empresas seleccionadas para la constitución de la muestra del estudio presente.
- (18) CAUSILLAS, Tirso. "Apoyo a la Gestión de Empresas Campesinas en el Norte de Honduras", mimeo, San Pedro Sula, Honduras, IRAM 1985, p. 12.
- (19) GUERRA, Guillermo. "Manual de Administración de Empresas Agropecuarias", San José Costa Rica, IICA 1982, p. 36.
- (20) Véase entre otros, MURCIA, Héctor. "Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria" y LIBOREIRO, Ernesto, en conclusiones de "Análisis de las Empresas Comunitarias Campesinas en Colombia", Publicación Miscelánea No. 162, Bogotá, IICA-CIRA-INCORA 1977.
- (21) La principal labor de los promotores del INA/PROCCARA es la de dotar a las empresas campesinas de documentos normativos. Intervienen también los promotores de las distintas organizaciones campesinas.



## CONCLUSIONES

El Estado promovió un modelo único para la adjudicación de tierras: la creación de empresas campesinas. Se observa una gran diversidad en cuanto al funcionamiento de estas empresas; el principal elemento de diferenciación parece ser la orientación de los sistemas de producción:

a) Todas las empresas dedican recursos a la producción para el autoconsumo, sin embargo, existen marcadas variaciones en el nivel de recursos dedicados a la producción para el mercado. Algunas empresas, fuertemente apoyadas por la política crediticia del Estado, desarrollaron sistemas capaces de generar ingresos monetarios satisfactorios para los asociados y excedentes capitalizables para las mismas empresas. Otras no superaron la etapa de producción para el autoconsumo con pequeños excedentes comercializables.

b) Debido al aumento en los niveles de empleo y de ingresos monetarios de los asociados, las empresas dedicadas a las producciones de renta lograron estabilizarse en su composición (permanencia de los asociados en la empresa) y minimizar la contratación de sus miembros fuera de ellas. En las otras, los asociados tienen que buscar fuentes alternas de empleo en forma temporal para complementar sus ingresos.

c) Los rubros producidos por algunas empresas tienen mercados definidos que aseguran una remuneración aceptable. Otras, debido a la naturaleza y al escaso volumen de su producción, siguen dependiendo de los canales tradicionales de comercialización.

El apoyo selectivo del Estado a regiones y productos específicos constituyó el factor central en la diferenciación entre empresas campesinas. La prioridad dada a los rubros de exportación y a la integración de las empresas a los circuitos de provisión de firmas exportadoras y/o procesadoras favoreció el desarrollo de un núcleo limitado de empresas mientras que la mayoría de ellas no lograban alcanzar niveles mínimos de actividades económicas.

Ninguna de las empresas, incluso aquellas con movimientos económicos fuertes, adoptaron en su totalidad el modelo de desarrollo previsto por las instituciones. El modelo debía favorecer simultáneamente el comportamiento "empresarial" y el comportamiento "comunitario" de los beneficiarios de la reforma agraria; sin embargo, se observan las siguientes contradicciones:

a) *En lo empresarial:* la búsqueda del fomento de la producción y la productividad y del incremento de la utilidad no constituye el objetivo central de los asociados. Estos más bien buscan la seguridad individual (el autoconsumo) y la satisfacción de necesidades inmediatas (el ingreso monetario). Esta situación se traduce en reparticiones sistemáticas de las utilidades que limitan las posibilidades de capitalización y de saneamiento financiero de las empresas.

b) *En lo comunitario:* se nota la tendencia hacia el individualismo en el uso de los medios de producción (distribución de parcelas, repartición de los préstamos bancarios, uso individual del equipo agrícola de la empresa, etc.) La participación colectiva en los procesos productivos depende en primer lugar de la disponibilidad de un crédito bancario: se razona en función del aprovechamiento de la fuerza de trabajo disponible (los cultivos cuyos procesos técnicos requieren un fuerte aporte de mano de obra por unidad de superficie y/o cuyos tamaños requieren una división del trabajo, se ejecutan siempre de manera colectiva) o del riesgo que supone el otorgamiento de un crédito (riesgo asumido por la empresa y no en forma individual). Sin embargo, en lo colectivo, los asociados tienden a adquirir un comportamiento de asalariados respecto a la misma empresa. Además, en las empresas con mayores movimientos económicos, aparecen diferenciaciones socia-

les internas que permiten la apropiación de los beneficios por un número reducido de asociados.

Lo anterior se refleja en un sistema gerencial muy débil que no se basa en la existencia de objetivos de grupo, no permite la retención de los excedentes y abre la empresa a todo tipo de influencias externas.

Este fracaso relativo del modelo de "empresa campesina" puede explicarse por las características mismas del modelo y las condiciones de su implementación. Los sistemas de producción constituyen el reflejo de dos estrategias: la del Estado y la de los asociados. La estrategia del Estado se deriva de una lógica de acumulación nacional que conlleva al fomento de los rubros que permiten generar excedentes mientras que los asociados priorizan la reproducción de su fuerza de trabajo que no se acompaña necesariamente de la búsqueda del incremento de la utilidad.

El modelo de desarrollo empresarial representa un cambio drástico en las relaciones de producción de los beneficiarios de la reforma agraria. El Estado respondió a una presión campesina sobre el acceso a la tierra, con la imposición de un modelo único, poco comprensible por los beneficiarios. Además tendió a asumir la gestión colectiva en cuanto se refiere a la planificación de las actividades y a la organización de los procesos de producción. En el afán de promover las producciones de renta, se impulsaron empresas "asociativas" en las cuales lo *autogestionario* no tiene validez alguna, pues los objetivos estrictamente económicos justifican cualquier forma de administración y gestión.

En términos generales, la reforma agraria supo hasta la fecha mantener una cierta estabilidad social en el agro. Aunque la redistribución de la tierra no ha alcanzado la magnitud inicialmente prevista, permitió minimizar los conflictos generados por una tenencia demasiado desequilibrada. Sin embargo, el modelo escogido de formación de "empresas campesinas" tendría que revisarse en su contenido. Esta revisión se debe basar en una mayor participación campesina en la definición de la estructura y de la modalidad de organización adaptándolas a las aspiraciones de los beneficiarios.



## PERSPECTIVAS

Este documento es un intento de apreciación de los resultados de la reforma agraria hondureña. Es, sin embargo, insuficiente para contestar a la pregunta actualmente vigente: "Es la reforma agraria un éxito o un fracaso?".

En esta pregunta, está implícito el juzgar los resultados de la reforma agraria en función de consideraciones de carácter técnico (aumento o disminución de la producción y de la productividad), económico (aumento o disminución de los ingresos) y social (mejoras o no en la satisfacción de las necesidades del campesinado). Para ser objetivo, el juicio anterior debe tomar en cuenta el contexto en el cual se desarrolla el proceso de transformación agraria y basarse en informaciones e indicadores fidedignos.

a) Un juicio "tecnicista" que, por ejemplo, consideraría solamente la progresión de las inversiones o de la productividad del trabajo, dejaría de un lado dos aspectos centrales para la evaluación de la reforma agraria:

- La evaluación de los cambios de relaciones sociales en el agro. El problema es de saber si la transformación agraria engendró una transformación de las relaciones de clase, o, dicho de otra manera, si y cómo los beneficiarios de la reforma agraria lograron modificar el esquema de dominación clasista.
- La evaluación de los procesos de acumulación. El problema es de saber cómo la reforma agraria ha permitido el desarrollo de las fuerzas productivas, o sea, cómo se opera la acumulación de capital y cuáles son las implicaciones de la misma.

b) Un juicio sobre los resultados de la reforma agraria debe fundamentarse sobre datos reales. Lo cierto es que, hasta la fecha, solamente se dispone de datos parciales, de carácter regional o local, que no pueden ordenarse para tener un reflejo, ni siquiera aproximado, de la situación actual de la reforma agraria. A nivel nacional, las instituciones de desarrollo manejan únicamente datos muy generales y de carácter cuantitativo. Urge, por lo tanto, la definición de un sistema racional de indicadores que permitan la apreciación de la situación y de los resultados de las empresas campesinas del sector reformado.

Pese a lo anterior, podemos formular algunas recomendaciones, basadas en las observaciones de la realidad de las empresas campesinas y dirigidas a las instituciones de desarrollo encargadas del proceso agrario:

a) *La revisión del modelo.* El contenido del modelo institucional de creación de empresas campesinas debe revisarse en, por lo menos, dos niveles:

- El concepto de *propiedad* colectiva de los medios de producción (tierra, edificios, maquinaria, etc.) parece adaptado al nivel de desarrollo de las fuerzas pro-

ductivas en el agro. Se pudo observar que, en cierta medida, la aplicación del mismo concepto limitaba los procesos de diferenciación social entre los beneficiarios de las adjudicaciones de tierra. Al contrario, el concepto de uso colectivo de los medios de producción (mano de obra sobre todo) no se aplica sino en un número limitado de situaciones. Las empresas campesinas desarrollaron, al margen de la ley, sistemas de producción coherentes que unen el trabajo colectivo y el individual, el uso del capital en forma colectiva y en forma individual, etc. El no querer tomar en cuenta la riqueza de esas experiencias no solamente constituye una aberración burocrática, sino también limita considerablemente el impacto del apoyo institucional hacia el sector reformado. Es necesario que las instituciones empiecen a reflexionar sobre las ventajas objetivas de la agricultura colectiva y las condiciones en las cuales ésta supera la producción individual.

- La escasa participación campesina en los aspectos centrales de la gestión obstaculiza la consolidación de las empresas. De hecho, pueden existir contradicciones entre los objetivos nacionales de desarrollo y las aspiraciones personales de los beneficiarios de la reforma agraria. Sin embargo, son numerosos los conflictos que se podrían minimizar, incrementando la participación campesina tanto en la definición de las estructuras organizativas como en la formulación de los planes de desarrollo de las empresas.

b) *Un enfoque diferente al apoyo a las empresas campesinas.* Urge definir una política de apoyo a las empresas campesinas que tome en cuenta la diversidad del funcionamiento de las mismas. La estrategia actual de formación de equipos pluridisciplinarios para asesorar las empresas no tendrá mayor impacto si no considera dos aspectos básicos:

- Para ser oportuna una asesoría debe tomar en cuenta los factores internos y externos que explican la realidad de una empresa ya que lo lógico sería adaptar el contenido del apoyo a las necesidades concretas (formuladas por los mismos beneficiarios) de las empresas y no a las exigencias coyunturales de la política institucional. Por lo tanto se requiere de la capacitación del personal técnico en el análisis de los problemas que enfrenta una empresa.

- La modulación del apoyo en función de las características de las empresas. Si consideramos la tipología anteriormente presentada, algunas líneas de acción podrían ser:

- Para las empresas consolidadas: propuestas de diversificación de la producción y de medidas de capitalización.
- Para las empresas semiconsolidadas: ensayos de mejoras tecnológicas (cuando el rubro lo amerita) y promoción de modelos asociativos de comercialización, de abastecimiento en insumos y de gestión.

**Para las empresas no consolidadas: revisión de las características del predio adjudicado y/o inyección de capital.**

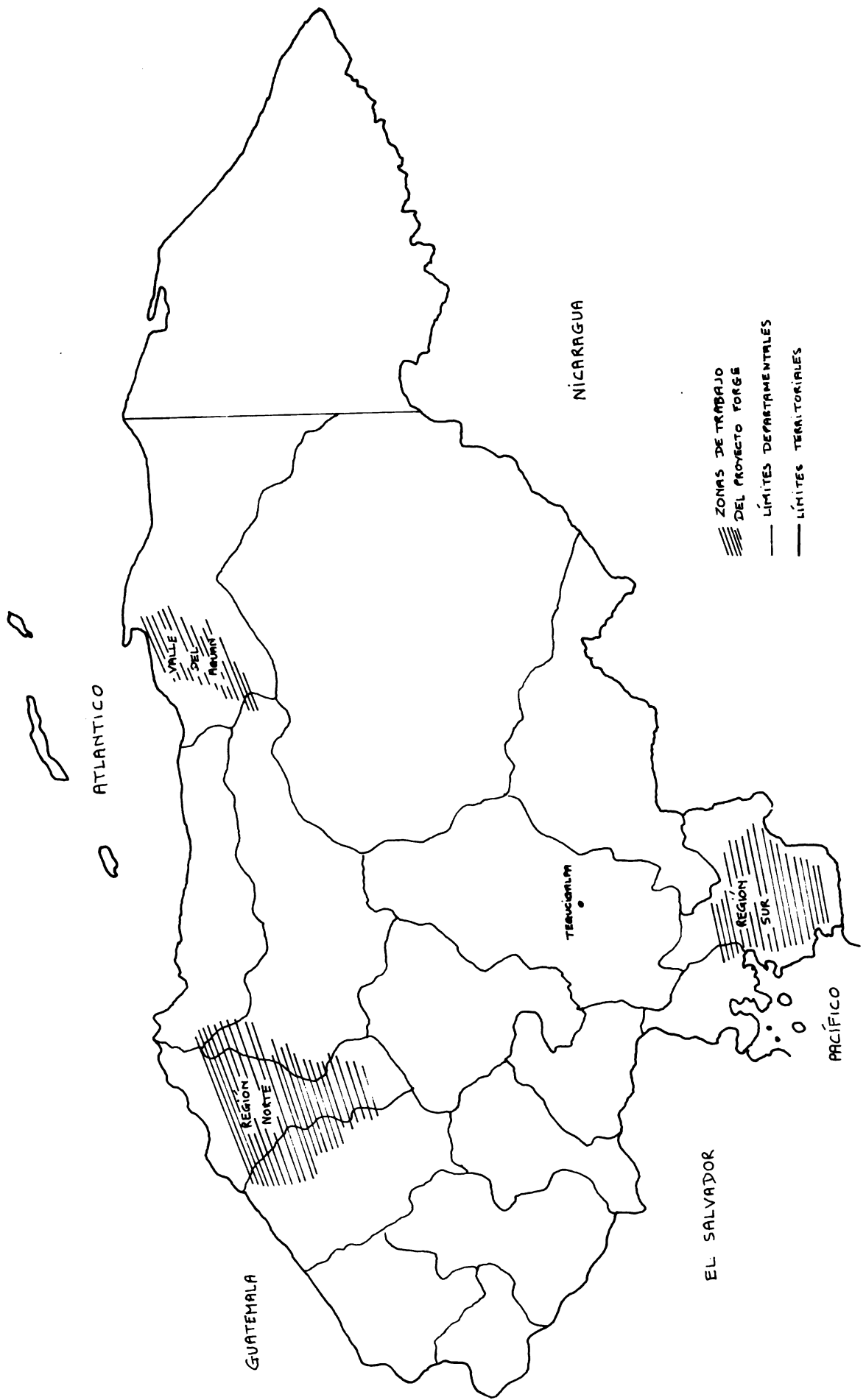
**De manera general, parece imprescindible la creación de instancias de reflexión capaces de proponer objetivos coherentes al apoyo del sector reformado. Caso contrario, las instituciones seguirán dependiendo de las prioridades de los programas de agencias internacionales, los cuales llegan, a veces, a desarrollar proyectos contradictorios a los objetivos iniciales de la reforma agraria.**



## BIBLIOGRAFIA

### (DOCUMENTOS DE REFERENCIA SOBRE LA REFORMA AGRARIA EN HONDURAS)

- (1) POSAS, Mario. "Reforma Agraria, Lucha de Clases y Dominación Internacional. La primera Ley de Reforma Agraria Hondureña", ponencia presentada al III Congreso Centroamericano de Sociología, Tegucigalpa, 1978. Análisis de la Ley de Reforma Agraria de 1962.
- (2) POSAS, Mario. "Política Estatal y Estructura Agraria en Honduras (1950-1978)", Economía Política, Tegucigalpa 1979. Una reseña histórica del proceso de reforma agraria en Honduras.
- (3) POSAS, Mario. "El Movimiento Campesino Hondureño", Editorial Guaymuras, Tegucigalpa, 1981. La historia reciente de las organizaciones campesinas que apoyan el proceso agrario.
- (4) Instituto Hondureño de Desarrollo Rural (IHDER) y Catholic Relief Service, "84 meses de Reforma Agraria del Gobierno de las Fuerzas Armadas de Honduras", Tegucigalpa, 1980. Un diagnóstico del proceso agrario y propuestas de mejoramiento dirigidas a las instituciones públicas y privadas.
- (5) PROCCARA, "46 meses", Proyecto FAO/Honduras/71-509, Tegucigalpa, s.f. Los logros del Decreto No. 8 y los primeros pasos del Decreto No. 170.
- (6) DEL CID, Rafael. "Reforma Agraria y Capitalismo Dependiente", Tegucigalpa, UNAH 1974. Relaciones de Poder y Reforma Agraria: las causas del proceso agrario.
- (7) URRRA, Pedro. "Empresas de Base y Unidades Regionales en la Reforma Agraria Hondureña", IICA, Tegucigalpa, 1981. Un intento de diagnóstico de la situación real de las empresas campesinas.
- (8) SANTOS DE MORAIS, Clodomir. "El Modelo Hondureño de Desarrollo Agrario", INA/PROCCARA No. 58, Tegucigalpa, s.f. El papel del sector reformado en la estructura histórica de la tenencia de la tierra.
- (9) Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (AID), "Diagnóstico del Sector Agrícola", borrador para discusión, Tegucigalpa, 1978. Sector Agrícola y Sector Reformado.
- (10) Banco Mundial "Honduras, an Inquiry into Rural Population, Small Farmers and Agrarian Reform", Report No. 3936-HU, 1983. Una descripción del agro hondureño.



/// ZONAS DE TRABAJO DEL PROYECTO FORGE  
— LÍMITES DEPARTAMENTALES  
- - - LÍMITES TERRITORIALES

**ANEXO No. 1**

**ENCUESTA A NIVEL DE SETENTA EMPRESAS CAMPESINAS**



## **1. PRESENTACION**

**Este documento constituye una recopilación de la información generada por los sistemas de registros implementados a nivel de setenta empresas campesinas, durante un año agrícola (ciclo 1984-1985). Es una contribución a la investigación sobre la realidad del funcionamiento y de los resultados económicos que está emprendiendo el Proyecto FORGE con el fin de mejorar la asistencia brindada por las instituciones de desarrollo a las empresas campesinas.**

**El documento debe leerse en conjunto con el informe central sobre "Análisis Crítico del Funcionamiento de las Empresas Campesinas del Sector Reformado", el cual contiene una apreciación del proceso de reforma agraria hondureño, una propuesta de tipología de las empresas campesinas y la síntesis de los estudios de casos (ver Anexo No. 2) y de las encuestas realizadas a nivel de setenta empresas campesinas, aquí presentadas.**

**Dentro de las 140 empresas campesinas que participaron en la ejecución del Proyecto FORGE, se seleccionó una muestra de setenta empresas para llevar a cabo una encuesta de carácter cuantitativo. Recopilando y clasificando la información generada por los sistemas de registros se esperaba obtener una información más ordenada acerca de:**

- La disponibilidad y el uso de recursos en las empresas campesinas.**
- Los resultados económicos alcanzados mediante los distintos sistemas de producción que se habían observado a nivel de las empresas.**

**Las setenta empresas se seleccionaron en base a: su representatividad de un sistema de producción, su ubicación en los sistemas regionales de financiamiento, de comercialización y de apoyo institucional, su tiempo de funcionamiento y su nivel de organización. Además, sólo se retuvieron las empresas con sistema de registros capaz de proporcionar una información fidedigna.**

**La encuesta estuvo a cargo de técnicos que prestan un apoyo administrativo a las empresas campesinas. Consistió básicamente en recopilar la información acumulada a nivel de los registros anteriormente implementados. La encuesta se dividió en cuatro partes.**

- Información general: fecha de constitución, modalidad organizativa, afiliación, número total de asociados, población total de la empresa, ingresos y egresos de asociados entre diciembre de 1980 y diciembre de 1984.**
- Uso del predio durante el ciclo agrícola 1984-1985: se hizo el desglose entre el uso colectivo y uso individual, considerándose un rubro de carácter colectivo solamente cuando todas las etapas de producción y de comercialización se realizan de manera colectiva. Esta parte comprendía la distribución de la superficie adjudicada según su uso (plantaciones permanentes, cultivos anuales del ciclo de primera 1984, cultivos anuales del ciclo de postrera 1984-1985, uso para ganadería, sin uso y otros usos).**

- Nivel de endeudamiento y existencia de capital en la empresa campesina: se hizo el siguiente desglose del endeudamiento, deuda agraria, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo y deuda morosa. El capital existente en la empresa campesina se clasificó de la siguiente forma: tierra, plantaciones permanentes, maquinaria y equipo agrícola, instalaciones y construcciones, ganado.
- Resultados de la empresa campesina: para las actividades colectivas de la empresa campesina, se consideró el valor de la producción, las utilidades brutas del rubro de explotación, el número de jornales trabajados y los ingresos monetarios y no monetarios de los asociados. Para las actividades individuales de los asociados, se consideró el número de jornales trabajados y los ingresos monetarios y no monetarios de los asociados. Para este último punto, en ausencia de registros, se hicieron estimaciones en base a las superficies cultivadas, los promedios de rendimiento y de consumo familiar.

En este documento se clasifican las empresas campesinas según su grado de "Consolidación Empresarial" definido en el informe central:

- a) *Las empresas consolidadas* que se caracterizan por la presencia de cultivos permanentes y sus vínculos a empresas agroindustriales. En esta categoría entran básicamente las empresas dedicadas al cultivo de caña de azúcar y de palma africana. La característica común es la dependencia fuerte con el mercado crediticio y de productos, que limita seriamente los márgenes de decisiones para el cultivo dominante. También estas empresas presentan los mayores niveles de inversión y, a veces, de endeudamiento y los mayores niveles de ingresos monetarios por asociado. Aunque la estructura organizativa esté sólida, se observan tensiones sociales por el "cierre" de la empresa a la entrada de nuevos asociados, la contratación sistemática de mano de obra asalariada y la tendencia hacia la "burocratización" de las funciones administrativas (Grupo No. 1).
- b) *Las empresas semi-consolidadas* con sistemas de producción orientados hacia la producción y comercialización grupal de parte de los rubros de explotación. En esta categoría entran básicamente las empresas dedicadas al cultivo comercial de granos básicos (arroz, maíz, frijol) y de diversificación (melón, piña) o desarrollando proyectos ganaderos a escala significativa. Por el escaso nivel de inversiones y de autofinanciamiento, la ejecución de estos rubros depende en gran medida del acceso al mercado crediticio. La tendencia hacia la consolidación depende más que el caso anterior de la búsqueda del equilibrio entre los intereses a corto plazo de los asociados y los, a largo plazo, de la empresa por los márgenes amplios de decisiones (trabajo colectivo versus trabajo individual, capitalización o no de los excedentes, mejoras tecnológicas, etc.) (Grupo No. 2).
- c) *Las empresas no consolidadas* con sistemas de producción orientados hacia el autoconsumo y la comercialización individual de productos. En esta categoría entran las empresas con recursos naturales pobres (tierra con excesiva pendiente o inundable

o, relación hombre/tierra desfavorable). Entran también las empresas con limitaciones en cuanto al acceso al mercado crediticio y asistencia institucional. El nivel de inversión de la empresa es casi nulo y los cultivos son llevados a cabo con bajos niveles tecnológicos. El escaso volumen de la producción hace depender la empresa de los canales tradicionales de comercialización (Grupo No. 3).

Cabe notar que algunas informaciones acerca de las empresas campesinas, sobre todo las referentes a las actividades individuales de los asociados, provienen a veces de estimaciones. El hecho se debe a las reservas presentadas por los asociados en cuanto a un tipo de actividad no legalmente permitido y al escaso número de investigadores disponibles. Por lo tanto, las cifras al respecto aquí presentadas deben interpretarse con cuidado. Por otro lado, no se incluyó, en el presente trabajo, los datos relativos a las utilidades brutas de las empresas por su difícil cálculo en el caso de empresas fuertemente integradas en los circuitos de comercialización.

Los estudios de casos (Anexo No. 2) se llevaron a cabo en las empresas Nos. 7 y 12 de la zona del Bajo Aguán, Nos. 3, 12, 18 y 20 de la región de Choluteca y Nos. 5, 9, 12 y 22 de la región de San Pedro Sula.





/

## **2. CUADROS RESUMENES**

**CUADRO 1**  
**INFORMACION GENERAL SEGUN GRUPOS DE EMPRESAS CAMPESINAS**

	<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>
<i>Año de Constitución</i>	<i>Promedio: 74</i> <i>Rango: 63-80</i>	<i>Promedio: 74</i> <i>Rango: 69-81</i>	<i>Promedio: 77</i> <i>Rango: 67-82</i>
<i>Modalidad Organizativa</i>	<i>Coop.: 96 o/o</i> <i>Asent.: 4 o/o</i>	<i>Coop.: 25 o/o</i> <i>Asent.: 75 o/o</i>	<i>Coop.: 26 o/o</i> <i>Asent.: 74 o/o</i>
<i>Afiliación</i>	<i>FECORAH 91 o/o</i> <i>ANACH 9 o/o</i> <i>UNC</i>	<i>FECORAH 15 o/o</i> <i>ANACH 15 o/o</i> <i>UNC 70 o/o</i>	<i>FECORAH 22 o/o</i> <i>ANACH 70 o/o</i> <i>UNC 8 o/o</i>
<i>Número de Asociados al 12/84</i>	<i>Promedio: 30</i> <i>Rango: 12-66</i>	<i>Promedio: 23</i> <i>Rango: 7-49</i>	<i>Promedio: 34</i> <i>Rango: 12-63</i>
<i>Población Total al 12/84</i>	<i>Promedio: 140</i> <i>Rango: 45-291</i>	<i>Promedio: 131</i> <i>Rango: 35-306</i>	<i>Promedio: 173</i> <i>Rango: 61-327</i>
<i>Ingresos de Asociados (12/80 - 12/84)</i>	<i>Promedio: 9</i> <i>Rango: 0-31</i>	<i>Promedio: 6</i> <i>Rango: 0-34</i>	<i>Promedio: 32</i> <i>Rango: 0-150</i>
<i>Egresos de Asociados (12/80 - 12/84)</i>	<i>Promedio: 9</i> <i>Rango: 0-33</i>	<i>Promedio: 7</i> <i>Rango: 0-25</i>	<i>Promedio: 23</i> <i>Rango: 0-100</i>
<i>Promedio Edad Asociados</i>	<i>Promedio: 39</i> <i>Rango: 30-68</i>	<i>Promedio: 38.5</i> <i>Rango: 33-48</i>	<i>Promedio: 39</i> <i>Rango: 30-53</i>
<i>Asociados Alfabetizados</i>	<i>Promedio: 62 o/o</i> <i>Rango: 34-80</i>	<i>Promedio: 56 o/o</i> <i>Rango: 37-80</i>	<i>Promedio: 51 o/o</i> <i>Rango: 22-78</i>

## CUADRO 1: DEFINICIONES Y NOTAS

1. *Año de Constitución:* El año de constitución se refiere al año de llegada de los fundadores de la empresa campesina al predio actualmente adjudicado.
2. *Modalidad Organizativa:* La modalidad organizativa se define según las normas\* del Instituto Nacional Agrario (INA), aunque algunas empresas pueden tener la estructura organizativa de la organización campesina a la cual pertenecen:
  - *Cooperativa:* es una asociación con Personería Jurídica, otorgada de conformidad con la Ley de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. Sus obligaciones y prohibiciones están estipuladas en la Sección Segunda, Artículo 105, 106 de la Ley de Reforma Agraria.
  - *Asentamiento:* es la forma tradicional de agrupación, cuyo carácter no se puede alejar del mutualismo normal del campesinado. Funciona simplemente con la intervención del Estado y se estructura bajo la más sencilla organización de base.
3. *Afiliación:* Se refiere a la organización campesina a la cual está afiliada la empresa:
  - . FECORAH: Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria de Honduras.
  - . UNC: Unión Nacional de Campesinos.
  - . ANACH: Asociación Nacional de Campesinos de Honduras.
4. *Número de Asociados a 12/1984:* Se refiere al número total de asociados presentes en la empresa campesina a diciembre de 1984.
5. *Población Total a 12/1984:* Se refiere al número total de personas (asociados, esposas, dependientes, etc.) presentes en la empresa campesina a diciembre de 1984.
6. *Ingresos de Asociados 12/1980 - 12/1984:* Se refiere al número total de asociados que han ingresado a la empresa campesina entre diciembre de 1980 y diciembre de 1984.
7. *Egresos de Asociados 12/1980 - 12/1984:* Se refiere al número total de asociados que han salido de la empresa campesina entre diciembre de 1980 y diciembre de 1984.
8. *Promedio Edad de los Asociados:* Se refiere a la edad promedio de los asociados presentes en la empresa campesina a diciembre de 1984.
9. *o/o Asociados Alfabetizados:* Se refiere al porcentaje de asociados que han sido escolarizados o que participaron en cursos de alfabetización (círculos de alfabetización, etc.)

\* Ver definición de términos en Resumen Básico de los Grupos Campesinos Beneficiarios de la Reforma Agraria. Departamento de Planificación, INA. Enero, 1985.

**CUADRO 2**  
**USO DEL PREDIO CICLO 84-85 SEGUN GRUPOS DE EMPRESAS CAMPESINAS**

	GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3	
	Total	Por Asoc.	Total	Por Asoc.	Total	Por Asoc.
<i>Manzanas Adjudicadas</i>	Promedio Rango	15.1 8-31	Promedio Rango	11.8 2.7-34.8	429 46-791	12.2 3-6-19.2
<i>Plantaciones Permanentes</i>	Uso Colectivo	159 25-333	Promedio Rango	23.6 0-171	17.2 0-144	0.9 0-9.3
	Uso Individual	0.5 0-7	Promedio Rango	2.9 0-4	3.1 0-30	0.1 0-16
<i>Cultivos Anuales Primera</i>	Uso Colectivo	0.8 0-12	Promedio Rango	13.7 0-70	14.1 0-47	0.4 0-1.7
	Uso Individual	43 0-168	Promedio Rango	31.7 0-130	58.4 0-152	1.4 0-3.4
<i>Cultivos Anuales Postera</i>	Uso Colectivo	6.4 0-50	Promedio Rango	13.1 0-100	7.0 0-40	0.3 0-2.0
	Uso Individual	33.7 0-116	Promedio Rango	9.5 0-50	51.8 0-150	1.2 0-2.8
<i>Uso para Ganadería Número U.A.</i>	Uso Colectivo	18.9 0-148	Promedio Rango	57.9 0-353	12.7 0-87	0.5 0-3.9
	Uso Individual	8.9 0-50	Promedio Rango	11.9 0-72	5.2 0-30	0.1 0-1.2
<i>Pastos Naturales</i>	Promedio Rango	69.6 0-569	Promedio Rango	104.6 0-656	47.1 0-198	1.9 0-12.4
	Promedio Rango	3.2 0-53	Promedio Rango	15.6 0-110	1.1 0-20	0.06 0-0.9
<i>Otros Usos</i>	Promedio Rango	7.0 1-20	Promedio Rango	15.2 0-161	10.1 2-53	0.3 0.04-1.5
<i>Sin Uso</i>	Promedio Rango	228 0-1023	Promedio Rango	49.7 0-247	277 0-593	0.7 0-16.9

## CUADRO 2: DEFINICIONES Y NOTAS

1. **Manzanas Adjudicadas:** Representa la superficie total de la empresa campesina (exacta: título provisional o estimada: garantía de ocupación).
2. **Manzanas en Plantaciones Permanentes:** Representa el número de manzanas sembradas en plantaciones permanentes y existentes en el año 1984. Se consideran como plantaciones permanentes las que permanecen en el predio durante un período superior a un año (ejemplos: caña de azúcar, marañón, palma africana, etc.).

**NOTA:** Un rubro productivo es de carácter colectivo si todas las etapas de producción y de comercialización se realizan de manera colectiva.

3. **Manzanas en Cultivos Anuales Primera 1984:** Representa el número de manzanas sembradas en cultivos anuales durante el ciclo productivo de primera de 1984.
4. **Manzanas en Cultivos Anuales Postrera 1984-1985:** Representa el número de manzanas sembradas en cultivos anuales durante el ciclo productivo de postrera de 1984-1985.
5. **Uso para Ganadería:** Representa el número de manzanas utilizadas para la actividad pecuaria. Se consideran como pastos mejorados, los pastos que han sido sembrados por la empresa campesina en variedades mejoradas; los demás son considerados como pastos naturales.

**NOTA:** Se calcula el número de Unidad Animal (U.A.) tomando en cuenta el inventario de animales de la empresa campesina (uso colectivo) o de los asociados (uso individual) a diciembre 1984, y utilizando los factores siguientes:

CLASE DE ANIMAL	FACTOR
Toro	1.25
Vaca	1
Vaquilla -Novillo (más de 1 año)	0.8
Ternero (menos de 1 año)	0.4

**CUADRO 3  
ENDEUDAMIENTO Y CAPITAL SEGUN GRUPOS DE EMPRESAS CAMPESINAS**

	GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3	
	Total	Per Asoc.	Total	Per Asoc.	Total	Per Asoc.
<b>ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>
	339778 93500 960700	13647 2740 55335	179730 55100 714700	8724 2119 22486	82682 35900 232300	3660 614 17225
<b>Deuda Agraria</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>
	87196 24900 272400	4494 487 14292	90725 7900 550000	4043 476 11224	42881 13600 115500	1790 413 7625
<b>Deuda Corto Plazo</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>
	29700 0 208900	1655 0 12347	23120 0 161200	965 0 5556	5369 0 28100	285 0 2342
<b>Deuda Largo Plazo</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>
	167634 0 868000	5782 0 25041	47465 0 279700	2796 0 16453	21769 0 152100	1010 0 6586
<b>Deuda Morosa</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>
	55248 0 200000	1706 0 7404	18350 0 87600	937 0 4043	12663 0 61200	576 0 3000
<b>CAPITAL TOTAL</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>
	338738 120000 650500	14335 2353 36853	177845 36300 875200	8517 1344 2214	78827 33500 213200	3497 532 15442
<b>Tierra</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>
	116517 25800 321100	5922 717 18829	103070 17600 576900	4690 476 12060	45526 13800 115500	1892 503 7625
<b>Plantaciones Permanentes</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>
	126152 17900 294500	4611 494 10585	15405 0 106000	958 0 6235	12848 0 135000	691 0 5866
<b>Maquinaría y Equipo Agrícola</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>
	63635 0 217600	2519 0 7482	7775 0 68300	395 0 3656	5958 0 50800	289 0 3175
<b>Instalaciones y Construcciones</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>
	19904 0 151700	869 0 6044	19210 0 119700	921 0 7041	6179 0 40000	287 0 1818
<b>Ganado</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>	<b>Promedio Rango</b>
	12530 0 80200	414 0 3487	32385 0 206800	1553 0 7371	8315 0 61000	338 0 2773

### CUADRO 3: DEFINICIONES Y NOTAS

#### a) Endeudamiento

1. *Deuda Agraria:* Se refiere a la deuda que tiene la empresa campesina por concepto de la adjudicación del predio. El valor del predio aparece en el título provisional. Para las empresas campesinas que no disponen de un título provisional, se hace una estimación según los valores promedios regionales de la tierra.
2. *Deuda a Corto Plazo:* Se refiere al total de las deudas exigibles a la empresa campesina antes de junio 1986. Se toma en cuenta solamente el capital (sin los intereses).
3. *Deuda a Largo Plazo:* Se refiere al total de las deudas exigibles a la empresa campesina después de junio 1986. Se toma en cuenta solamente el capital (sin los intereses).
4. *Deuda morosa:* Se refiere al total de las deudas cuya fecha de vencimiento es anterior a junio 1984. Se toma en cuenta solamente el capital (sin los intereses).

#### b) Capital (Bienes de la Empresa Campesina)

1. *Tierra:* Representa el valor de los terrenos (exacto: título provisional o estimado: valores promedios regionales de la tierra).
2. *Plantaciones Permanentes:* Representa el valor de las inversiones realizadas para el establecimiento de las plantaciones permanentes (ejemplos: caña de azúcar, marañón, palma africana, pastizales cultivados, etc.).
3. *Maquinaria y Equipo Agrícola:* Representa el valor inicial de la maquinaria y del equipo agropecuario, propiedad de la empresa campesina (ejemplo: tractores y sus implementos, desgranadoras, motores de riego, equipos pecuarios, etc.); se consideran también los vehículos.
4. *Instalaciones y Construcciones:* Representa el valor inicial de las instalaciones (cercas, pozos, etc.) y construcciones (bodegas, talleres, granjas, silos, etc.) propiedad de la empresa campesina. No se toman en cuenta las viviendas de los asociados.
5. *Ganado:* Representa el precio de costo del ganado de reproducción y de engorde de la empresa campesina.

**CUADRO 4**  
**VALOR DE LA PRODUCCION COLECTIVA SEGUN GRUPOS DE EMPRESAS CAMPESINAS**

	GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3		Por Asoc.
	Total	Por Asoc.	Total	Por Asoc.	Total	Por Asoc.	
<i>Valor Producción Total</i>							
Promedio	142261	6150	47085	2356	8704	319	
Rango	29800 301900	506 18593	8800 217900	310 7811	0 31400	0 1962	
<i>Valor Producción Plantaciones Permanentes</i>							
Promedio	124678	5239	2355	103	96	4	
Rango	12300 277900	241 13893	0 22700	0 1400	0 1500	0 53	
<i>Valor Producción Cultivos de Primera</i>							
Promedio	-	-	8245	379	3000	88	
Rango	-	-	0 43200	0 1661	0 11500	0 619	
<i>Valor Producción Cultivos de Postrera</i>							
Promedio	12991	775	20555	1060	1863	62	
Rango	0 100500	0 6700	0 213000	0 7811	0 13900	0 316	
<i>Valor Producción Ganadera</i>							
Promedio	4617	137	15375	734	3744	165	
Rango	0 29700	0 1291	0 65500	0 2371	0 29300	0 1831	

VALORES EN LEMPIRAS



#### **CUADRO 4: DEFINICIONES Y NOTAS**

**El valor de la producción representa:**

- **Para las plantaciones permanentes, el valor total de la producción vendida y/o autoconsumida durante el ciclo 1984-1985. Los productos autoconsumidos se valoran al precio de venta.**
- **Para los cultivos anuales, el valor total de la producción vendida y/o autoconsumida durante el ciclo 1984-1985 (primera y postrera). Los productos autoconsumidos se valoran al precio de venta.**
- **Para la producción ganadera, el valor total de la producción vendida y/o autoconsumida (animales y derivados) durante el ciclo 1984-1985. Los productos autoconsumidos se valoran al precio de venta. El valor total de la producción ganadera comprende también el aumento del valor del inventario durante el ciclo.**

**CUADRO 5**  
**INGRESOS MONETARIOS DE LOS ASOCIADOS SEGUN GRUPOS DE EMPRESAS CAMPESINAS**

	GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3		Por Asoc.
	Total	Por Asoc.	Total	Por Asoc.	Total	Por Asoc.	
<b>Ingresos Monetarios</b>	<i>Uso Colectivo</i>	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	163
		Rango	Rango	Rango	Rango	Rango	0
<b>Totales</b>		59222	14765	691	4648	163	
		10300	1200	60	0	0	
<i>Uso Individual</i>	Promedio	160100	42500	1535	11800	975	
	Rango	8774	11320	465	12444	301	
	0	0	0	0	0	0	
	91000	897	73000	2704	40400	918	
<b>Ingresos Monetarios</b>	<i>Uso Colectivo</i>	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	42
		Rango	Rango	Rango	Rango	Rango	0
<i>Plantaciones Permanentes</i>		53791	1585	64	722	42	
		8500	0	0	0	0	
<i>Uso Individual</i>	Promedio	121700	18900	519	9800	817	
	Rango	-	365	23	111	5	
	-	0	0	0	0	0	
	-	7300	456	1900	86		
<b>Ingresos Monetarios</b>	<i>Uso Colectivo</i>	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	65
		Rango	Rango	Rango	Rango	Rango	0
<i>Cultivos Anuales Primere</i>		165	3235	157	2378	65	
		0	0	0	0	0	
<i>Uso Individual</i>	Promedio	3500	16000	729	6100	331	
	Rango	6244	9120	367	8044	193	
	0	0	0	0	0	0	
	35000	530	67000	2481	30000	682	
<b>Ingresos Monetarios</b>	<i>Uso Colectivo</i>	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	31
		Rango	Rango	Rango	Rango	Rango	0
<i>Cultivos Anuales Postrera</i>		4470	4940	254	867	31	
		0	0	0	0	0	
<i>Uso Individual</i>	Promedio	38400	40300	1378	3900	187	
	Rango	2252	1100	39	4163	98	
	0	0	0	0	0	0	
	11700	390	6300	222	14000	269	
<b>Ingresos Monetarios</b>	<i>Uso Colectivo</i>	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	25
		Rango	Rango	Rango	Rango	Rango	0
<i>Genederia</i>		1096	5005	216	581	25	
		0	0	0	0	0	
<i>Uso Individual</i>	Promedio	8100	28000	765	3500	187	
	Rango	278	735	36	126	4	
	0	0	0	0	0	0	
	4000	174	8500	447	1200	5	

VALORES EN LEMPIRAS

**CUADRO 6  
INGRESOS NO MONETARIOS DE LOS ASOCIADOS SEGUN GRUPOS DE EMPRESAS CAMPESINAS**

	GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3		Por Asoc.
	Total	Por Asoc.	Total	Por Asoc.	Total	Por Asoc.	
<i>Ingresos no Monetarios Totales</i>							
<i>Uso Colectivo</i>	Promedio Rango	45 0	Promedio Rango	128 0	Promedio Rango	81 0	81 0
<i>Uso Individual</i>	Promedio Rango	215 493	Promedio Rango	614 332	Promedio Rango	594 535	594 535
		844		1070		937	937
		54400		36500		42000	42000
<i>Ingresos no Monetarios Plantaciones Permanentes</i>							
<i>Uso Colectivo</i>	Promedio Rango	- -	Promedio Rango	- -	Promedio Rango	- -	- -
<i>Uso Individual</i>	Promedio Rango	- -	Promedio Rango	- -	Promedio Rango	- -	- -
<i>Ingresos no Monetarios Cultivos Anuales Primera</i>							
<i>Uso Colectivo</i>	Promedio Rango	2 0	Promedio Rango	32 0	Promedio Rango	33 0	33 0
<i>Uso Individual</i>	Promedio Rango	42 228	Promedio Rango	329 204	Promedio Rango	581 223	581 223
		347		720		450	450
		22900		17000		18100	18100
<i>Ingresos no Monetarios Cultivos Anuales Postera</i>							
<i>Uso Colectivo</i>	Promedio Rango	3 0	Promedio Rango	31 0	Promedio Rango	11 0	11 0
<i>Uso Individual</i>	Promedio Rango	75 208	Promedio Rango	300 77	Promedio Rango	93 279	93 279
		404		444		500	500
		24300		12000		24000	24000
<i>Ingresos no Monetarios Generales</i>							
<i>Uso Colectivo</i>	Promedio Rango	40 0	Promedio Rango	64 0	Promedio Rango	37 0	37 0
<i>Uso Individual</i>	Promedio Rango	215 57	Promedio Rango	400 51	Promedio Rango	275 32	275 32
		500		289		255	255
		11500		12000		5600	5600

VALORES EN LEMPIRAS

## **CUADROS 5 y 6: DEFINICIONES Y NOTAS**

### **a) Ingresos Monetarios de los Asociados**

Representa el total de dinero recibido por los asociados en:

- **Actividades Colectivas:** Remuneraciones por concepto de participación en las labores durante el ciclo productivo y distribuciones de excedentes.
- **Actividades Individuales:** Ventas de la producción individual de los asociados.

### **b) Ingresos no Monetarios de los Asociados**

Representa el valor total de los productos autoconsumidos (alimentación, semillas, etc.) provenientes de:

- **Actividades Colectivas:** Repartición de la producción colectiva con fines de autoconsumo.
- **Actividades Individuales:** Autoconsumo de la producción individual de los asociados.

**CUADRO 7**  
**NUMERO DE JORNALES TRABAJADOS SEGUN GRUPOS DE EMPRESAS CAMPESINAS**

			GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3			
			Total	Por Asoc.	Total	Por Asoc.	Total	Por Asoc.		
<b>no Jornales Totales</b>										
<b>Asociados</b>	<b>Uso Colectivo</b>	<b>Promedio</b>	4433	159	<b>Promedio</b>	2530	128	<b>Promedio</b>	1379	56
		<b>Rango</b>	1050-8850	59-280	<b>Rango</b>	950-7770	33-273	<b>Rango</b>	80-2800	6-233
	<b>Uso Individual</b>	<b>Promedio</b>	2591	77	<b>Promedio</b>	1717	70	<b>Promedio</b>	3923	101
		<b>Rango</b>	0-10230	0-166	<b>Rango</b>	0-6250	0-166	<b>Rango</b>	0-8550	0-185
<b>Particulares</b>	<b>Uso Colectivo</b>	<b>Promedio</b>	2401	117	<b>Promedio</b>	436	24	<b>Promedio</b>	13	1
		<b>Rango</b>	210-8730	4-582	<b>Rango</b>	0-2100	0-132	<b>Rango</b>	0-290	0-24
	<b>Uso Individual</b>	<b>Promedio</b>	302	8	<b>Promedio</b>	233	9	<b>Promedio</b>	333	7
		<b>Rango</b>	0-1330	0-34	<b>Rango</b>	0-1900	0-66	<b>Rango</b>	0-1450	0-30
<b>no Jornales Plantaciones Permanentes</b>										
<b>Asociados</b>	<b>Uso Colectivo</b>	<b>Promedio</b>	3815	130	<b>Promedio</b>	386	20	<b>Promedio</b>	331	15
		<b>Rango</b>	1050-8150	28-221	<b>Rango</b>	0-2300	0-144	<b>Rango</b>	0-1330	0-72
	<b>Uso Individual</b>	<b>Promedio</b>	22	1	<b>Promedio</b>	140	7	<b>Promedio</b>	194	8
		<b>Rango</b>	0-290	0-13	<b>Rango</b>	0-1600	0-75	<b>Rango</b>	0-1800	0-85
<b>Particulares</b>	<b>Uso Colectivo</b>	<b>Promedio</b>	1922	86	<b>Promedio</b>	-	-	<b>Promedio</b>	2	0.1
		<b>Rango</b>	210-8720	4-291	<b>Rango</b>	-	-	<b>Rango</b>	0-40	0-3
	<b>Uso Individual</b>	<b>Promedio</b>	-	-	<b>Promedio</b>	-	-	<b>Promedio</b>	-	-
		<b>Rango</b>	-	-	<b>Rango</b>	-	-	<b>Rango</b>	-	-
<b>no Jornales Cultivos Primera</b>										
<b>Asociados</b>	<b>Uso Colectivo</b>	<b>Promedio</b>	51	2	<b>Promedio</b>	515	26	<b>Promedio</b>	518	16
		<b>Rango</b>	0-700	0-39	<b>Rango</b>	0-2660	0-111	<b>Rango</b>	0-1310	0-82
	<b>Uso Individual</b>	<b>Promedio</b>	1472	45	<b>Promedio</b>	1100	45	<b>Promedio</b>	1953	49
		<b>Rango</b>	0-6850	0-104	<b>Rango</b>	0-3900	0-122	<b>Rango</b>	0-4940	0-107
<b>Particulares</b>	<b>Uso Colectivo</b>	<b>Promedio</b>	-	-	<b>Promedio</b>	71	3	<b>Promedio</b>	-	-
		<b>Rango</b>	-	-	<b>Rango</b>	0-550	0-20	<b>Rango</b>	-	-
	<b>Uso Individual</b>	<b>Promedio</b>	210	6	<b>Promedio</b>	223	9	<b>Promedio</b>	208	5
		<b>Rango</b>	0-930	0-22	<b>Rango</b>	0-1900	0-66	<b>Rango</b>	0-1000	0-21
<b>no Jornales Cultivos Postera</b>										
<b>Asociados</b>	<b>Uso Colectivo</b>	<b>Promedio</b>	329	19	<b>Promedio</b>	862	45	<b>Promedio</b>	283	13
		<b>Rango</b>	0-1870	0-125	<b>Rango</b>	0-7530	0-273	<b>Rango</b>	0-1200	0-93
	<b>Uso Individual</b>	<b>Promedio</b>	1007	27	<b>Promedio</b>	352	12	<b>Promedio</b>	1689	42
		<b>Rango</b>	0-3480	0-68	<b>Rango</b>	0-2100	0-61	<b>Rango</b>	0-4340	0-80
<b>Particulares</b>	<b>Uso Colectivo</b>	<b>Promedio</b>	479	30	<b>Promedio</b>	314	17	<b>Promedio</b>	1.5	0.1
		<b>Rango</b>	0-6610	0-441	<b>Rango</b>	0-2100	0-132	<b>Rango</b>	0-40	0-3
	<b>Uso Individual</b>	<b>Promedio</b>	91	2	<b>Promedio</b>	10	0.4	<b>Promedio</b>	126	3
		<b>Rango</b>	0-400	0-12	<b>Rango</b>	0-200	0-7	<b>Rango</b>	0-450	0-9
<b>no Jornales Actividades Ganaderas</b>										
<b>Asociados</b>	<b>Uso Colectivo</b>	<b>Promedio</b>	238	8	<b>Promedio</b>	768	38	<b>Promedio</b>	247	12
		<b>Rango</b>	0-1300	0-57	<b>Rango</b>	0-2730	0-125	<b>Rango</b>	0-1890	0-118
	<b>Uso Individual</b>	<b>Promedio</b>	91	4	<b>Promedio</b>	125	6	<b>Promedio</b>	87	2
		<b>Rango</b>	0-500	0-33	<b>Rango</b>	0-720	0-44	<b>Rango</b>	0-400	0-17
<b>Particulares</b>	<b>Uso Colectivo</b>	<b>Promedio</b>	-	-	<b>Promedio</b>	52	4	<b>Promedio</b>	10	0.7
		<b>Rango</b>	-	-	<b>Rango</b>	0-466	0-67	<b>Rango</b>	0-210	0-18
	<b>Uso Individual</b>	<b>Promedio</b>	-	-	<b>Promedio</b>	-	-	<b>Promedio</b>	-	-
		<b>Rango</b>	-	-	<b>Rango</b>	-	-	<b>Rango</b>	-	-

## **CUADRO 7: DEFINICIONES Y NOTAS**

**El uso de mano de obra en actividades productivas representa:**

- En Actividades Colectivas:** El número de jornales utilizados en las actividades productivas colectivas de la empresa campesina. Para cada uno de los rubros se desglosa el aporte de mano de obra de los asociados y el de los particulares contratados por la empresa campesina.
- **En Actividades Individuales:** El número de jornales utilizados en las actividades productivas individuales de los asociados. Para cada uno de los rubros se desglosa el aporte de mano de obra de los asociados y el de los particulares contratados por los asociados.

**3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA POR REGION  
Y POR EMPRESA CAMPESINA**

**CUADRO 1**  
**INFORMACION GENERAL - BAJO AGUAN**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	23
<b>EMPRESAS CAMPESINAS</b>	75	75	75	75	74	74	74	75	75	75	79	81	79	79	79	81	81	83	81	76	21	23
Año de Constitución	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A	A	A	A	A	A	A	A	A	C	A	C
Modalidad Organizativa	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	A	A	A	A	A	A	A	A	A	F	A	A
Afiliación	37	40	36	36	47	66	53	44	45	51	63	43	45	44	53	54	52	40	61	37	45	43
Número de Asociados al 12/84	164	191	155	164	188	291	263	197	190	203	206	179	196	240	295	261	188	157	337	195	270	196
Población Total al 12/84	9	8	13	17	20	26	1	5	6	26	150	70	50	50	36	16	125	60	90	42	38	78
Ingresos de Asociados 12/80 - 12/84	3	5	11	4	10	1	14	26	4	29	100	60	32	20	22	7	90	43	60	47	16	40
Egresos de Asociados 12/80 - 12/84	31	35	37	36	30	33	33	34	33	35	34	36	32	37	30	33	37	42	36	36	37	31
Promedio Edad Asociados	85	70	81	71	70	70	62	77	76	70	43	55	50	47	57	67	70	56	49	59	56	56
Asociados Alfabetizados (o/o)																						

<b>GRUPO I</b>	<b>GRUPO III</b>
----------------	------------------

NOTA: Reagión Afiliación: F = FECORAH, A = ANACH





CUADRO 1  
INFORMACION GENERAL SAN PEDRO SULA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
EMPRESAS CAMPESINAS																									
Año de Constitución	78	79	77	75	71	80	75	75	79	73	73	75	80	78	67	81	80	80	80	81	70	79	77	70	
Modalidad Organizativa	C	C	C	C	C	C	A	A	C	A	A	A	A	A	A	C	A	C	A	C	A	A	A	A	A
Afiliación	F	A	A	F	F	F	U	U	U	U	A	U	A	U	A	U	A	F	A	F	A	A	A	A	F
Número Asociados al 12/84	27	16	13	23	30	13	27	29	20	26	16	27	26	14	46	44	52	19	12	19	23	14	18	16	
Población Total al 12/84	175	84	65	113	137	65	123	131	100	108	95	165	139	73	245	270	280	112	90	96	110	35	105	61	
Ingresos de Asociados 12/80 - 12/84	31	19	1	-	13	8	-	-	7	-	6	8	6	3	-	3	-	-	1	2	4	14	31	1	
Egresos de Asociados 12/80 - 12/84	33	19	1	1	7	18	-	1	11	5	5	25	17	6	-	12	-	2	4	15	2	20	17	3	
Promedio Edad Asociados	38	47	68	36	33	39	37	36	35	46	37	43	40	36	44	47	43	39	40	33	39	36	43	53	
Asociados Alfabetizados (o/o)	63	50	69	43	70	33	46	59	70	37	75	46	38	57	81	85	63	23	67	25	65	73	33	33	
	GRUPO I											GRUPO II											GRUPO III		

NOTA: Región Afiliación: F = FECORAH; A = ANACH; U = UNC







**CUADRO N° 3 ENDEUDAMIENTO Y CAPITAL BAJO AGUAN**

EMPRESAS CAMPESINAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	4324	3896	3521	3568	1288	9607	2515	2505	1580	1598	287	670	289	655	284	284	280	264	552	907	282	2832
1 DEUDA AGRARIA	332	324	249	320	653	328	460	235	526	225	260	816	263	280	232	235	268	235	204	225	235	228
2 DEUDA A CORTO PLAZO						393	197	207	12	123	88		98	104	61	49	28		117		9	
3 DEUDA A LARGO PLAZO	2945	2276	2622	2098	284	8680	1886	1024	290			209							55			1582
4 DEUDA MOROSA	1047	1296	650	1150	251	206	1002	939	752	1146	88	45	8	191	1		60	39	73	612	43	474
<b>CAPITAL</b>																						
1 TIERRA	4513	4122	3485	2693	2915	4228	3187	2257	4903	1200	335	641	414	668	684	281	264	454	579	818	442	982
2 PLANTACIONES PERMANENTES	652	723	258	604	953	631	561	445	926	375	317	316	293	410	322	235	346	280	390	463	225	268
3 MAQUINARIA Y EQUIPO AGRICOLA	2945	2051	2397	1873	1522	2432	1830	1182	2021	252		15	31					92			17	261
4 INSTALACIONES	92	414	13	159	26	100	50	96	29	56	18	40	15	19	26	46	24	4	97	68	26	122
5 GANADO		86		196	80	450	196		120	281		270	115	110	226		108				74	172

GRUPO III

GRUPO I

VALORES EN CIENTOS DE LEMPIRAS



**CUADRO N° 3 ENDEUDAMIENTO Y CAPITAL SAN PEDRO SULA**

EMPRESAS CAMPESINAS	GRUPO I																			GRUPO II					GRUPO III				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	5538	935	3007	2095	6096	1683	1425	793	789	551	743	1303	2368	863	1155	455	495	654	558	568	1460	535	666	458					
1 DEUDA AGRARIA	3724	293	1858	515	1676	1092	315	450	420	387	603	1264	1925	750	1155	392	490	486	138	231	660	576	316	375					
2 DEUDA A CORTO PLAZO	809	16	426		89	537	450	150	144	18	50	44	74	55		25	15		200	77									
3 DEUDA A LARGO PLAZO		626	723	1580	4431		660			90		75			39		107			800									
4 DEUDA MOROSA	2000					54	163	225	146			294	48				61	230	260			22	450	58					
<b>CAPITAL</b>	6065	1867	4425	1447	5142	2072	363	459	418	913	1320	3020	1158	1159	477	498	629	460	414	1070	596	504	476						
1 TIERRA	3211	333	2063	555	1626	1292	315	450	440	387	603	1264	2855	1050	392	480	486	138	231	660	576	370	430						
2 PLANTACIONES PERMANENTES	700	1500	1390	532	1074	790		15	20	370	54				85	10	126	50	157			15	49						
3 MAQUINARIA Y EQUIPO AGRICOLA	418	14	968	9	2176		42	4	4	5	12	23	3	4			8	272	21										
4 INSTALACIONES	1617	20	10	1	70		6	8		9	34		25			8	9		5	400	10	119	7						
5 GANADO	219				196							303	80								610								

VALORES EN CIENTOS DE LEMPIRAS



**CUADRO N° 4 VALOR DE LA PRODUCCION COLECTIVA CICLO 84-85** cientos de  
tempiras **BAJO AGUAN**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
<b>EMPRESAS CAMPESINAS</b>																							
1 VALOR TOTAL PRODUCCION	1306	1633	606	1436	941	3019	1660	1997	1750	266	23	43	153	301	166	107	150	106	66	50	166	206	
2 PLANTACIONES PERMANENTES																							
PAL MA	1306	1470	606	1343	891	3779	1816	1397	1713	123													
CITRICOS																						16	
PLATANO																							
OTROS																							
3 CULTIVOS ANUALES PRIMERA																							
MAIZ											13	31	63		80	107	54	63	36	36	40	56	
ARROZ													46										
FRIJOL													8										
4 CULTIVOS ANUALES POSTERA																							
MAIZ											11			129			71	43	1	25			
FRIJOL																					25		
5 PRODUCCION GANADERA																							
ANIMALES		33		21	13	96	26		6	46		3	9	17	48		9				26	71	
DERIVADOS		39		73	54	143	19		16	89		18	29	45	87		16				66	64	

GRUPO I

GRUPO III

**CUADRO N° 4 VALOR DE LA PRODUCCION COLECTIVA CICLO 84-85**      **cientos de**      **lempiras**      **CHOLUTECA**

EMPRESAS CAMPESINAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1 VALOR TOTAL PRODUCCION	2341	1992	2799	1594	1034	1238	384	3174	703	847	693	321	384	665	648	310	383	268	462	120	314	118	89	26
2 PLANTACIONES PERMANENTES																								
CAÑA	2151	967	2064	502	780	1288	384																	
MARAÑON									3	3	0	0	7	227		5			1					
OTROS																								
3 CULTIVOS ANUALES PRIMERA																								
MAIZ								44										5		9			4	4
MAICILLO																				6	12			
MAIZ + MAICILLO										11					33		76				9	41		
MAIZ + FRIJOL																								
4 CULTIVOS ANUALES POSTRERA																								
MAIZ																								
MAICILLO																								
FRIJOL + MAICILLO																								
AJONJOLI										40	9							40		13				
MELON - SANDIA	114		706	796	264			35		190	326	318	181						2					21
ALGODON		1098						2095	703															
5 PRODUCCION GANADERA																								
ANIMAL	13			153						160	183		111	176	647	120	111	117	327	91	235		45	
DERIVADOS	63			145						134	155		55	292	88	186	56	118	185	11	68		24	

GRUPO I

GRUPO II

GRUPO III

**CUADRO N° 4 VALOR DE LA PRODUCCION COLECTIVA CICLO 84-85**      cientos de      **SAN PEDRO SULA**  
empiras

EMPRESAS CAMPESINAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24											
	GRUPO I																								GRUPO II						GRUPO III				
1 VALOR TOTAL PRODUCCION	1846	1440	1404	639	1927	306	308	90	307	88	324	267	652	183	87	62	12		23	14	21	18	44												
2 PLANTACIONES PERMANENTES																				10															
CAÑA	1846	1225	1494	639	1886	306																													
PLATANO																																			
PIÑA											224																								
OTROS								4																											
3 CULTIVOS ANUALES PRIMERA																																			
MAIZ								78	14			267	422	122	82	22	12			4			10												
ARROZ							202	90	110	46																									
OTROS																																			
4 CULTIVOS ANUALES POSTERA																																			
MAIZ		115						20					80						22																
FRIJOL																							18												
OTROS																								34											
5 PRODUCCION GANADERA																																			
ANIMALES					20								16	7								9													
DERIVADOS					21								24	12								12													

**CUADRO Nº 5 INGRESOS MONETARIOS DE LOS ASOCIADOS CICLO 84-85** cientos de  
lempiras **BAJO AGUAN**

EMPRESAS CAMPESINAS	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20		21		22									
	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I								
1 INGRESOS MONETARIOS TOTALES	309	26	325	40	361	91	776	70	270	506	1171	418	870	87	330	95	975	103	142	269	31	112	37	136	64	311	30	404	20	149	61	315	77	326	57	331	53	364	20	143	116	92	109	82								
2 PLANTACIONES PERMANENTES	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I				
PALMA	999	9	323		361	7	766	370	1096		642	330	972	86																																						
CITRICOS																																																				
PLATANO																																																				
OTROS																																																				
3 CULTIVOS ANUALES PRIMERA	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I		
MAIZ	19	31			70	13			77		90	57	61	69	85	91	20	68	21	86	31	50	65	23	92	61	94	52	102	40	72	51	74	8	48	55	66	59	52													
ARROZ							43				238			118									26	28	34	300							49		11		19		85													
FRIJOL											23		6												6		35																									
4 CULTIVOS ANUALES POSTRERA	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I		
MAIZ	7	9			21				29		43	20	28	33	61	11	60	31	37	26	43	66	78	25	58	17	38	2	51	13	26	22	30																			
FRIJOL											17												34	20	62	14	48																									
5 PRODUCCION GANADERA	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I
	3				18	46			81		28	10	3	22									16	5	13	6																										

GRUPO I

GRUPO III

**CUADRO N° 5 INGRESOS MONETARIOS DE LOS ASOCIADOS CICLO 84-85 ciertos de lempiras CHOLUTECA**

EMPRESAS CAMPESINAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1 INGRESOS MONETARIOS TOTALES	364	362	1601	376 40	434	496	1 262 29	438	134	361 13	361	50 17	136	374 11	320	48 87	93 96	90 10	117	58	69	48	37	16	22
2 PLANTACIONES PERMANENTES	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C
CAÑA	362	396	1217	316	328	406	122																		
MARAÑON									82		6	1	184		9			98							22
OTROS																									
3 CULTIVOS ANUALES PRIMERA	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C
MAIZ							3	26	25			7													
MAICILLO										4										21					
MAIZ + MAICILLO									18					126		48	51			7					84
MAIZ + FRIJOL															86										19
4 CULTIVOS ANUALES POSTRERA	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C
MAIZ																									
MAICILLO																									
FRIJOL + MAICILLO															68										16
21																									
AJONJOLI									15	2								48	11						16
MELON - SANDIA	60		364	395	106		24		84	126	72	60													
ALGODON		167					379	124																	
5 PRODUCCION GANADERA	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C
	32			66	40				180	126	17	62	166	280	35	80	36	45	65	90	10	19	30	15	12

GRUPO III

GRUPO II

GRUPO I





**CUADRO N° 6 INGRESOS NO MONETARIOS DE LOS ASOCIADOS CICLO 84 - 85** cientos de  
lempiras **CHOLUTECA**

EMPRESAS CAMPESINAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24															
INGRESOS NO MONETARIOS TOTALES	63		47	20	156	35	5	30	10	15	26	64	127	36	12	12	37	136	68	25	10	91	43	5	3	36	15	61	48	32	95	106	30	4	80				
2 PLANTACIONES PERMANENTES	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I			
CAÑA																																							
MARAÑON																																							
OTROS																																							
3 CULTIVOS ANUALES PRIMERA	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	
MAIZ	22		47	88	18		5	29	10	15			4					3	3																				
MAICILLO											5																												
MAIZ + MAICILLO										22	10		37	106	33	90	31	23	5	18	9																		
MAIZ + FRIJOL																																							
4 CULTIVOS ANUALES POSTRERA	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	
MAIZ					17						34																												
MAICILLO																																							
FRIJOL + MAICILLO																75																							
AJONJOLI											3																												
MELON - SANDIA																																							
ALGODON																																							
5 PRODUCCION GANADERA	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	
	31			29	116					26	42	112	12	6	32	30	120	10	20	66	16	13	23	11															

GRUPO I

GRUPO II

GRUPO III





CUADRO N° 7

NUMERO DE JORNALES TRABAJADOS

CICLO 84-85

BAJO AGUAN

EMPRESAS CAMPESINAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1 TOTAL JORNALES	A	1150	1010	2800	3640	3440	6120	2320	6120	3400	4170	4930	2200	3620	1180	5110	500	6120	1000	6800	1700	2800	1800
	P	430	400	810	340	4170	640	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
2 PLANTACIONES PERMANENTES	A	670	640	3640	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670
	P	430	430	810	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430
CITRICOS																							
PLATANO		240											500					620					180
OTROS		300																					
3 CULTIVOS ANUALES PRIMERA	A	650	1150	1930	870	1880	3250	1950	1640	4620	700	2360	620	2170	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190	2190
	P		400	250	310	420	420	420	200	250	400	200	200	210	300	360	350	270	150	150	150	150	150
ARROZ				570	200	240	50			1200		630	1110	480	400			740	220	240	300		
FRIJOL				200		510				300			300	400									
4 CULTIVOS ANUALES POSTRERA	A	570	1110	1850	810	1660	2860	1630	1460	1870	150	220	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
	P			510		200	200	400	200	300	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
MAIZ																							
FRIJOL		230	400	450	400	620	100	340	270	560	480	630	350	820	460	800	720						
5 PRODUCCION GANADERA	A	400			420	200	700	160	400	100	420		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
	P											130	60	400	250	450	400	400	400	400	400	400	400

GRUPO I

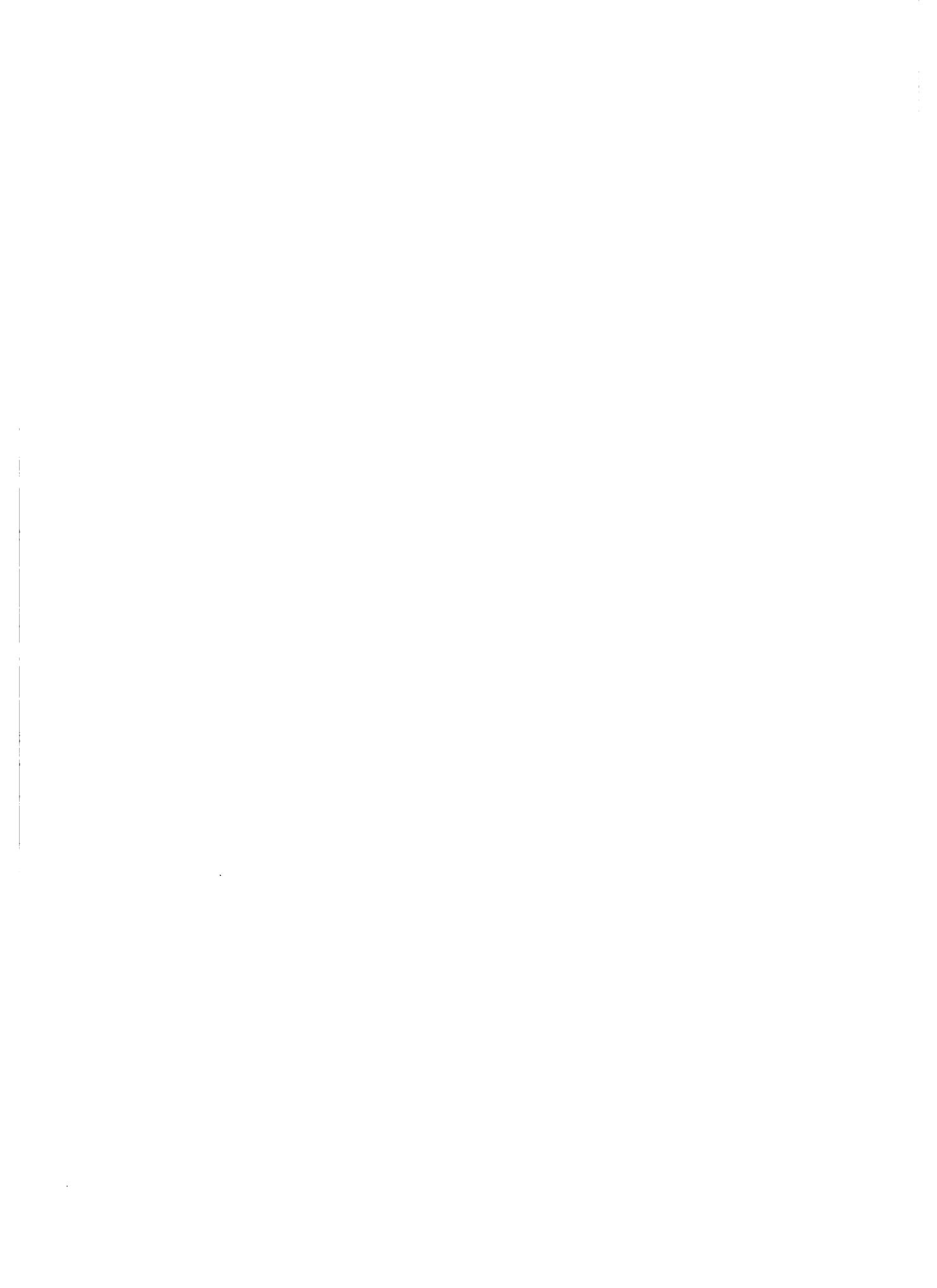
GRUPO III





**A N E X O  N o .  2**

**INFORME SOBRE UN PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CASOS**



## 1. PRESENTACION

Este documento constituye una recopilación de los estudios de casos realizados entre junio de 1984 y septiembre de 1985 sobre diez empresas campesinas del sector reformado hondureño. Es una contribución a la investigación sobre la realidad del funcionamiento y de los resultados económicos de las empresas campesinas que está emprendiendo el Proyecto FORGE con el fin de mejorar la asistencia brindada por las instituciones de desarrollo a las empresas campesinas.

El documento debe leerse en conjunto con el informe central sobre "análisis crítico del funcionamiento de las empresas campesinas del sector reformado hondureño", el cual contiene una apreciación del proceso de reforma agraria hondureño, una propuesta de tipología de las empresas campesinas y la síntesis de las encuestas realizadas a nivel de setenta empresas campesinas y de los estudios de casos aquí presentados.

Un hallazgo importante del informe central fue que las empresas campesinas se podían clasificar según su grado de "consolidación empresarial". El concepto de "consolidación empresarial" se definió por un conjunto de indicadores que hacen referencia tanto a la naturaleza y la evolución de los sistemas de producción, el enlace de las empresas con el mercado crediticio y de productos y el sistema organizacional. De manera esquemática, se pudo definir tres tipos de empresas:

- a) *Las empresas consolidadas* que se caracterizan por la presencia de cultivos permanentes y sus vínculos a empresas agroindustriales. En esta categoría entran básicamente las empresas dedicadas al cultivo de caña de azúcar y de palma africana. La característica común es la dependencia fuerte con el mercado crediticio y de productos, que limita seriamente los márgenes de decisiones para el cultivo dominante. También estas empresas presentan los mayores niveles de inversión y, a veces, de endeudamiento y los mayores niveles de ingresos monetarios por asociado. Aunque la estructura organizativa esté sólida, se observan tensiones sociales por el "cierre" de la empresa a la entrada de nuevos asociados, la contratación sistemática de mano de obra asalariada y la tendencia hacia la "burocratización" de las funciones administrativas.
- b) *Las empresas semi-consolidadas* con sistemas de producción orientados hacia la producción y comercialización grupal de parte de los rubros de explotación. En esta categoría entran básicamente las empresas dedicadas al cultivo comercial de granos básicos (arroz, maíz, frijol) y de diversificación (melón, piña) o desarrollando proyectos ganaderos a escala significativa. Por el escaso nivel de inversiones y de autofinanciamiento, la ejecución de estos rubros depende en gran medida del acceso al mercado crediticio. La tendencia hacia la consolidación depende más que en el caso anterior de la búsqueda del equilibrio entre los intereses a corto plazo de los asociados y los, a largo plazo, de la empresa por los márgenes amplios de decisiones (trabajo colectivo versus trabajo individual, capitalización o no de los excedentes, mejoras tecnológicas, etc.).
- c) *Las empresas no consolidadas* con sistemas de producción orientados hacia el autoconsumo y la comercialización individual de productos. En esta categoría entran las empresas con recursos pobres (tierra con excesiva pendiente o inundable o, relación hombre/tierra desfavorable). Entran también las empresas con limitaciones en cuanto al acceso al mercado crediticio y asistencia institucional. El nivel de inversión de la empresa es casi nulo y los cultivos son llevados a cabo con bajos niveles tecnológicos. El escaso volumen de la producción hace depender la empresa de los canales tradicionales de comercialización.

Con el fin de complementar y ampliar esta tipología hecha en base a la investigación de setenta empresas campesinas, se estableció el programa de estudios de casos. Visitando un pequeño número de empresas cam-

**pesinas, varias veces durante todo un año agrícola, se esperaba poder obtener una información más detallada que la propia encuesta a nivel de las setenta empresas. Con el programa de estudios de casos, se intentó:**

- Establecer con mayor detalle las características de sistemas de producción representativos.**
- Determinar con mayor exactitud el nivel de uso de recursos existentes en las empresas campesinas.**
- Evaluar los niveles organizativos alcanzados y la estrategia de los asociados.**



## **2. CUADROS RESUMENES**

## CUADRO 1 INFORMACION GENERAL

EMPRESAS CAMPESINAS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1. Ubicación	Choluteca	San Pedro S. Bajo Aguán	Bajo Aguán	Choluteca	San Pedro Sula	Choluteca	San Pedro Sula	Choluteca	San Pedro Sula	Bajo Aguán
2. Año de Constitución	1973	1971	1974	1974	1975	1974	1979	1977	1979	1981
3. Modalidad Organizativa	Cooperativa FECORAH	Cooperativa FECORAH	Cooperativa FECORAH	Asentamiento UNC	Asentamiento UNC	Asentamiento UNC	Cooperativa UNC	Asentamiento UNC	Asentamiento ANACH	Asentamiento ANACH
4. Afiliación										
5. Número de Asociados al 12/84	15	30	52	12	27	11	20	19	14	43
6. Población total al 12/84	123	137	263	63	165	46	100	141	85	179
7. Ingresos de Asociados 12/80 - 12/84	—	13	1	—	8	3	7	1	14	70
8. Egresos de Asociados 12/80 - 12/84	3	7	14	5	25	5	11	1	20	60
9. Promedio Edad Asociados	50	38	38	35	42	34	35	36	36	36
10. Asociados Alfabetizados	35o/o	70o/o	62o/o	41o/o	45o/o	63o/o	70o/o	55o/o	78o/o	55o/o

## CUADRO 1: DEFINICIONES Y NOTAS

1. **Ubicación:** La ubicación se refiere a la zona geográfica en la cual está situada la empresa campesina.
2. **Año de constitución:** El año de constitución se refiere al año de llegada de los fundadores de la empresa campesina al predio actualmente adjudicado.
3. **Modalidad organizativa:** La modalidad organizativa se define según las normas del Instituto Nacional Agrario-INA, aunque algunas empresas puedan tener la estructura organizativa de la organización campesina a la cual pertenecen:<sup>\*</sup>
  - **Cooperativa:** es una asociación con personalidad jurídica, otorgada de conformidad con la Ley de Asociaciones Cooperativas y su reglamento. Sus obligaciones y prohibiciones están estipuladas en la Sección Segunda, Artículo 105, 106 de la Ley de Reforma Agraria.
  - **Asentamiento:** es la forma tradicional de agrupación, cuyo carácter no se puede alejar del mutualismo normal del campesinado. Funciona simplemente con la intervención del Estado y se estructura bajo la más sencilla organización de base.
4. **Afiliación:** se refiere a la organización campesina a la cual está afiliada la empresa.
  - . FECORAH: Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria de Honduras.
  - . UNC: Unión Nacional de Campesinos.
  - . ANACH: Asociación Nacional de Campesinos de Honduras.
5. **Número de asociados a 12/1984:** se refiere al número total de asociados presentes en la empresa campesina a diciembre 1984.
6. **Población total a 12/1984:** se refiere al número total de personas (asociados, esposas, dependientes etc.) presentes en la empresa campesina a diciembre 1984.
7. **Ingresos de asociados 12/1980 — 12/1984:** se refiere al número total de asociados que han ingresado a la empresa campesina entre diciembre 1980 y diciembre 1984.
8. **Egresos de asociados 12/1980 — 12/1984:** se refiere al número total de asociados que han salido de la empresa campesina entre diciembre 1980 y diciembre 1984.
9. **Promedio edad de los asociados:** se refiere a la edad promedio de los asociados presentes en la empresa campesina a diciembre 1984.
10. **o/o Asociados alfabetizados:** se refiere al porcentaje de asociados que han sido escolarizados o que participaron en cursos de alfabetización (círculos de alfabetización, etc.).

\* Ver definición de términos en Resumen Básico de los Grupos Campesinos, Beneficiarios de la Reforma Agraria. Departamento de Planificación — INA — ENERO, 1985

CUADRO 2 USO DEL PREDIO CICLO 84-85

EMPRESAS CAMPESINAS	A		B		C		D		E		F		G		H		I		J	
	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I
1 Manzanas adjudicadas	119		391		1012		183		281		108		140		140		144		694	
2 Plantaciones permanentes	87		179								43									
Café de azúcar							112													
Marañón																				
Palma africana					319				5		2		2						2	
Otros																				
3 Cultivos anuales primera																				
Maíz																				
Arroz																				
Otros																				
4 Cultivos anuales postrera																				
Maíz																				
Frijol																				
Melón-mandía																				
Ajonjolí																				
Otros																				
5 Uso para ganadería																				
Número U.A.																				
Cultivos alimentación																				
Pastos naturales																				
Pastos mejorados																				
6 Otros usos																				
7 Sin uso																				
	6		3		4		3		5		3		3		5		2		53	
	E		105		537		28		204		E		47		E		111		507	

E: inferior a una manzana

C: Colectivo

I: Individual

## CUADRO 2: DEFINICIONES Y NOTAS

1. *Manzanas adjudicadas*: representa la superficie total de la empresa campesina (exacta: título provisional o estimada: garantía de ocupación).
2. *Manzanas en plantaciones permanentes*: representa el número de manzanas sembradas en plantaciones permanentes y existentes en el año 1984. Se consideran como plantaciones permanentes las que permanecen en el predio durante un período superior a un año (ejemplos: caña de azúcar, marañón, palma africana, etc.).

*NOTA:* Un rubro productivo es de carácter colectivo si todas las etapas de producción y de comercialización se realizan de manera colectiva.

3. *Manzanas en cultivos anuales primera 1984*: representa el número de manzanas sembradas en cultivos anuales durante el ciclo productivo de primera de 1984.
4. *Manzanas en cultivos anuales postrera 1984-1985*: representa el número de manzanas sembradas en cultivos anuales durante el ciclo productivo de postrera de 1984-1985.
5. *Uso para ganadería*: representa el número de manzanas utilizadas para la actividad pecuaria. Se consideran como pastos mejorados, los pastos que han sido sembrados por la empresa campesina, en variedades mejoradas; los demás son considerados como pastos naturales.

*NOTA:* Se calcula el número de Unidad Animal (U.A.), tomando en cuenta el inventario de animales de la empresa campesina (uso colectivo) o de los asociados (uso individual) a diciembre 1984, y, utilizando los factores siguientes:

CLASE DE ANIMAL	FACTOR
Toro	1.25
Vaca	1
Vaquilla-Novillo (más de 1 año)	0.8
Ternero (menos de 1 año)	0.4

**CUADRO 3 ENDEUDAMIENTO / CAPITAL (LEMPIRAS)**

EMPRESAS CAMPESINAS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
<b>ENDEUDAMIENTO</b>										
1 Deuda agraria	66,020	157,640	46,050	91,500	126,400	54,000	42,000	56,000	57,600	31,560
2 Deuda a corto plazo (antes 06/86)	33,560	8,830	19,660	28,160	4,400	—	14,400	—	—	—
3 Deuda a largo plazo (después 06/86)	44,400	443,060	185,560	76,880	—	20,320	—	30,025	—	30,930
4 Deuda morosa	—	—	100,160	10,170	—	39,790	22,500	—	2,190	4,460
<b>CAPITAL</b>										
1 Tierra	70,020	162,640	56,100	91,500	126,400	54,000	44,000	56,000	57,600	31,560
2 Plantaciones permanentes	52,200	107,400	183,000	70,450	5,400	27,320	1,500	22,500	—	1,500
3 Maquinaria y equipo agrícola	43,970	217,660	55,000	800	1,200	4,500	440	3,800	—	—
4 Instalaciones y construcciones	7,000	7,000	5,000	2,000	264,500	2,000	55,300	4,500	1,000	3,960
5 Ganado	—	19,600	19,600	20,660	—	—	—	44,500	—	26,700

## CUADRO 3: DEFINICIONES Y NOTAS

### a) Endeudamiento

1. *Deuda agraria:* se refiere a la deuda que tiene la empresa campesina por concepto de la adjudicación del predio. El valor del predio aparece en el título provisional. Para las empresas campesinas que no disponen de un título provisional, se hace una estimación según los valores promedios regionales de la tierra.
2. *Deuda a corto plazo:* se refiere al total de las deudas exigibles a la empresa campesina antes de junio 1986. Se toma en cuenta solamente el capital (sin los intereses).
3. *Deuda a largo plazo:* se refiere al total de las deudas exigibles a la empresa campesina después de junio 1986. Se toma en cuenta solamente el capital (sin los intereses).
4. *Deuda morosa:* se refiere al total de las deudas cuya fecha de vencimiento es anterior a junio 1985. Se toma en cuenta solamente el capital (sin los intereses).

### b) Capital (bienes de la empresa campesina)

1. *Tierra:* representa el valor de los terrenos (exacto: título provisional, o estimado: valores promedios regionales de la tierra).
2. *Plantaciones permanentes:* representa el valor de las inversiones realizadas para el establecimiento de las plantaciones permanentes (ejemplos: caña de azúcar, marañón, palma africana, pastizales cultivados, etc.)
3. *Maquinaria y equipo agrícola:* representa el valor inicial de la maquinaria y del equipo agropecuario, pertenecientes a la empresa campesina (ejemplos: tractores y sus implementos, desgranadoras, motores de riego, equipos pecuarios, etc.) Se consideran también los vehículos.
4. *Instalaciones y construcciones:* representa el valor inicial de las instalaciones (cercas, pozos, etc.) y construcciones (bodegas, talleres, granjas, silos, etc.) pertenecientes a la empresa campesina. No se toman en cuenta las viviendas de los asociados.
5. *Ganado:* representa el precio de costo del ganado de reproducción y de engorde de la empresa campesina.

## CUADRO 4 FLUJOS DE FONDOS

EMPRESAS CAMPESINAS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
PERIODO	02/84-02/85 03/84-02/85 01/85-08/85 05/84-05/85 06/84-07/85 04/84-04/85 08/84-10/85 07/84-06/85 04/84-03/85 05/84-08/85									
<b>INGRESOS</b>										
1. Ventas de cosechas	278,900	188,570	83,279	1,307	26,749	32,143	12,025	5,257		5,896
2. Ventas de productos pecuarios				1,069				19,362		1,763
3. Ingresos agropecuarios varios			2,399	707			606			2,277
4. Créditos / Donaciones	65,600	116,950	40,472	47,485	24,245	31,928	19,444		720	35,398
5. Otros	88,000	1,700	1,850	154	60	112	2,190	1,693		3,228
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>353,300</b>	<b>307,220</b>	<b>128,001</b>	<b>51,095</b>	<b>51,054</b>	<b>64,183</b>	<b>34,265</b>	<b>26,312</b>	<b>720</b>	<b>48,562</b>
<b>EGRESOS</b>										
6. Cultivos mano de obra asociados	38,300	60,310	36,626	9,816	9,887	5,991	1,081		350	1,573
7. Cultivos mano de obra particulares	14,500	66,540	5,424	576		6,540	1,455	155		480
8. Producción pecuaria mano de obra asociados			3,663	2,656				4,404		1,605
9. Prod. pecuaria mano de obra particulares				1,601				140		316
10 Insumos para cultivos	25,400	9,050		544	2,298	12,652	3,828	67		614
11 Insumos para animales		700	3,452	561				960		414
12 Contratación y alquileres	99,700	32,800		375	5,804	4,005	3,419	1,524		2,941
13 Mantenimiento y reparaciones	6 00	2,500	24,628		100	442	216	149		29
14 Comercialización	1,000		4,652		1,432	1,545	48			
15 Devolución de préstamos	53,100	110,000	24,180		17,158	24,820	2,555	12,807		4,444
16 Distribución de excedentes	113,100	11,120			9,918	2,050		128		2,367
17 Administración	900	3,500	8,725	961	622	353	1,432	430	230	1,554
18 Bienes de capital	8,100	9,200	4,160	26,248	443	2,440	4,545	1,594		29,568
19 Otros	600	1,500	12,115	3,611	3,284	3,302	15,578	3,667	150	2,647
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>353,300</b>	<b>307,220</b>	<b>127,625</b>	<b>46,969</b>	<b>50,946</b>	<b>64,140</b>	<b>34,157</b>	<b>25,955</b>	<b>720</b>	<b>48,502</b>

NOTA: Para las empresas A y B, los flujos de fondos se refieren exclusivamente a los ingresos e egresos correspondientes a los cultivos iniciados y cosechados durante el periodo.



## CUADRO 4: DEFINICIONES Y NOTAS

### a) Ingresos

1. **Ventas de cosechas:** ventas en efectivo de todos los productos y subproductos de cultivos.
2. **Ventas de productos pecuarios:** todas las ventas de animales y productos de ganadería.
3. **Ingresos agropecuarios varios:** ingresos por alquiler de equipo, alquiler de pastos, etc.
4. **Créditos/donaciones:** créditos institucionales, créditos de empresas privadas, etc.
5. **Otros**

### b) Egresos

6. **Cultivos mano de obra asociados:** pagos de la empresa campesina a los asociados por concepto de aporte de mano de obra en los cultivos colectivos.
7. **Cultivos mano de obra particulares:** pagos de la empresa campesina a particulares por concepto de contratación de mano de obra en los cultivos colectivos.
8. **Producción pecuaria mano de obra asociados:** pagos de la empresa campesina a los asociados por conceptos de aporte de mano de obra en la actividad ganadera.
9. **Producción pecuaria mano de obra particulares:** pagos de la empresa campesina a particulares por concepto de contratación de mano de obra en la actividad ganadera.
10. **Insumos para cultivos:** semillas, herbicidas, insecticidas, etc.
11. **Insumos para animales:** alimentos para animales, insumos veterinarios, etc.
12. **Contratación y alquiler:** Prestación de servicios de particulares en preparación mecanizada de terrenos, alquiler de equipos, etc. No incluye el transporte al mercado.
13. **Mantenimiento y reparaciones:** incluye combustible, aceite de equipos agrícolas, así como todos los costos de reparaciones.
14. **Comercialización:** transporte y otros costos de viaje.
15. **Devolución de préstamos:** abonos a capital e interés de los préstamos vigentes.
16. **Distribución de excedentes:** repartición de utilidades de la empresa campesina a asociados.
17. **Administración:** viáticos, pago a contadores, papelería, etc.
18. **Bienes de capital:** compra de equipos, construcción de edificios, compra de animales, etc.
19. **Otros.**

**CUADRO 5 INGRESOS MONETARIOS PROMEDIOS  
POR ASOCIADO (LEMPIRAS)**

EMPRESAS CAMPESINAS	A		B		C		D		E		F		G		H		I		J	
	PERIODO																			
1 Plantaciones permanentes																				
Caña de azúcar	8113	-	2380	-																
Marañón					814	-	818	-		75	-									
Palma africana																				
Otros																				
2 Cultivos anuales primera																				
Maíz																				
Arroz																				
Otros																				
3 Cultivos anuales postreza																				
Maíz																				
Frijol																				
Melón-sandía																				
Ajonjolí																				
Otros	2557	-																		
4 Actividad pecuaria																				
Animales - derivados																				
	10670	-	2380	897	895	146	976	-	592	430	731	150	54	1848	495	540	-	457	85	292

E: no representativo      C: Colectivo  
I: Individual



## **CUADRO 5 y 6: DEFINICIONES Y NOTAS**

### **a) Ingresos monetarios promedios por asociado**

Representa el total de dinero recibido por los asociados en:

- **Actividades colectivas:** pago de planillas, distribución de excedentes.
- **Actividades individuales:** venta de producción individual de los asociados.

### **b) Ingresos no monetarios promedios por asociado.**

Representa el valor total de los productos autoconsumidos (alimentación, semillas, etc.) provenientes de:

- **Actividades colectivas:** repartición de la producción colectiva con fines de autoconsumo.
- **Actividades individuales:** autoconsumo de la producción individual de los asociados.

CUADRO 7 USO DE MANO DE OBRA (JORNALES)

EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

EMPRESAS CAMPESINAS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
PERIODO		02/84-02/85	03/84-02/85	01/85-08/85	04/84-05/85	05/84-04/85	04/84-03/85	01/85-10/85	04/84-03/85	04/84-03/85	05/84-04/85
1 Plantaciones permanentes	Caña de azúcar	C 1546	C 4280 I 9723	C	C 862 I 40	C	C 1170	C	C	C	C
	Mazañón	A									
	Palma africana	N.A.		6452 1160							
		A			640						
	Otros	N.A.									
2 Cultivos anuales primera	Maíz	C 1030	C 1310 I 670	C 896 I 317	C 376 I 2070 I 195	C 798 I 40	C	C 1084 I 148 I 1395 I 1363	C 205 I 210	C 1372 I 126	C 619 I 2475 I 691
	Arroz	A									
	Otros	N.A.			220						
		N.A.									
3 Cultivos anuales postera	Maíz	C 1275	C 565 I 195	C 1135 I 211	C 1135 I 211	C 907 I 100 I 750 I 97	C 1353 I 1448	C 188 I 333	C 530 I 20 I 204 I 20	C 530 I 20 I 204 I 20	C 1349 I 686
	Frijol	A									
	Melón-mandia	N.A.									
	Alonjolí	A			343 40				490 23		
	Otros	N.A.									
		N.A.									
4 Actividad pecuaria		C 5110	C 13003 I 2706	C 534 I 230	C 1000 I 205	C 1478	C 3991	C 578	C 2148	C 78	C 1150
		N.A.									
		5110	1030 13003 2706	7146 2789 3086	1478 4119 3991 480 578 3975 2148 1040 78 2272 1150 5201						

A: Asociados      E: No representativo      C: Colectivo  
 NA: No Asociados      I: Individual

## **CUADRO 7: DEFINICIONES Y NOTAS**

**El uso de mano de obra en actividades productivas representa:**

- **En actividades colectivas:** el número de jornales utilizados en las actividades productivas colectivas de la empresa campesina. Para cada uno de los rubros, se desglosa el aporte de mano de obra de los asociados y el de los particulares contratados por la empresa campesina.
- **En actividades individuales:** el número de jornales utilizados en las actividades productivas individuales de los asociados. Para cada uno de los rubros, se desglosa el aporte de mano de obra de los asociados y el de los particulares contratados por los asociados.

### **3. ESTUDIOS DE CASOS**





## **RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA CAMPESINA "A"**

**UBICACION:**

**REGION DE CHOLUTECA**

**DEPARTAMENTO:**

**CHOLUTECA**

**MUNICIPIO:**

**MARCOVIA**

**ALDEA:**

**MONJARAS**

El grupo se constituyó en el año 1973, para beneficiarse de las adjudicaciones de tierras permitidas por el Decreto-Ley No.8, afectando un predio que no cumplía su función social. La cooperativa recibió el título provisional de la tierra en 1975 y la personería jurídica, concedida por la Dirección de Fomento Cooperativa (DIFOCOOP), en 1976.

## A. EL GRUPO FAMILIAR

En la actualidad, la empresa está constituida por quince asociados, todos fundadores. Diez de los asociados fueron jornaleros, cuyos ingresos se derivaban del trabajo estacional (cosechas de algodón y caña de azúcar, mantenimiento de pastos en fincas ganaderas, etc.) y cinco fueron arrendadores de tierra (cultivos de granos básicos).

Varios de los miembros que fundaron la empresa (42 al inicio) se retiraron a pocos años de integrar el grupo, debido a la tardanza de la adjudicación del predio y, sobre todo, a las pérdidas sucesivas de los cultivos de arroz y maíz, ocasionadas por inundaciones. El número de asociados se estabilizó en 1976, a partir del inicio del cultivo de caña. Hubo algunos casos de expulsión (tres en total: conducta perjudicial al grupo y pérdida de insumos). La gran mayoría de los asociados son originarios de la zona Sur (Departamento de Valle sobre todo).

No ha habido ingresos de asociados en el transcurso de la vida de la empresa. A juicio de los asociados, el sistema de producción actual no permite la incorporación de miembros adicionales por no generar un empleo permanente de la mano de obra. La cooperativa colabora en la organización de hijos y dependientes para solicitar adjudicaciones de tierra.

La empresa se caracteriza por la edad relativamente alta de sus miembros (50 años en promedio). La población total (asociados, esposas y dependientes) se eleva a unas 120 personas. Se observa el alto grado de analfabetismo tanto de los asociados como de sus esposas; a partir de 1985, se impartieron en sesiones nocturnas cursos del Plan Nacional de Alfabetización (PLANALFA).

Las viviendas de los asociados están dispersas en la Aldea de Monjarás. Los materiales de construcción son los corrientes en la zona costera del Sur: paredes de adobe o ladrillos, techos de teja y, a veces, de zinc, con dos-tres divisiones internas; algunas se benefician del servicio de agua potable de la comunidad.

La cooperativa construyó su sede en 1977 con oficina, sala de sesiones y galera para el equipo agrícola.

## B. EL TERRENO

El predio adjudicado a la empresa está ubicado a dos kilómetros de la sede de la cooperativa. La superficie del terreno, plano en su totalidad, es de 82 ha. 53 áreas (aproximadamente 119 manzanas). Su valor en el registro del Instituto Nacional Agrario (INA) es de L. 66,026.73 (o sea L.800.00/ha). Los asociados cuestionan este valor, considerándolo muy por encima de los promedios de la zona, teniendo en cuenta su escaso valor productivo ya que el terreno es inundable durante seis meses del año (de mayo a octubre) por los desbordamientos de un brazo del Río Choluteca, colindante al predio.

Los resultados del análisis de muestras de suelo, realizado en agosto de 1984, revelan el porcentaje bajo de materia orgánica (necesidad de fertilización con nitrógeno) y la necesidad de fertilización en potasio.

## CUADRO No. 1 INFORMACION GENERAL

	ASOCIADOS	ESPOSAS	DEPENDIENTES	
			HIJOS/HIJAS	OTROS
<i>Número Total</i>	15	14	91	3
<i>Promedio Edad</i>	50	42	9	-
<i>o/o Alfabetizados</i>	34	21	*80	*-

\* *Dependientes Alfabetizados*  
*Dependientes en Edad Escolar* o/o

*FUENTE: Encuesta a nivel de asociados - diciembre 1984.*

## CUADRO No. 2 ESTABILIDAD EN LA EMPRESA

*Número de asociados al constituirse la Empresa: 42*

AÑO/No. ASOCIADOS	A FINAL DEL AÑO	INGRESOS DURANTE EL AÑO	EGRESOS DURANTE EL AÑO	
			VOLUNTARIOS	EXPULSIONES
1980	18	-	-	-
1981	17	-	-	1
1982	15	-	-	2
1983	15	-	-	-
1984	15	-	-	-

*FUENTE: Revisión de libros de actas.*

### CUADRO No. 3 RESULTADOS DE ANALISIS DE MUESTRAS DE SUELO

LOTE		<i>o/o M.O.</i>	<i>PH</i>	<i>K</i> <i>meq/</i> <i>100 ml Suelo</i>	<i>P</i> <i>μg/</i> <i>ml/Suelo</i>	<i>TEXTURA</i>
<i>Lote No. 1</i>	<i>Caña</i>	<i>2.02</i>	<i>6.4</i>	<i>0.79</i>	<i>13.5</i>	<i>Franco-Arenoso</i>
<i>Lote No. 2</i>	<i>Maíz-melón</i>	<i>1.72</i>	<i>6.5</i>	<i>0.79</i>	<i>12.6</i>	<i>Franco-Arenoso</i>

*FUENTE: Secretaría de Recursos Naturales - agosto 1984.*

### CUADRO No. 4 BIENES DE CAPITAL

<i>1. Tierra (incluyendo mejoras)</i>	<i>Lps.70.020</i>
<i>2. Plantaciones permanentes</i>	<i>Lps.52.200</i>
<i>3. Maquinaria y equipo agrícola</i>	<i>Lps.43.970</i>
<i>4. Instalaciones y construcciones</i>	<i>Lps. 7.000</i>
<i>5. Ganado</i>	<i>-</i>

## C. INSTALACIONES Y EQUIPOS

La empresa cuenta con maquinaria y equipo agrícola: un tractor con sus implementos (arado, rastra y cultivadora) y bombas de mochila y de motor. El tractor se utiliza para la preparación del suelo en los cultivos anuales (maíz, melón y ajonjolí) y, sobre todo, para el transporte de los asociados (sede-predio), los insumos y los productos. En 1984 se compró un equipo de fumigación para el control de plagas y enfermedades en el melón. Los equipos han sido financiados con préstamos reembolsables a la entrega de la caña. Solamente, el equipo de fumigación se compró con los excedentes de venta de caña de la zafra 1983-1984.

La empresa cuenta con una bodega (sala de sesiones, almacén de insumos, etc) y una galera para el tractor y sus implementos. Para la construcción de esas instalaciones, también se solicitó un préstamo.

## D. LA ORGANIZACION

La empresa al momento de su constitución en 1972 adoptó una estructura organizativa "simple": Asamblea General y Junta Directiva, conformada por un Presidente, un Secretario, un Tesorero, un Fiscal y un Vocal. Posteriormente, la empresa se constituyó en cooperativa y obtuvo su personería jurídica en 1976. En la actualidad, la cooperativa cuenta con los órganos siguientes: Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y un Coordinador de Trabajo electo por el Consejo de Administración. Desde sus inicios, la empresa estuvo afiliada a la Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria (FECORAH).

*Asamblea General:* está constituida por el total de los asociados. La supuesta periodicidad de reuniones de asambleas generales es mensual. Sin embargo, en la realidad, la Asamblea se reúne sólo cuando se presenta una determinada necesidad.

Los temas tratados son:

a) En asambleas generales ordinarias:

- Elección y destitución de los integrantes del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia.
- Presentación de los estados financieros elaborados por el Centro Contable de la FECORAH.

b) En asambleas generales extraordinarias:

- Solicitud de préstamos a BANADESA para el mantenimiento de la caña de azúcar y los cultivos comerciales anuales (melón, ajonjolí, etc.).
- Organización de la producción: contratación de mano de obra, compra de equipos, etc.
- Sanciones a asociados, etc.

*Consejo de Administración:* está compuesto por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal. La frecuencia definida para las reuniones del Consejo de Administración es quincenal, sin embargo, en la realidad, la periodicidad es mucho menor.

El Consejo no tiene un papel muy importante de toma de decisiones: las decisiones de mayor relevancia se toman en consenso entre los asociados; en este sentido, el grupo de asociados parece bastante consolidado. El Secretario y el Tesorero tienen la mayor parte del trabajo administrativo.

Se observa una tendencia a la reelección de las mismas personas en los cargos de Secretario y Tesorero: el hecho se debe al escaso número de asociados alfabetizados; existe una fuerte rotación para los cargos de Presidente y Vicepresidente.

*Junta de Vigilancia:* integrada por tres propietarios y tres suplentes, este órgano no tiene calendario definido de reuniones. En la práctica, éste no cumple ningún papel dentro de la cooperativa.

*Coordinador de Trabajo:* electo por el Consejo de Administración, el Coordinador de Trabajo es encargado de distribuir las actividades a realizarse en los distintos rubros de producción y controlar la ejecución de las tareas. Es ayudado en sus actividades por otros asociados durante el ciclo productivo del melón por la fuerte contratación de mano de obra.

*El instrumental administrativo se compone de:*

- a) *Documentos normativos:* estatutos (derechos y obligaciones de los asociados, definición de funciones de los órganos de gestión, etc.) y reglamento interno (medidas disciplinarias, duración de las jornadas de trabajo, etc.). Se observa un buen conocimiento por parte de los asociados del contenido de esos documentos normativos.
- b) *Los talonarios de comprobantes de ingresos y egresos,* membretados a nombre de la cooperativa.
- c) *Las planillas de pago* que constituyen un resumen semanal de los días trabajados por los asociados, con su valor correspondiente. El tiempo de trabajo no constituye el criterio del pago de los asociados, sino que se reparten (en partes iguales) las cantidades otorgadas por la institución financiera para la ejecución de las actividades correspondientes. Se elaboran planillas adicionales para la fuerza de trabajo contratada; en este caso, el pago se efectúa por día trabajado.
- d) *El libro de entradas y salidas:* en este libro, el Tesorero apunta el movimiento financiero de la empresa.
- e) En la actualidad, el Centro Contable de la FECORAH está llevando la *contabilidad legal* de la cooperativa. Periódicamente, el Tesorero entrega, al Centro Contable, la totalidad de los documentos de la cooperativa: a la entrega, el encargado del Centro averigua la correspondencia entre los documentos y los apuntes en el libro de entradas y salidas. El Centro procesa la información según las cuentas del "Manual de Contabilidad para Empresas Campesinas" y establece balances mensuales de saldos y estados financieros (balance general y estado de excedentes y pérdidas).

Cabe notar que:

1. Los resultados arrojados por los estados financieros (balance sobre todo) no son muy fiables por la falta de documentos comprobando los saldos de las cuentas.
2. Los documentos entregados se quedan en el Centro Contable, en la expectativa de una posible auditoría por parte de DIFOCOOP.

3. La contabilidad legal corresponde más a una voluntad de cumplir con los requisitos expuestos por la Ley de Asociaciones Cooperativas que a un interés de tener una idea real de la situación financiera de la empresa.
  4. El sistema contable adoptado por el Centro imposibilita el análisis de resultados por rubros.
  5. Los asociados no pueden interpretar los estados financieros, los cuales son presentados anualmente por los contadores del Centro.
- f) *El libro de Actas* en el cual el Secretario apunta los acuerdos tomados en las reuniones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

A partir del año 1984, se trató de introducir un registro diario de actividades realizadas en el cultivo de caña y mejorar el llevado para los cultivos comerciales anuales.

## E. SISTEMA DE PRODUCCION

Hasta el año 1976, el sistema de producción de la empresa estaba basado en el cultivo de maíz para el autoconsumo y cultivo de arroz para la comercialización.

Los desbordes del brazo del Río Choluteca, ocurridos en 1976, ocasionaron la pérdida total del cultivo de arroz que, en aquella oportunidad, ocupaba la casi totalidad de las tierras de la cooperativa. Las dificultades de tener nuevamente acceso al crédito para el arroz y la política de las instituciones bancarias en promover el desarrollo del cultivo de caña de azúcar motivaron la siembra de este rubro, menos sensible a las inundaciones que los cultivos anuales, en más de 3/4 del predio (87 manzanas en plantaciones y 6 manzanas en caminos entre lotes de caña). Las 26 manzanas restantes producen maíz de primera (autoconsumo) y rubros comerciales de postrera (melón, sandía, ajonjolí). La sandía y ajonjolí aparecen como complementarios al melón: la extensión en melón varía según el financiamiento otorgado por el banco; si el financiamiento no permite la siembra de la totalidad de la superficie, se siembra sandía o ajonjolí. En la postrera 1984-1985, se sembró melón en la totalidad del predio.

### Cultivo de caña de azúcar

A partir de 1976, el Banco Nacional de Fomento (BANADESA) financió las inversiones para la instalación de las plantaciones de caña con un préstamo a siete años, con un año de gracia (nivelación, drenaje, preparación del terreno, etc.). Posteriormente, el banco ha ido financiando los costos de mantenimiento y corte.

Anualmente, el banco elabora un plan de financiamiento para el mantenimiento que considera todos los gastos por incurrir en la plantación: pago de mano de obra hasta el inicio de la zafra, compra de insumos, alquiler de maquinaria.

Las distintas labores de mantenimiento son autorizadas y supervisadas por técnicos del banco y técnicos del ingenio azucarero comprador de la caña (ACENSA).

**CUADRO No. 5 EVOLUCION EN EL USO DEL PREDIO**

**(MANZANAS)**

	CICLO 80/81		CICLO 81/82		CICLO 82/83		CICLO 83/84		CICLO 84/85	
	119	Individual	119	Individual	119	Individual	119	Individual	119	Individual
1. MANZANAS ADJUDICADAS										
2. Plantaciones permanentes	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
Caña	87	-	87	-	87	-	87	-	87	-
3. Cultivos anuales primera	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
Maíz	-	25	-	25	-	25	-	25	-	25
4. Cultivos anuales postrera	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
Melón	15	-	15	-	20	-	20	-	25	-
Sandía	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ajonjolí	-	-	10	-	-	-	5	-	-	-
5. Uso para ganadería	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Otros usos	7		7		7		7		7	
7. Sin uso	-		-		5		-		-	



La zafra y el transporte de la caña los realiza el ingenio, deduciendo el costo del valor de las entregas. El ingenio realiza la zafra a través de frentes organizados para su ejecución, de acuerdo a un contrato suscrito entre las partes (ingenio-frente), sin mayor participación de la cooperativa. Existe un contrato de compra-venta entre el ingenio y la cooperativa, fijando un precio mínimo de compra por tonelada entregada con posibles ajustes posteriores. Al entregar la totalidad del producto, el ingenio liquida las cuentas con la cooperativa: el ingenio cobra los servicios prestados a la cooperativa y transmite la liquidación a BANADESA. El banco amortiza el préstamo otorgado a la cooperativa (capital e intereses) y entrega el saldo a la cooperativa.

El ingenio practica también un sistema de adelantos sobre excedentes, prestando dinero mensualmente a la cooperativa; esos fondos son deducidos a la entrega del producto.

Las principales labores de mantenimiento en el ciclo 1984-1985 fueron:

**Requema:** Consiste en quemar los residuos presentes en el predio después del corte de caña.

**Destronque-deshije:** Consiste en eliminar los brotes de las cañas que se cortaron en la zafra anterior.

**Subsoleo:** Consiste en aflojar la tierra y romper el sistema radicular.

**Fertilización:** Aporte de urea y fórmula (18-9-21). El fertilizante se aplica a mano. Se efectúa un aporte posterior, con el fin de cubrir el fertilizante.

**Control del carbón:** Esta enfermedad atacó en forma leve la plantación. Se eliminaron las partes afectadas.

**Limpia de caña:** Control de malezas en los lotes de caña.

**Limpia de calles y desorillos:** Control de malezas alrededor de los lotes de caña.

**Reparación de cercas:** Arreglo de las cercas alrededor de la plantación.

Durante la zafra, los asociados participan en la quema y en la apertura de calles en los lotes para evitar la propagación del fuego. El frente de zafra se encarga de la cosecha sin la participación directa de los asociados.

Las cantidades de caña cosechadas varían de un ciclo a otro. En las zafras de los años 1980, 1982 y 1983, no se cosechó la caña de los lotes Nos. 8 y 9: en los dos primeros años, el frente no pudo entrar en los lotes inundados, en el tercer año el ingenio no recibió la caña por haberse quemado los lotes mucho antes de su corte. Los rendimientos diferenciales en los demás lotes se deben a: a) las precipitaciones durante el ciclo vegetativo; b) los daños extensivos del salivazo; y c) la presencia del carbón obligando al arranque de las partes dañadas.

Por lo general, no se contrata mano de obra para realizar las actividades de mantenimiento en la caña. Algunos particulares participan en las labores de desorillo y quema antes de la zafra: a) por la necesidad de llevar a cabo rápidamente estas actividades; y b) por coincidir la fecha de estas labores con la recolección del melón.

### **Cultivo del maíz**

El maíz es un cultivo altamente riesgoso en la época de primavera, en razón de los frecuentes desbor-

damientos del Río Chohuteca. Desde la creación de la cooperativa (1972-73), sólo se pudo cosechar cuatro veces el maíz. El nivel de tecnología es calificado de "semi-tecnificado" por el uso de la maquinaria en labores de preparación del terreno. La empresa no solicita préstamos para este rubro. Las principales labores en el cultivo del maíz son:

**Chapia-broceo:** Esta labor se realiza a finales del mes de abril, antes del inicio de las lluvias. Con un machete tipo largo, se rastreja el terreno de manera que se pueda mecanizar.

**Aradura y rastreado:** Se utiliza el equipo de la cooperativa para esta labor. El rastreado (dos pases de rastra) se hace en forma perpendicular en la dirección de aradura. La profundidad de la aradura y rastreo es de unas 7-8 pulgadas.

**Surcado:** Se utiliza un arado de madera con punta de hierro, halado por una yunta de bueyes (tamaño del yugo: 80 pulgadas); el surcado se hace en la misma dirección del rastreado, a una profundidad de 4-5 pulgadas.

**Siembra:** Se hace "al paso", utilizando 5-6 granos entre pasos y tapando las semillas con el pie. La cantidad de semillas utilizadas es de unas treinta libras por manzana. Se utilizan semillas criollas "planta baja", compradas o provenientes de la cosecha anterior.

Esta labor se realiza de manera colectiva. A los quince días de nacido, los asociados proceden a un sorteo. Se numeran los surcos del terreno de 1 al 15. A partir de este momento, cada asociado es responsable de su lote de surcos.

**Aporque:** A los 18-20 días de nacido, se aporcan las matas (preservación de la humedad y estabilidad de la mata). Se utiliza una yunta de bueyes y el mismo arado que para el surcado.

**Fertilización:** Por manzana, se utiliza un quintal de fórmula a la siembra y un quintal de urea simultáneamente con el aporque. Estos insumos son "sobrantes" de los fertilizantes utilizados en la caña.

**Limpia:** Se utiliza un machete largo; durante el ciclo, se ejecuta solamente una limpia.

**Control de plagas:** Por lo general no se controlan las plagas. En 1984, un ataque extensivo de "gusano cogollero" justificó una fumigación aérea de Volatón.

**Dobla:** Esta labor consiste en doblar la mata para que la mazorca seque con mayor rapidez.

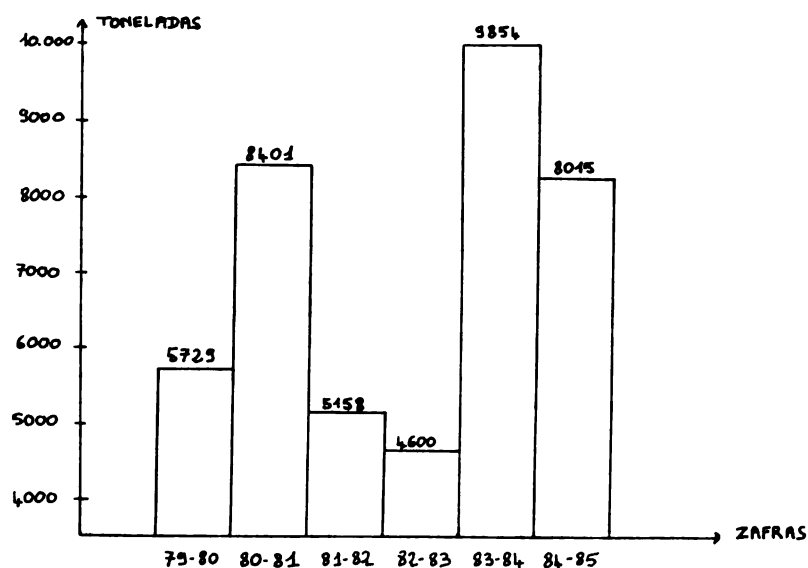
**Tapizca y acarreo:** Consiste en arrancar las mazorcas de las plantas y llevarlas a las viviendas.

Para el transporte se utiliza el troco y el tractor de la cooperativa, o se alquilan carretas haladas por bueyes.

El maíz es para uso exclusivo en autoconsumo. En el ciclo de primera 1984, se estimó el rendimiento en unos veinte quintales por manzana cosechada (17 manzanas).

Durante la postrera 1984-1985, algunos asociados sembraron maíz en áreas marginales (calles de acceso a la plantación de caña, etc.) para tener una disponibilidad de granos durante todo el año.

**CUADRO No. 6 PRODUCCION DE CAÑA DE AZUCAR EN TONELADAS**



**ZAFRAS**

No. Lote	Area en Manzanas	79/80	80/81	81/82	82/83	83/84	84/85
1	8	602.99	901.50	523.90	598.36	799.62	685.48
2	10	632.90	455.98	581.88	567.16	842.81	671.47
3	10	906.24	845.45	676.97	574.85	947.41	707.10
4	10	978.79	1,093.62	1,197.08	781.08	1,183.92	948.06
5	9.50	817.34	921.03	867.77	722.75	1,151.93	862.74
6	9.25	792.28	1,025.29	755.19	877.74	1,291.30	1,027.62
7	10.25	999.12	1,057.73	556.04	478.16	1,349.63	1,075.36
8	9.25	—	747.32	—	—	857.52	681.39
9	11.25	—	1,354.03	—	—	1,430.05	1,356.37
<b>Totales</b>	<b>87.50</b>	<b>5,729.66</b>	<b>8,401.95</b>	<b>5,158.83</b>	<b>4,600.10</b>	<b>9,854.19</b>	<b>8,015.59</b>

## Cultivo del melón

Antes del ciclo, conjuntamente con técnicos de la unidad de asistencia técnica del melón (INA, BANADESA, SRN, DIFOCOOP), se toma la decisión de la superficie a sembrar. La decisión se toma en base a los resultados del ciclo pasado. En base a este dato, el banco elabora un plan de inversión (estándar para todos los productores de melón). Los desembolsos sucesivos se hacen según este plan de inversión. Cabe notar que, por lo general, los asociados no conocen el contenido de este plan de inversión y, mucho menos, las partidas asignadas a cada actividad prevista en el mismo plan. El banco financía la mano de obra hasta el inicio de la recolección de fruta, los insumos, el alquiler de maquinaria, etc. Para el otorgamiento del préstamo, la cooperativa debe firmar un contrato de compra-venta con la empresa compradora. Hasta 1984, la cooperativa vendía la fruta a la PATSA (Productos Acuáticos y Terrestres, S.A., filial de la Standard Fruit Company) por intermedio de CREHSUL (Cooperativa Regional de Horticultores del Sur) en la empacadora de Choluteca. A raíz de las divergencias entre la PATSA y la CREHSUL, la PATSA instaló una empacadora en la Aldea de Monjarás. En 1985, la cooperativa vendió su producción a la PATSA.

Las principales actividades en el cultivo de melón (ciclo 1984-1985) son:

**Chapia y quema:** Esta actividad se realiza al terminar el período de lluvia. Con el machete, se rastreja el terreno de manera que se pueda mecanizar. La maleza es amontonada y quemada.

**Aradura y rastreado:** En este ciclo, se alquiló un tractor con sus implementos. La profundidad de la aradura es de unas ocho pulgadas. Se realiza durante las últimas horas del día. De noche (para evitar la cristalización de los terrones y la pérdida de humedad), se efectúan tres pases de rastra.

**Siembra:** Se alquila una sembradora que deposita la semilla a chorro seguido. Se regula la profundidad de acuerdo con la humedad en el suelo. La distancia entre surcos es aproximadamente 150 cms. El deshije (raleo), efectuado a los diez días de sembrado, permite dejar una planta por postura a una distancia de ocho pulgadas entre plantas.

En este ciclo, se utilizaron tres libras de semillas por manzana. Por mal regulación de la sembradora, varias semillas no quedaron en la humedad y, por lo tanto, no germinaron: se tuvo que resembrar a mano.

**Fertilización:** Después de preparar el suelo, se surcó a una profundidad de ocho pulgadas, aplicando 2.5 quintales de fórmula 18-46-0 por manzana en el fondo del surco. Se tapa el surco y se hace la siembra sobre el fertilizante.

A los diez días de siembra, se hizo una aplicación de cloruro de potasio mezclado con urea. El fertilizante se aplicó a unas cinco pulgadas de la línea de siembra. Se tuvo también que hacer una fertilización en la resiembra.

**Control de plagas:** Plagas del suelo: en forma preventiva, al momento de iniciar el arado, se aplicó Furadan para el control de las plagas del suelo (gusano alambre, gallina ciega, etc.).

(ver listado de insumos comprados en el ciclo 1984-85) Plagas de follaje (mosca blanca, medidor, falso medidor, cogollero, minador): se aplicó los insecticidas Tamarón y Dipterex.

Plagas del fruto (perforador, bellotero, prodenia, gusano soldado): se aplicó los insecticidas: Sevin, Clorotalonil, Ergostin.

**CUADRO No. 7 EVOLUCION DE LA PRODUCCION DE MELON**

CICLOS	AREA SEMBRADA		AREA PERDIDA		CAJAS EXPORTABLES				VENTA		
	SJ 45	H D	SJ 45	HD	SJ 45	H D	G1	G2	DE	EN	
									"PACHANGA"	LA FINCA	
82 - 83	10Mzs.	10Mzs.	6 Mzs.	4 Mzs.	168	194	1266	8	13735 unidades	10,000 unidades	(est.)
83 - 84	20 Mzs.	-	5 Mzs.	-	1889	183	-	-	15,000 unidades	20,000 unidades	(est.)
84 - 85	25Mzs.	-	5 Mzs.	-	2633	1299	-	-	19522 unidades	20,000 unidades	(est.)

11.33

SJ 45: Melón CANTALOUPE      G1: primera categoría  
 HD: Melón HONEY DEW        G2: segunda categoría

- Control de Enfermedades:** Para controlar el Mildew Velloso y la Rizocthonia, se aplicó los fungicidas Benlate y Dithane.
- Labores culturales:**
- . Brechado: se inició a los veinte días de nacida la planta. La labor consiste en mover las guías de los surcos de manera que éstas se encuentren, con el fin de tener una calle entre cada dos surcos.
  - . Camaroneo: Limpia ligera con machete.
  - . Volteo: Consiste en girar la fruta sobre sí misma de un cuarto. La práctica evita las manchas de tierra, las quemaduras del sol y ayuda a la formación de redecillas.
- Recolección:** Se recolecta cuando la fruta ha despegado un cuarto del pedúnculo. Se hacen dos o tres cortes por día. Los cortadores colocan las frutas en las calles y el acarreador las lleva hasta el lugar de carga.
- Transporte:** El transporte de la fruta hasta las instalaciones de la empresa compradora está a cargo de la cooperativa. Para tal fin, se contrata un camionero.  
Existe un límite de 1500 frutas máximo por viaje para reducir el riesgo de golpes en la fruta durante el viaje.

En la planta empacadora, se selecciona la fruta apta para la exportación según el tamaño, el aspecto exterior (ausencia de golpes, de manchas, etc.), así como el grado de azúcar.

Para la fruta de exportación, los pagos del producto entregado son semanales. La empresa PATSA entrega la liquidación a BANADESA; del total de la venta, se resta el 80o/o para la amortización del préstamo del melón. Se devuelve el 20o/o a la cooperativa para cubrir los gastos en el corte y en el transporte. Una vez amortizado el préstamo-melón (capital e intereses), se devuelve el 50o/o a la cooperativa; con el 50o/o restante se amortiza la mora tenida por la cooperativa con BANADESA en préstamos anteriores.

El precio de la fruta de exportación depende, además de la calidad, de la fecha de entrega.

La cooperativa vende la fruta rechazada a la exportación ("pachanga") a los intermediarios presentes en la planta empacadora. Del total de la venta, se resta el 50o/o para amortizar el préstamo. Una vez amortizado el préstamo, se entrega el 100o/o del valor del producto a la cooperativa.

Se practica, también, la venta directa en la plantación.

Los rendimientos varían de un ciclo al otro. Por ejemplo, el número de cajas exportables por manzana de melón recolectado ha evolucionado de la forma siguiente:

COSECHA 1983:	90 cajas
COSECHA 1984:	138 cajas
COSECHA 1985:	196 cajas

La calidad del producto varía también de un ciclo a otro. Por ejemplo, los porcentajes de cajas exportables por categoría han evolucionado de la forma siguiente:

COSECHA 1983:	G1: 46o/o	G2: 54o/o
COSECHA 1984:	G1: 91o/o	G2: 9o/o
COSECHA 1985:	G1: 66o/o	G2: 34o/o

Las fuertes pérdidas observadas en el año 1982-1983 (50o/o de la plantación) se debieron a la mala ejecución de las labores culturales: limpia de terreno, volteo (SJ45) y encalado (Honey Dew). En el ciclo 1984-1985, el mayor problema fue la mala ejecución de la siembra mecanizada. El atraso debido a la resiembra explica la llegada de parte de la producción en el mes de febrero, época en la cual los precios empiezan a bajar.

Durante todo el ciclo del melón, la cooperativa contrata mano de obra. En su mayoría, los asalariados son dependientes o familiares de los asociados. El pago de los asalariados se efectúa por día trabajado.

## F. APOYO INSTITUCIONAL

Por ser una cooperativa del sector de "Desarrollo Rural Concentrado", la empresa se benefició de la asistencia, en forma prioritaria para el cultivo de caña, de las instituciones públicas y, en particular, del INA y de BANADESA.

Para la caña, el INA participó en las labores de instalación de la plantación. Al ser otorgado el préstamo refaccionario, el banco saldó con el INA las deudas contraídas y contempladas en el plan de inversión. Anualmente, el banco presta fondos a la cooperativa para cubrir los costos de mantenimiento y del corte (13o/o de interés anual). Hasta la fecha, la cooperativa ha reembolsado los préstamos bancarios; sin embargo, en 1985, una baja en el precio unitario de la caña (L. 26.00 por tonelada) no permitió a la empresa reembolsar el crédito para mantenimiento del ciclo 1984-1985. La cooperativa recibe asesoría técnica por parte de agrónomos de las instituciones (INA sobre todo).

Para el melón, el banco financia también los costos durante el ciclo (16o/o de interés anual). La Unidad Técnica del Melón asesora en el campo productivo a los asociados durante todo el ciclo.

La empresa no recibe asistencia técnica ni créditos para el cultivo de maíz. El Instituto de Formación Profesional (INFOP) impartió cursos sobre manejo y mantenimiento del equipo agrícola.

En el campo administrativo y organizativo, la asistencia no ha sido muy eficiente: aunque el número de cursos, seminarios, etc., en los cuales participaron todos o algunos de los asociados es elevado (cooperativismo, organización empresarial, contabilidad, etc.), la calidad y el seguimiento dado al servicio prestado no ha sido adecuado.

## G. LOS RESULTADOS

El sistema de producción adoptado por la cooperativa permite identificar dos estrategias:

- Una "estrategia de autoconsumo" manifestada en la producción de maíz de primera y, en forma marginal, de postrera.
- Una "estrategia comercial" manifestada en la producción de caña y de melón.

A cada estrategia, corresponden niveles tecnológicos y núcleos organizativos diferentes. Los cultivos comerciales con líneas de crédito y canales de comercialización bien definidos son "altamente" tecnifi-

CUADRO No. 8 HISTORIAL CREDITICIO (OCTUBRE 84)

DESTINO	FUENTE	FECHA DE		TIPO DE	MONTO	MONTO *	ABONOS
		APROBACION	VENCIMIENTO				
Refinanciamiento	BANADESA	20-5-77	30-7-84	110/o	32.160	-	Cancelado
Construcción bodega	BANADESA	20-5-77	30-4-83	110/o	5.000	-	Cancelado
Refinanciamiento	BANADESA	20-5-77	30-7-82	110/o	144.000	-	Cancelado
Caña mantenimiento	BANADESA	20-5-77	30-4-78	110/o	28.623	-	Cancelado
Melón 77	BANADESA	20-5-77	31-12-78	110/o	21.900	-	Cancelado
Equipo agrícola	BANADESA	19-6-78	30-4-79	110/o	176	-	Cancelado
Melón 78	BANADESA	16-6-78	30-4-79	110/o	37.320	-	Cancelado
Caña mantenimiento	BANADESA	16-6-78	30-4-79	110/o	68.492	-	Cancelado
Caña mantenimiento	BANADESA	9-6-79	30-6-80	120/o	68.492	-	Cancelado
Melón 79	BANADESA	29-10-79	30-4-80	130/o	37.320	-	Cancelado
Melón 80	BANADESA	11-6-80	30-4-81	130/o	27.680	-	Cancelado
Caña-Mantenimiento	BANADESA	11-6-80	30-7-81	130/o	74.314	-	Cancelado
Caña	BANADESA	11-6-80	30-7-81	130/o	3.484	-	Cancelado
Caña-Mantenimiento	BANADESA	11-6-81	30-7-82	130/o	74.134	-	Cancelado
Caña	BANADESA	10-11-81	30-3-82	130/o	3.484	-	Cancelado
Melón 81	BANADESA	10-11-81	30-3-82	130/o	27.680	-	Cancelado
Caña - mantenimiento	BANADESA	30-5-82	30-7-83	130/o	74.314	-	Cancelado
Caña	BANADESA	31-7-82	30-7-83	130/o	3.484	-	Cancelado
Melón 82	BANADESA	13-12-82	25-3-83	160/o	32.000	-	Cancelado
Caña - Mantenimiento	BANADESA	18-3-83	30-7-84	130/o	74.314	-	Cancelado
Melón 83	BANADESA	14-10-83	25-3-84	160/o	32.000	-	Cancelado
Caña - Refaccionario	BANADESA	27-12-86	30-12-86	130/o	66.900	66.696	22.300 2.936.42
Caña	BANADESA	20-2-84	10-4-84	160/o	3.500	-	Cancelado
Caña Mantenimiento	BANADESA	25-2-84	30-1-85	130/o	74.314	33.567.36	-

FUENTE: BANADESA - Choluteca \* Cuando el préstamo ha sido cancelado no aparece la información de "monto retirado"



**CUADRO No.9 USO DE MANO DE OBRA (JORNALES) EN ACTIVIDADES  
PRODUCTIVAS PERIODO FEBRERO 84/FEBRERO 85**

	02/84		03/84		04/84		05/84		06/84		07/84		08/84		09/84		10/84		11/84		12/84		01/85		02/85		Totales				
	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	
Caña 84/85 Asociados	288	-	85	-	112	-	48	-	35	-	213	-	76	-	122	-	67	-	130	-	120	-	120	-	120	-	130	-	1546	-	
no Asociados																															
Maíz 84 Asociados							230	-	190	-	250	-	100	-	240	-	20														
no Asociados																															
Melón 84/85 Asociados																	290	-	290	-	235	-	262	-	256	-	232	-	1275	-	
no Asociados																					194	-	581	-	1120	-	394	-	2289	-	
	288	-	85	-	112	230	48	190	35	250	213	100	76	240	122	20	357	-	559	-	963	-	1496	-	756	-	5110	1030			

C: Colectivo

I: Individual

## CUADRO No. 10 RESUMEN DE COSTOS E INGRESOS DE LA PRODUCCION COLECTIVA

	Caña - Zafra 84/85	Melón postrera 84/85
a) Valor de la producción	Lps. 208.400	Lps. 70.500
d) Costos de producción		
Mano de obra asociados	Lps. 29.700	Lps. 8600
no asociados	Lps. 500	Lps. 14.000
Insumos	Lps. 10.700	Lps. 14.700 <sup>(1)</sup>
Mecanización-transporte	Lps. 98.200 <sup>(2)</sup>	Lps. 2.500
c) Utilidad bruta	Lps. 69.300	Lps. 30.700

(1) Para el cultivo de melón, se compró 100 libras de semillas SJ 45, 60 sacos fórmula 18-46-0, 44 sacos de urea, 34 sacos de cloruro de potasio, 22 bolsas FURADAN, 40 litros TAMARON, 50 Kgs. DIPTEREX, 15 libras BENLATE, 23.6 Kgs. DITHANE, 60 botellas ERGOSTIN P 95, 20 litros CLOROTALONIL, 20 litros AMBUSH, 60 libras SEVIN.

(2) Para el cultivo de caña, la mecanización incluye el costo de contratación del frente de zafra.

NOTA: Durante el período, los asociados se repartieron como distribución de adelantos de excedentes Lps. 29.700 en el cultivo de melón y Lps. 83.430 en el cultivo de caña.

## CUADRO No. 11 INGRESOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS PROMEDIOS POR ASOCIADO CICLO 84-85

INGRESOS MONETARIOS		INGRESOS NO MONETARIOS	
a) PRODUCCION COLECTIVA	Lps. 10.670	a) PRODUCCION COLECTIVA	-
Pago de planillas zafra 84/85	Lps. 2014	b) PRODUCCION INDIVIDUAL Lps.317 Autoconsumo maíz primera 84	
Distribución adelantos de "excedentes" zafra 84/85	Lps. 5 562		
Distribución "excedentes" zafra 83/84	Lps. 537		
Pago de planillas melón 84/85	Lps. 574		
Distribución de "excedentes" melón 84/85	Lps. 1983		
b) PRODUCCION INDIVIDUAL	-		

cados (preparación de terreno mecanizado, utilización de insumos, etc.); las relaciones que mantiene la cooperativa con las empresas compradoras y la asistencia técnica sistemática hacen de esos rubros, líneas de producción integradas. El sistema de trabajo colectivo, casi obligatorio para llevar a cabo esos cultivos, favorece la consolidación de la empresa.

En cierta medida, el rubro de autoconsumo se beneficia de los niveles tecnológicos alcanzados en los rubros comerciales: uso de maquinaria en la preparación de los terrenos, transferencia de insumos de la caña al cultivo de maíz, etc. Sin embargo, esos mejoramientos relativos no se realizan utilizándose excedentes de los cultivos comerciales, sino sobrecargándose los costos de estos últimos. La cooperativa no tiene una política de capitalización: la casi totalidad de los excedentes son distribuidos en forma de adelantos. Tampoco, existe una voluntad de ir independizándose de las fuertes crediticias, más bien se utilizan las partidas bancarias con el fin de maximizar los ingresos semanales.

En el cuadro No. 10, se aprecia la rentabilidad de los cultivos comerciales (caña y melón) y la distribución de las utilidades sin intentos de capitalización.

Para los asociados los ingresos monetarios son básicamente producto de:

- La repartición de los "excedentes" (o adelantos de "excedentes") de la caña y del melón.
- El pago de mano de obra en los cultivos de caña y melón.

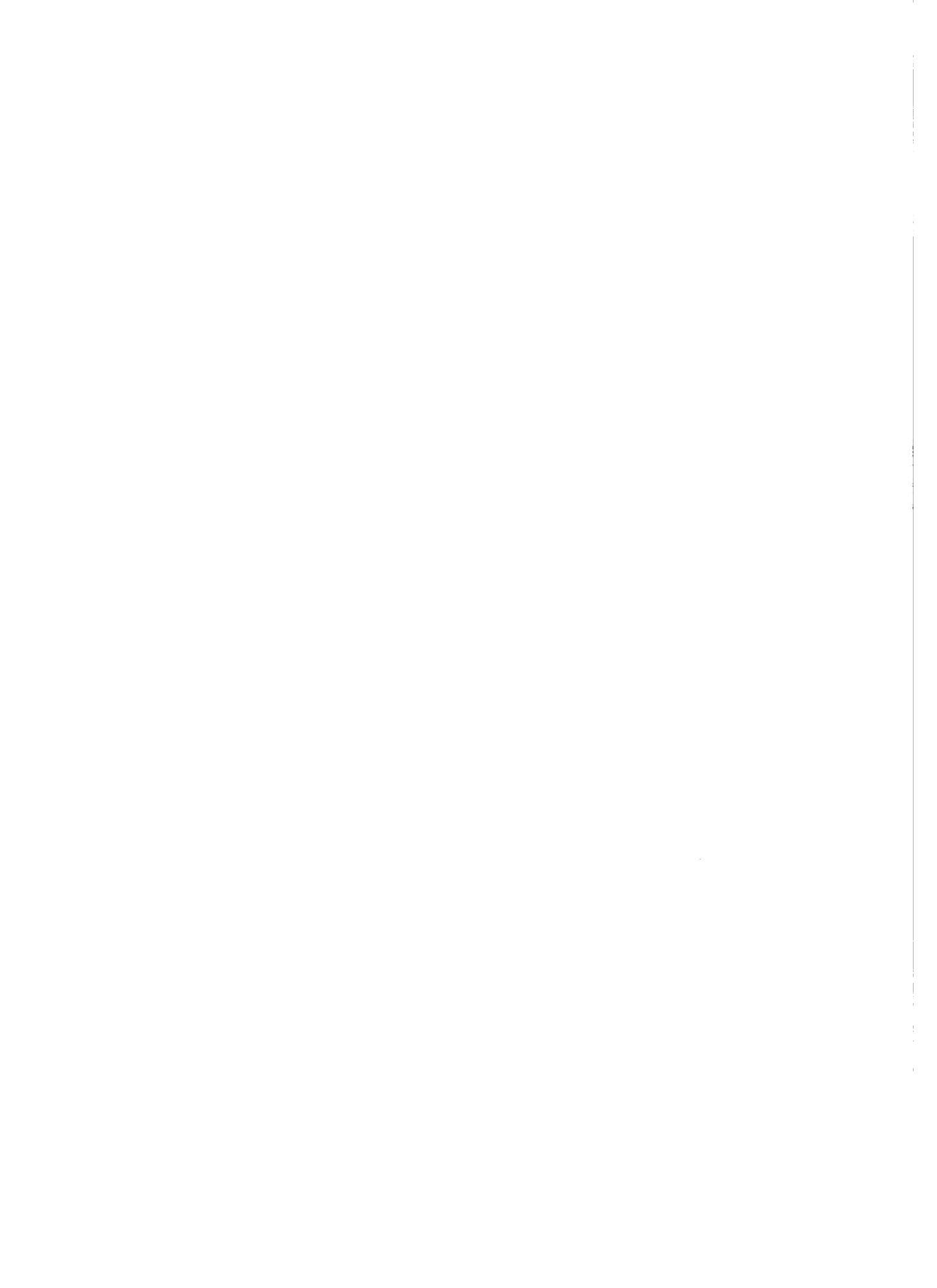
Los asociados tienen que comprar la mayor parte de la alimentación familiar; como alimentos de consumo básico sólo se produce el maíz y animales menores (cerdos y gallinas, etc.) a muy pequeña escala.

## CONCLUSIONES

El cultivo de caña, predominante, permitió superar el escaso valor agronómico (terreno inundable) del predio de la cooperativa. Sin embargo, este mismo rubro limita la empresa en el proceso de integración de nuevos asociados, por ser un cultivo que no requiere un empleo de mano de obra durante la mayor parte del año. Aunque las siembras en la época lluviosa son altamente arriesgadas, los asociados tratan de aprovechar el lote no sembrado de caña con un cultivo de autoconsumo ejecutado de manera individual pero con costos en insumos y mecanización cargados a la caña. Los cultivos comerciales de postrera constituyen un complemento de ingresos monetarios y una fuente de trabajo tanto para los asociados como para los dependientes.

Se nota el divorcio entre un sistema de producción coherente, utilizando al máximo el recurso tierra y con niveles altos de tecnología y un sistema administrativo muy débil sin controles reales de resultados. Los factores explicativos pueden ser: a) la integración total de los cultivos comerciales que ubica la cooperativa en situación de dependencia, respecto a las empresas compradoras y que reduce las posibilidades de toma de decisiones de la cooperativa; y b) el comportamiento de asalariado de los asociados no solamente respecto a las empresas compradoras, sino respecto a la misma cooperativa.

El sistema de producción permite un nivel de ingresos relativamente alto para los asociados pero este mismo nivel de ingresos limita la capacidad de acumulación de capital en la cooperativa.



## **RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA CAMPESINA "B"**

<b>UBICACION:</b>	<b>REGION DE SAN PEDRO SULA</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>YORO</b>
<b>MUNICIPIO:</b>	<b>SANTA RITA</b>
<b>ALDEA:</b>	<b>AGUA BLANCA SUR</b>

La Cooperativa "B" se formó a inicios del año 1971 a raíz de problemas laborales existentes en la Cooperativa "Guanchías": en esta última, un grupo de asalariados trataron de constituirse en sindicato, con el fin de presentar reivindicaciones laborales a los asociados. Como solución al conflicto, los asociados de la Cooperativa "Guanchías" propusieron gestionar ante el Instituto Nacional Agrario (INA) la adjudicación de un predio en las inmediaciones de la Aldea de Agua Blanca Sur. En este predio, los asalariados egresados de la Cooperativa "Guanchías" más algunos jornaleros de la zona se constituyeron en cooperativa de producción. El terreno perteneció a la "Tela Railroad Company" y no cumplía con los requisitos de uso mínimo previstos en la Ley de Reforma Agraria por ser "tierras de reserva" de la transnacional.

El título de propiedad del predio fue otorgado en 1972; posteriormente se solicitó al INA una extensión de áreas en dos lotes relativamente distantes de la sede de la cooperativa.

## A. EL GRUPO FAMILIAR

En la actualidad, la empresa campesina cuenta con treinta asociados. De los treinta miembros, once son considerados como "fundadores", aunque algunos no aparecen en el acta de constitución del grupo, sino se incorporaron a los dos o tres años de ser fundada la cooperativa; los demás han sido incorporados en más recientemente (1981) y son, en una gran proporción, dependientes de los fundadores (hijos, familiares, etc.) y ex-asalariados de la misma empresa.

De los 23 asociados que fundaron la cooperativa (1972) sólo quedan 8 en la actualidad. Se observaron numerosos ingresos al inicio, llegando el número de asociados a un total de 48. Posteriormente, los asociados se han venido retirando en forma voluntaria, por las condiciones difíciles de arranque de la empresa (ausencia de créditos, pérdidas en cultivos de granos básicos, etc.). Al iniciar el cultivo de caña (1975-1976), la población se estabilizó. De 1974 a 1981, no hubo ingresos de asociados. En 1981, con el fin de justificar una extensión del predio de la cooperativa, se incorporaron nuevos miembros.

La casi totalidad de las familias viven en la Aldea de Agua Blanca Sur; la mayoría de los asociados cuentan con casas de concreto, piso de cemento y techo de zinc. Diez de los asociados cuentan con un sistema de agua potable (servicio de la aldea); los demás disponen de pozos de malacate.

## B. EL TERRENO

La empresa cuenta con una superficie total de 391.46 manzanas, repartidas en tres lotes:

	Ubicación	Extensión	Año de adjudicación
Lote No. 1	Agua Blanca Sur	181.82 mz.	1972
Lote No. 2	Limonas	149.64 mz.	1981
Lote No. 3	Corozal	60 mz. aprox.	1981

Los tres lotes eran propiedad de la "Tela Railroad Company". La totalidad de la superficie adjudicada es plana. En los tres lotes, existen fuentes de agua (canales), las cuales no tienen ningún tipo de uso en la actualidad. Cada lote tiene un uso definido: el lote No.1 está siendo explotado en forma intensiva

## CUADRO No. 1 INFORMACION GENERAL

	ASOCIADOS	ESPOSAS	DEPENDIENTES	
			HIJOS/HIJAS	OTROS
<i>Número Total</i>	30	28	79	-
<i>Promedio Edad</i>	38	35	5	-
<i>o/o Alfabetizados</i>	70	82	*100	*-

\* *Dependientes Alfabetizados*  
*Dependientes en Edad Escolar* o/o

FUENTE: Encuesta e nivel de asociados - diciembre 1984.

## CUADRO No. 2 ESTABILIDAD EN LA EMPRESA

*Número de asociados al constituirse la Empresa: 48*

AÑO/No. ASOCIADOS	A FINAL DEL AÑO	INGRESOS DURANTE EL AÑO	EGRESOS DURANTE EL AÑO	
			VOLUNTARIOS	EXPULSIONES
1980	19	-	3	-
1981	32	13	-	-
1982	30	-	2	-
1983	30	-	-	-
1984	30	-	-	-

FUENTE: Revisión de libros de actas.

(caña de azúcar), los demás son explotados en forma extensiva (lote No.2 con maíz de autoconsumo, lote No.3 con ganado vacuno).

Para los tres lotes, la empresa dispone de un título de propiedad provisional; los lotes han sido valorados de la forma siguiente:

	VALOR	VALOR POR HECTAREA
Lote No. 1	Lps. 107.424.76	Lps. 874.00
Lote No. 2 y 3	Lps. 50.213.52	Lps. 348.00

Hasta la fecha, no se hicieron abonos a la deuda agraria.

Según resultados del análisis de muestras de suelos, realizada en noviembre de 1984, en la plantación de caña, se observa la insuficiente fertilización en fósforo y potasio en los lotes de caña Nos. 3,4,5, 6,7,8,10,11 y 12.

## C. INSTALACIONES Y EQUIPO

La empresa cuenta con maquinaria y equipo agrícola: tres tractores (dos en mal estado por mantenimiento insuficiente) con sus implementos (arado, rastra, cultivadora, romplow). Este equipo sirve para las labores de mantenimiento de la caña y la preparación del terreno en el cultivo del maíz. Frecuentemente, el equipo se alquila a agricultores del sector, sobre todo para la preparación del terreno en los dos ciclos de granos básicos.

La empresa dispone también de dos vehículos: un camión para la recolección de la caña durante la zafra y un carro de uso múltiple. Los equipos agrícolas han sido adquiridos por medio del préstamo otorgado para el mantenimiento de la caña por el Banco de Desarrollo Agrícola (BANADESA).

La cooperativa cuenta con una oficina propia que sirve a la vez de almacén de insumos y herramientas, pero no dispone de construcciones para la protección del equipo agrícola.

## D. LA ORGANIZACION

La empresa está afiliada, desde su inicio, a la Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria (FECORAH). Como cooperativa, tiene su personería jurídica desde el año 1973, extendida por la Dirección de Fomento Cooperativo (DIFOCOOP); como documentos normativos, la empresa dispone de estatutos y reglamento interno.

El organigrama actual comprende la Asamblea General, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y un Coordinador de Trabajo electo por el mismo Consejo de Administración.

*Asamblea General:* está constituida por el total de los asociados. No hay una periodicidad definida para las reuniones de asambleas generales.

Los temas tratados son:

- a) En asambleas generales ordinarias:
  - Discusión y aprobación de los estados financieros presentados por el Contador
  - Elección y destitución de los integrantes del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.



CUADRO No. 3 RESULTADOS DE ANALISIS DE MUESTRAS EN EL LOTE NO. 1

LOTE DE CASA	o/o Materia Orgánica (o/o M.O)	PH	MEQ/100 ml suelo				µg/ml de suelo				TEXTURA
			K	Ca	Mg	P	Fe	Cu	Mn	Zn	
1	5.14	7.7	.60	42	3.58	15.1	36	5	1	5	ARCILLA
2	4.09	7.7	.70	38	1.96	26.1	29	3	2	4	-14-
3	5.74	7.7	.85	15	2.20	10.9	25	3	1	4	-14-
4	5.14	7.8	.42	19	3.05	10.3	23	2	2	3	-14-
5 y 12	4.89	7.6	.23	22	3.82	3.44	21	2	3	3	-14-
6	4.89	7.5	.27	6	1.21	3.44	23	5	2	4	-14-
7	5.44	7.6	.28	6	1.01	4.88	26	3	2	4	-14-
8 a)	3.78	7.6	.30	7	1.85	3.44	22	2	1	4	-14-
8 b)	3.94	7.8	.47	6	2.68	17.6	27	2	1	4	-14-
9	3.68	7.7	.67	7	2.02	9.51	38	3	1	3	-14-
10	4.99	7.7	.28	9	2.37	4.88	43	4	1	3	-14-
11	4.05	7.9	.33	6	2.10	5.68	34	5	2	3	FRANCO- ARCILLOSO LIMOSO

---

### CUADRO No. 4 BIENES DE CAPITAL

---

1	Tierra (incluyendo mejoras)	Lps. 162.640
2	Plantaciones permanentes	Lps. 107.400
	179 manzanas de caña	
3	Maquinaria y equipo agrícola	Lps. 217.650
	3 tractores Massey-Ferguson, 1 camión Ford 1 carro Toyota, 1 arado, 1 rastra, 1 cultivadora, 1 vagón, 1 rome-plow, 6 bombas de mochila.	
4	Instalaciones y construcciones	Lps. 7.000
5	Ganado	Lps. 19.600

---

FUENTE: Inventario contable al 31/12/84

- b) En asambleas generales extraordinarias:
- Solicitud de préstamos a instituciones financieras o de anticipos al ingenio azucarero.
  - Organización de la producción: constitución del frente de zafra, etc.
  - Aplicación de sanciones a asociados.

En los últimos años, se nota una disminución sensible del número de asambleas.

*Consejo de Administración:* está compuesto por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal. Aunque las funciones de cada uno de los miembros directivos estén descritas en los estatutos de la cooperativa, no existe una clara definición del papel de los mismos. La mayor parte del trabajo administrativo recae en manos del Tesorero (manejo de caja chica, pago de planillas) y del Secretario (elaboración de actas, autorizaciones, certificaciones). Se observa la tendencia a la reelección de los mismos asociados (fundadores sobre todo) en los cargos directivos: de los treinta miembros actuales, solamente once han ocupado un cargo dentro del Consejo de Administración.

*Junta de Vigilancia:* integrada por tres propietarios y tres suplentes, este órgano no cumple ningún tipo de papel dentro de la cooperativa.

*Coordinador de trabajo:* electo por el Consejo de Administración, el Coordinador de trabajo es el encargado de distribuir las actividades a realizarse en el cultivo de caña. Tiene también un papel de control de las labores efectuadas por los particulares contratados para determinadas actividades.

Cabe subrayar que, por lo general, las decisiones de mayor relevancia para la empresa no se toman a nivel de los órganos "clásicos" de la cooperativa, sino se toman "en consenso" entre los once asociados fundadores de la empresa, sin mayor participación de los demás miembros.

El instrumental administrativo se resume a lo siguiente:

- a) *La libreta de campo*, implementada a partir del año 1972, en la cual el Coordinador de trabajo apunta diariamente el tiempo de trabajo de los asociados en las actividades colectivas y de los particulares, contratados para labores específicas (corte de caña sobre todo).
- b) Con la información de la libreta de campo, el Tesorero elabora las *planillas de pago* que constituyen un resumen semanal del tiempo trabajado por los asociados (pago por hora) con su valor correspondiente y de las actividades realizadas por los particulares (pago por tarea). Como comprobante de pago, tanto los asociados como los particulares firman la planilla.
- c) *Los talonarios de comprobantes de ingresos y egresos*, membretados a nombre de la cooperativa.
- d) A partir de los años 1973-1974, a iniciativa de la Dirección de Fomento Cooperativo (DIFCOOP), se inició una *contabilidad legal* de la cooperativa. Esta contabilidad inicialmente llevada por contadores privados pagados por la empresa campesina, estuvo a cargo de contadores del INA en los años 1979-1982 (intentos de creación de un centro contable INA en el Proyecto San Manuel para prestar asistencia contable a un conjunto de cooperativas cañeras). Los contadores del INA utilizaron el "Manual de Contabilidad para Empresas Campesinas". Nuevamente, a raíz de la desaparición del centro contable (1983), la contabilidad fue confiada a un contador privado. El proceso contable sigue los pasos clásicos de una contabilidad de tipo comercial: Libro Diario General, Mayor General, Libro de Inventarios y Balances. Se puede observar que: 1. Por no manejarse adecuadamente, a nivel de la cooperativa, un archivo

de comprobantes, facturas, planillas, etc., los resultados arrojados por los estados financieros (Balance General y Estado de Excedentes y Pérdidas) no son muy fiables. 2. Este sistema contable corresponde más a una respuesta a una preocupación para cumplir con los requisitos legales expuestos por la Ley de Asociaciones Cooperativas que a una voluntad de tener un reflejo de la situación financiera de la empresa, en base al cual se podrían tomar decisiones. 3. Los asociados son incapaces de interpretar los estados financieros. El Contador se limita a entregar los estados financieros sin dar los elementos como para poder analizarlos.

- e) A partir del año 1984, el Proyecto FORGE ha entrenado a un grupo de asociados en el manejo de *documentos contables básicos* (libro de entradas y salidas, resumen mensual de jornales, libreta de campo con el detalle de las actividades productivas).
- f) *Los libros de actas* en los cuales el Presidente y el Secretario apuntan los acuerdos tomados en reuniones de Asamblea General y del Consejo de Administración.

En esta cooperativa, se reveló difícil tratar de establecer un sistema que permite determinar los costos de producción y los ingresos por ciclo en el cultivo predominante (caña). Se observa una clara preocupación para la maximización de los ingresos semanales, sin ninguna estrategia "empresarial" (capitalización de excedentes, minimización de los costos, etc.). El sistema de relaciones con el ingenio azucarero favorece este comportamiento: la empresa compradora adelanta semanalmente a la cooperativa los fondos necesarios para el mantenimiento de la plantación y el corte, así como dinero para los acontecimientos de carácter social (Navidad, Semana Santa, Día de la Independencia, etc.). Estos adelantos son deducibles del valor de las entregas de caña.

## E. EL SISTEMA DE PRODUCCION

Hasta el año 1974, el sistema de producción de la empresa estaba basado en el cultivo de maíz (autoconsumo y comercialización). En 1974, se inició el cultivo de caña de azúcar en la totalidad del predio que había sido adjudicado a la empresa. En la actualidad, este rubro constituye la actividad dominante de la cooperativa y la principal fuente de ingresos monetarios para los asociados.

A partir de 1981, con la adjudicación de dos lotes adicionales, los asociados iniciaron un cultivo de maíz en forma individual en los dos ciclos agrícolas (lote de Los Limones) y desarrollaron una actividad ganadera (lote El Corozal), con el propósito de mantener ocupado el predio en espera de llevar a cabo un proyecto de plantación de banano.

### Cultivo de caña de azúcar

La cooperativa tiene sembradas 179 manzanas de caña en el lote No. 1 (Agua Blanca). El cultivo de caña de azúcar se inició en 1974, con el apoyo del Banco Nacional de Fomento (ex-BANADESA) y del INA, cuya política a nivel nacional era el desarrollo del cultivo de caña en escala comercial. El esfuerzo fue estimulado por los ingenios azucareros en fase de extensión (Compañía Azucarera Hondureña, S.A. CAHSA) o en proceso de instalación (Azucarera del Norte, S.A. AZUNOSA). El banco financió las inversiones necesarias (nivelación, drenaje, preparación del terreno, etc.), con un préstamo a siete años de plazo con un año de gracia. Posteriormente, el banco ha ido financiando los gastos de mantenimiento y de corte; sin embargo, ante la acumulación de la mora, el banco cerró su línea de crédito y la cooperativa tuvo que acudir al ingenio azucarero para este financiamiento.

La cooperativa se benefició también de la asistencia técnica brindada por los agrónomos de la Unidad de Asistencia Técnica Nor-Occidental del INA (ex-Proyecto San Manuel).

## CUADRO No. 5 EVOLUCION EN EL USO DEL PREDIO

(MANZANAS)

	CICLO 80/81		CICLO 81/82		CICLO 82 / 83		CICLO 83/84		CICLO 84/85	
	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
1. Manzanas Adjudicadas	179	—	179	—	179	—	179	—	179	—
2. Plantaciones Permanentes Caña	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
3. Cultivos Anuales Primera Maiz	—	—	—	40	—	61	—	60	—	64
4. Cultivos Anuales Postrera Maiz	—	—	—	45	—	55	—	54	—	61
5. Uso para Ganaderia Número UA Pastos Naturales	—	—	8	—	15	—	23	—	28	—
	—	—	35	—	35	—	40	—	40	—
6. Otros usos	3	—	3	—	3	—	3	—	3	—
7. Sin uso	—	—	129	—	113	—	129	—	105	—

En 1975 y 1976, la empresa vendió la caña a CAHSA; a partir de 1977 se empezó a vender a AZUNOSA por estar más cercano el nuevo ingenio. El proceso de producción y de comercialización está fuertemente integrado. La empresa trabaja según el plan de mantenimiento establecido por la fuente crediticia (AZUNOSA para la zafra 1984-1985).

Todo desembolso para labores de mantenimiento y corte está sujeto a la apreciación del agrónomo del ingenio, el cual determina las labores a ejecutar en los lotes de caña y supervisa la ejecución. El ingenio adelanta semanalmente los fondos para la ejecución de las distintas labores; a cada labor corresponde un costo unitario fijado de antemano por el ingenio. Se financian también actividades de administración y coordinación. Los calendarios de corte son establecidos por el mismo ingenio.

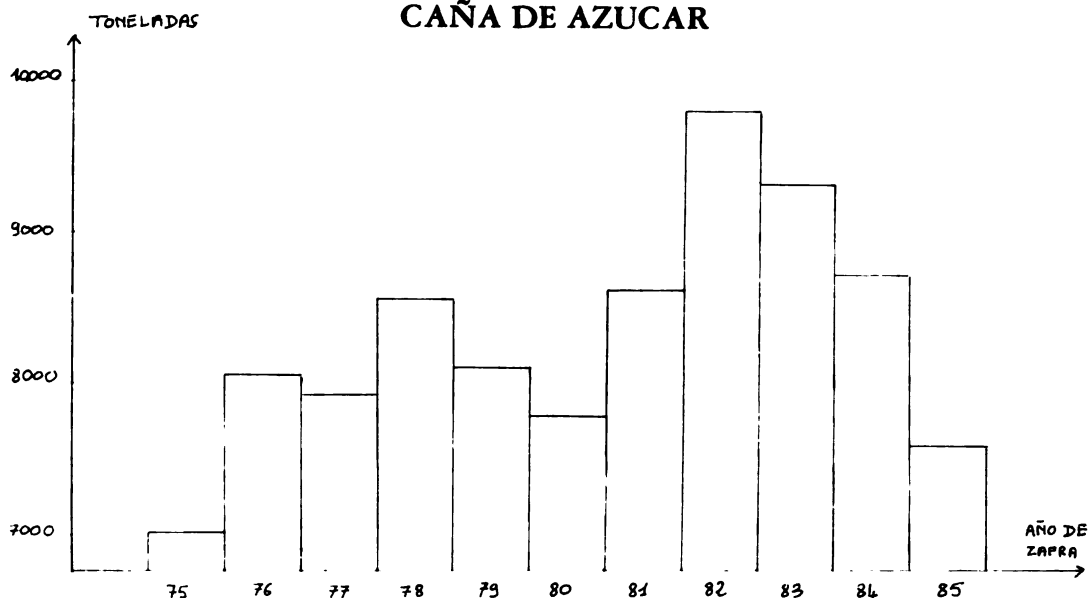
Las principales labores de mantenimiento son:

- Requema:** Consiste en quemar los residuos existentes en el predio, después del corte de caña.
- Destocone:** Consiste en eliminar los brotes de las cañas que se cortaron en la zafra anterior. Esta actividad se realiza con machete.
- Subsoleo:** Consiste en romper el sistema radicular entre los surcos con una barra de 18 pulgadas. Se utiliza el tractor de la cooperativa.
- Fertilización** Aporte de urea. El fertilizante se aplica a mano. Se efectúa un aporte posterior, con el fin de cubrir el fertilizante.
- Limpia de caña:** Control de malezas en los lotes de caña.
- Limpia de calles y desorillo:** Control de malezas alrededor de los lotes de caña.
- Limpia de obras de drenaje:** Limpia de boquetes y zanjas.
- Hacer y deshacer pasadas:** Consiste en llenar y después limpiar las zanjas para permitir el acceso del tractor o de los camiones a los lotes de caña.

Las labores durante la zafra son:

- "Hacer picas":** Consiste en abrir calles en los lotes de caña para evitar la propagación del fuego cuando el lote se quema.
- Quema:** Consiste en quemar los lotes de caña para facilitar el corte.
- Corte:** Cortes sucesivos de los lotes de caña, según el grado de maduración.
- Carga:** Consiste en cargar los camiones o vagones recolectores de caña.
- "Pochota":** Recolección de la caña dejada en el predio por la cargadora y caída de los camiones o vagones.
- Transporte:** Realizado con el equipo del ingenio. Un asociado está presente al pesar la caña en la báscula del ingenio.

## CUADRO No. 6 EVOLUCION DE LA PRODUCCION DE CAÑA DE AZUCAR



### TONELADAS DE CAÑA DE AZUCAR PRODUCIDAS POR LOTE DE 1983 HASTA 1985

Lote No.	Variiedad	Manzanas	Producción 1983	Producción 1984	Producción 1985
1	ML 318	12.92	443.29	378.95	20.82
2	ML 318	15.75	868.37	380.23	475.85
3	B 37 - 172	14.31	825.15	744.55	672.35
4	B 37 - 172	12.19	771.21	633.19	643.39
5	B 37 - 172	15.58	659.73	880.16	1280.94
6	B 37 - 172	14.27	985.02	1008.43	406.73
7	B 37 - 172	12.22	1191.45	1083.19	1057.81
8	B 37 - 172	34.41	1606.88	1630.74	1210.67
9	Pinder	14.21	502.99	407.04	430.62
10	B 37 - 172	17.93	1023.32	1023.96	935.94
11	B 37 - 172	12.84	264.08	411.36	407.67
12	B 37 - 172	2.50	143.43	128.20	
<b>Totales</b>		<b>179.13</b>	<b>9224.92</b>	<b>8710.00</b>	<b>7542.79</b>

\* La producción del lote No. 12 está incluida en la producción del lote No. 2

Tanto en las labores de mantenimiento como durante la zafra, la cooperativa emplea mano de obra asalariada en las actividades de aplicación de fertilizantes, limpieza de calles, de obras de drenaje y en el corte.

Para el pago de la mano de obra, la empresa opera una redistribución de los fondos adelantados por el ingenio azucarero:

- Pago de Lps. 1.25 la hora para los 11 asociados fundadores que se dedican a actividades de administración, coordinación y supervisión sin, por lo general, participar directamente en las labores de mantenimiento o de cosecha.
- Pago de Lps. 0.85 la hora para los demás asociados. Cabe subrayar que de los 19 asociados no fundadores sólo 13 aparecen en las planillas de caña.
- Pago por "tarea" a los asalariados de la cooperativa, a un monto unitario inferior a lo reconocido por el ingenio.

La contratación de mano de obra aparece en muchas oportunidades innecesaria ya que la fuerza de trabajo disponible en la empresa no es aprovechada al máximo. Existe la tendencia por parte de los asociados fundadores a considerarse como "administradores" de la cooperativa y convertirse en contratistas. Por otro lado, el tiempo de trabajo de los asociados fundadores es muy sobrevalorado: la política de la empresa aparece como una voluntad de maximizar el ingreso semanal.

Los rendimientos en caña no varían mucho de un ciclo al otro, aunque se observa desde la zafra 1982 una disminución progresiva de la producción total, debido: a) a la edad relativamente alta de la plantación (10 años); y b) a las incidencias del "carbón" y del "salivazo". En el transcurso de 1985, se sembraron los lotes No. 1 y No. 2, teniendo en cuenta los bajos rendimientos de la variedad "Media Luna" (ML-318), con la cual estos lotes habían sido sembrados.

#### **Cultivo de maíz**

El maíz se siembra en las épocas de primavera y postrera en el lote No.2 (Los Limones). Cada asociado dispone de una parcela individual, pero se utiliza el equipo de la cooperativa para la aradura, el rastreado y el acarreo, así como los insumos destinados a la plantación de caña. De los treinta asociados solamente veintinueve tienen parcelas. La superficie del cultivo en promedio es de 2.9 manzanas por asociado; sin embargo, el tamaño promedio de las parcelas de los asociados fundadores es superior al de las parcelas de los demás asociados.

Las labores en el cultivo de maíz son las siguientes:

**Chapia-broceo:** Esta labor se realiza antes del inicio de las lluvias. Se hace cortando la vegetación con machete para luego agruparla en montículos y quemarla.

**Aradura y rastreado:** Se utiliza el equipo de la cooperativa para estas labores. El rastreado (dos pases de rastra) se hace en forma perpendicular a la dirección de aradura. La profundidad de la aradura es de unas ocho pulgadas.

**Siembra:** La siembra es manual. La distancia de surco a surco es de unas 38 pulgadas y, de postura a postura, de 12 pulgadas. Se utilizan semillas criollas derivadas de las semillas mejoradas "Planta Baja" y "Sintético Tuxpeño", provenientes de la cosecha anterior.



<b>Fertilización:</b>	Por manzana, se utiliza un quintal de urea "sobrante" del cultivo de caña.
<b>Aplicación de herbicidas:</b>	Algunos asociados utilizan herbicida (Gramoxone, 2-4-D) para el control de malezas, aprovechándose las bombas de mochila de la cooperativa, con una limpieza posterior.
<b>Dobla:</b>	Se doblan los tallos en el momento que el color de la tuza empieza a cambiar de verde a amarillo, para proteger la mazorca de los daños causados por la lluvia y pájaros.
<b>Cosecha y acarreo:</b>	La cosecha se realiza en forma manual, arrancando las mazorcas de las plantas. Para el transporte se utiliza el equipo de la cooperativa. El maíz no vendido se guarda sin desgranar en las viviendas de los asociados.

Los rendimientos varían entre 30 a 35 quintales por manzana en el ciclo de postrera y 35 y 45 quintales en el ciclo de primera. El destino del cultivo es el autoconsumo; sin embargo, la mayoría de los asociados venden parte de la producción (30o/o en promedio) sea en el terreno (intermediarios) sea en la vivienda (consumo de la comunidad).

Cabe señalar que los asociados que cultivan las parcelas más grandes contratan mano de obra durante el ciclo (limpia del terreno, cosecha).

#### **Actividad ganadera**

La empresa explota en forma colectiva un hato ganadero en el lote No. 3 (Corozal). A la fecha del inventario (enero, 1985) el hato se componía de 15 vacas, 7 vaquillas, 9 terneros, 5 terneras y 2 sementales (cruce Brahman-criollo). El ganado fue comprado con aportes de los asociados. Esta inversión corresponde a la necesidad de mantener explotado el predio de 60 manzanas adquirido en 1981 más que a una estrategia de capitalización de la cooperativa. A largo plazo, el objetivo de los asociados es de sembrar esta área con una plantación de banano.

Un asociado que vive en las cercanías del predio se encarga del manejo del ganado. La venta de leche le queda como beneficio propio. El manejo del hato es muy extensivo; el predio se dividió en solamente cuatro potreros.

No existen problemas de alimentación, teniendo en cuenta la baja carga animal (menos de un animal por hectárea) y la disponibilidad de pastos durante todo el año (pastos Estrella, Jaraguá y Guinea). El único suplemento es sal.

Los principales problemas de sanidad son los ectoparásitos controlados cada tres meses con baños de garrapaticidas. Anualmente se vacunan los animales (casos de carbunco sintomático y septicemia hemorrágica).

## **F. APOYO INSTITUCIONAL**

Por ser una cooperativa del "Sector de Desarrollo Rural Concentrado", la empresa se benefició de la asistencia de las instituciones públicas y, en particular, del INA y de BANADESA en forma prioritaria para la explotación de la caña. Para la instalación y mantenimiento de las plantaciones de caña se diseñó el sistema siguiente:

- a) Presentación de una solicitud de financiamiento (estudio de factibilidad, plan de inversión) a

BANADESA, por parte del agrónomo del INA.

- b) Otorgamiento del crédito. El banco salda con el INA las deudas de la cooperativa por tareas realizadas anteriormente y contempladas en el plan de inversión.
- c) Retiro de partidas por parte de la cooperativa. Los retiros tienen que ser aprobados por el agrónomo del INA que presta asistencia a la empresa.
- d) A la cosecha, el ingenio azucarero, luego de hacer las liquidaciones que corresponden a la cooperativa, entrega el saldo al banco. La liquidación que realiza el ingenio consiste en descontar del ingreso bruto de la cosecha, los gastos correspondientes a los servicios prestados a la cooperativa (asistencia técnica, transporte de la caña, etc.)
- e) El banco efectúa su propia liquidación descontando del valor del saldo recibido del ingenio la deuda que a la empresa le corresponde saldar con el banco en ese período (el avío y la cuota del refaccionario).
- f) El banco comunica a la empresa el resultado del ejercicio económico, acreditándole en su cuenta los beneficios; de lo contrario, quedará como saldo negativo y como deuda de la cooperativa con el banco.

Por el mal manejo de los fondos prestados por el banco (sobrecargos en el pago de la mano de obra), la deuda de la cooperativa ha ido acumulándose. Para la zafra 1984-1985, el ingenio adelantó fondos a la cooperativa con una tasa de interés elevada (190/o) en comparación con la tasa bancaria (130/o). Para la zafra 1985-1986, el banco aceptó refinanciar la deuda contraída por la cooperativa, la cual aceptó no repartir los excedentes entre los asociados al momento de la liquidación del ingenio, hasta reembolsar totalmente los saldos pendientes con BANADESA.

El Instituto de Formación Profesional (INFOP) capacitó los asociados en el manejo y mantenimiento del equipo agrícola.

La empresa no recibe asesoría técnica para el cultivo de maíz y la actividad ganadera.

En materia administrativa y organizativa, la cooperativa ha participado en numerosos eventos desarrollados, de manera un tanto desordenada, por el INA sobre todo (cooperativismo, organización empresarial, contabilidad, etc.). La contabilidad legal, anteriormente llevada por contadores del INA, ha sido confiada a un contador privado.

## G. LOS RESULTADOS

El sistema de producción adoptado por la cooperativa responde a tres estrategias:

- Una "estrategia comercial", manifestada en la producción de caña de azúcar.
- Una "estrategia de autoconsumo", manifestada en la producción de maíz, con algunos excedentes comercializables.
- Una "estrategia de ocupación del predio", manifestada en la actividad ganadera.

A cada estrategia corresponden niveles tecnológicos y organizativos diferentes. El cultivo de caña con

## CUADRO No. 7 HISTORIAL CREDITICIO

Destino del Crédito	Fuente	Fecha Aprobación	Fecha Vencimiento	Tasa de interés	Monto Aprobado	Monto Retirado	Abono a capital
Arroz	BANADESA	05/74	12/74	9o/o	6600.00	6600.00	Refinanciado
Caña	— id —	01/74	01/80	9o/o	254470.00	254470.00	— id —
Caña	— id —	09/75	08/79	11o/o	38.622.00	38622.00	— id —
Caña	— id —	06/83	08/84	13o/o	64000.00	63675.36	63675.36
Refinanciamiento	— id —	08/83	08/89	13o/o	394753.72	382272.35	Refinanciado
Refinanciamiento	— id —	03/85	08/94	8 o/o	443057.82		—o—
Caña	— id —	03/85	08/85	13.o/o	41973.75	3832.38	—o—

FUENTE: BANADESA — JULIO 1985

CUADRO No. 8 USO DE MANO DE OBRA (JORNAL) EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

CULTIVOS PRINCIPALES - PERIODO ABRIL 84/MARZO 85

	04/84	05/84	06/84	07/84	08/84	09/84	10/84	11/84	12/84	01/85	02/85	03/85	Totales																																		
	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I																																	
Caña zafra 84/85 Asociados	89	-	353	-	452	-	460	-	422	-	381	-	418	-	179	-	169	-	425	-	642	-	4280	-																							
no Asociados			152		173		256		204		156		209		68				1544		5981		8723																								
Maíz primera 84 Asociados							185		249		185		124		272		146							1310																							
no Asociados							130		185		110				150									670																							
Maíz postretera 84/85 Asociados																					320			585																							
no Asociados																					90			195																							
Totales	89	-	505	-	625	-	315	-	716	-	434	-	626	-	295	-	537	-	124	-	627	-	146	-	358	-	422	-	179	-	344	-	169	-	410	-	1969	-	185	-	6628	-	85	-	13003	-	2706

C: Colectivo

I: Individual



línea de crédito y canal de comercialización definido es "altamente" tecnificado (labores de mantenimiento mecanizadas, utilización de insumos, etc.). Las relaciones que mantiene la cooperativa con el ingenio azucarero y la asistencia técnica sistemática, hace de la caña una línea de producción integrada. El sistema de trabajo colectivo, casi obligatorio para llevar a cabo este rubro, podría favorecer la consolidación de la empresa, pero las formas de pago diferenciales entre los asociados, así como la no participación directa de la mayoría de los fundadores en las labores de mantenimiento, introdujeron relaciones laborales entre los asociados contradictorias con los principios del cooperativismo. A eso agregamos que solamente los fundadores participan en la distribución de los "excedentes".

En cierta medida, el cultivo de maíz se beneficia de los niveles tecnológicos alcanzados en el cultivo de caña: uso de maquinaria en la preparación del terreno, transferencia de insumos de la caña al cultivo de maíz, etc. Sin embargo, las mejoras relativas no se realizan utilizando excedentes del rubro principal, sino sobrecargándose los costos de la misma caña.

La cooperativa no tiene una política de capitalización: la casi totalidad de los excedentes se distribuyen en pago de jornales sobrevaluados y bajo la forma de adelantos. Este comportamiento explica el alto grado de endeudamiento de la cooperativa; no existe una voluntad de ir independizándose a las fuentes crediticias, más bien se utilizan los préstamos con el fin de maximizar los ingresos semanales.

Para los asociados, los ingresos monetarios son básicamente producto de:

- Pago de jornales en el cultivo de caña.
- Distribución de "excedentes" o adelantos de excedentes del cultivo de caña.
- Venta de maíz de las parcelas individuales.

Los asociados tienen que comprar la mayor parte de la alimentación familiar: como alimentos de consumo básico, sólo se produce el maíz y animales menores (cerdos, gallinas, etc.) en muy pequeña escala.

## CONCLUSIONES

El cultivo de caña genera para los asociados ingresos monetarios relativamente altos y permite el empleo de la mano de obra disponible durante la mayor parte del año. En forma complementaria, los asociados se dedican, a nivel individual, a cultivos de granos básicos orientados hacia la producción para el autoconsumo pero con excedentes comerciales significativos.

Las características principales de esta cooperativa son la contratación sistemática de mano de obra asalariada tanto en las actividades colectivas como en las parcelas individuales, y, la participación desigual de los asociados a los beneficios de la empresa. La contratación de mano de obra en muchas oportunidades no se justifica: la participación desigual es el reflejo de la constitución a nivel de la empresa de un grupo dominante. Cabe notar que estos dos aspectos son totalmente contradictorios con la política institucional respecto al sector reformado.

El sistema administrativo, muy débil, no permite controlar de manera real los resultados y, en términos generales, la situación de la empresa. Se puede explicar el hecho por la integración total del cultivo de caña que ubica la cooperativa en situación de dependencia respecto al ingenio azucarero y reduce los márgenes de decisiones de la empresa, y, el comportamiento de asalariado de los asociados (incluso los fundadores) no solamente respecto al ingenio, sino también respecto a la misma cooperativa.

## **RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA CAMPESINA "C"**

<b>UBICACION:</b>	<b>ZONA DEL BAJO AGUAN</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>COLON</b>
<b>MUNICIPIO:</b>	<b>TRUJILLO</b>
<b>ALDEA:</b>	<b>LAS PRESAS</b>

## A. EL GRUPO FAMILIAR

El grupo se constituyó en 1974 como consecuencia del movimiento de migraciones promovido por el Instituto Nacional Agrario (INA) hacia el proyecto de colonización del Valle del Aguán, mediante la constitución de cooperativas dedicadas al cultivo de palma africana (palma aceitera). El mismo año, la personería jurídica fue concedida por la Dirección de Fomento Cooperativo (DIFOCOOP) y, en 1977, la cooperativa recibió el título provisional de la tierra.

En la actualidad, la empresa está constituida por 52 asociados, procedentes de distintas regiones del país (departamentos de Cortés y de Yoro sobre todo). La gran mayoría de los asociados que fundaron la empresa se han venido retirando en los primeros años de vida de la cooperativa. Estos retiros, por lo general voluntarios, se debieron a las dificultades de arranque de la empresa: fue hasta el año 1977 que empezaron los desembolsos para la siembra de palma. De 1974 a 1977, los asociados se dedicaron a la siembra de granos básicos pero se observaron fracasos por inundaciones y dificultades en la comercialización. La mayoría de los asociados que dejaron la empresa regresaron a sus lugares de origen; sin embargo, algunos se reintegraron a la empresa a inicios de la década ochenta. A partir de 1982, con el incremento de los ingresos monetarios derivados de la palma, el número de asociados se estabilizó. Se observaron algunos casos de expulsión por conducta perjudicial al grupo y mal manejo de fondos.

A juicio de los asociados, el número actual de miembros es conforme a las necesidades de mano de obra para los rubros existentes; sin embargo, durante varios meses del año se observa un subempleo de la mano de obra. Algunos asociados (siete en total) trabajan o estudian fuera de la cooperativa (becas de estudio y trabajo en las plantas extractoras de aceite).

La población total (asociados, esposas y dependientes) se eleva a 263 personas. El índice de analfabetismo tanto de los asociados como de sus esposas no es muy alto. La mayoría de los hijos en edad escolar tienen acceso a una escuela vecina.

A partir de 1984, la empresa se benefició de un programa del Instituto Nacional de la Vivienda (INVA) para la construcción de viviendas. Se construyeron 52 casas (piso de cemento, paredes de concreto y techo de láminas de zinc) con dos divisiones internas, una cocina y un corredor. Se valorizó cada casa a Lps. 6.653. Varios pozos de malacate proporcionan el agua a la comunidad.

## B. EL TERRENO

El predio adjudicado a la empresa está ubicado a dos kilómetros de la sede actual de la cooperativa. La superficie del terreno, plano casi en su totalidad (96o/o), es de 709 hectáreas (1012 manzanas aproximadamente). Su valor en el registro del INA es de Lps. 46,085.00 (o sea Lps. 65.00 por hectárea). El valor inicial (Lps. 200.00 por hectárea) fue modificado mediante las presiones de la organización campesina a la cual pertenece la empresa.

Se estima en unas 350 hectáreas las partes inundables durante seis meses del año (de junio a noviembre); dentro de las 350 hectáreas inundables, 70 han sido sembradas de palma en 1977.

De las 709 hectáreas, casi la mitad no tiene ningún uso productivo; las demás están sembradas de palma (323 hectáreas), de granos básicos en los dos ciclos o se utilizan como pastos. Los resultados de análisis de muestras de suelo realizados en 1984 revelan el alto potencial agronómico de los suelos; se observa, por otro lado, un proceso de acidificación de los lotes sembrados de palma.



## CUADRO No. 1 INFORMACION GENERAL

	ASOCIADOS	ESPOSAS	DEPENDIENTES	
			HIJOS/HIJAS	OTROS
<i>Número Total</i>	52	47	164	-
<i>Promedio Edad</i>	38	37	6	-
<i>o/o Alfabetizados</i>	62	77	*80	*-

\* Dependientes Alfabetizados  
Dependientes en Edad Escolar o/o

FUENTE: Encuesta a nivel de asociados - diciembre 1984.

## CUADRO No. 2 ESTABILIDAD EN LA EMPRESA

*Número de asociados al constituirse la Empresa: 52*

AÑO/No. ASOCIADOS	A FINAL DEL AÑO	INGRESOS DURANTE EL AÑO	EGRESOS DURANTE EL AÑO	
			VOLUNTARIOS	EXPULSIONES
1980	65	6	2	-
1981	64	-	-	1
1982	53	1	12	-
1983	52	-	1	-
1984	52	-	-	-

FUENTE: Revisión de libros de actas.

### CUADRO No. 3 RESULTADOS DE ANALISIS DE MUESTRAS DE SUELO

Lote	o/o M.O.	PH	meq/100 ml Suelo			P	µg/ml Suelo				TEXTURA
			K	CA	MG		Fe	Cu	Mn	Zn	
Palma 71	1.70	5.0	0.21	14	2.97	9.71	193	10	17	7	Arcillo-Limoso
A)	2.37	5.1	0.25	15	3.00	34.5	309	11	7	10	Franco-Arcilloso
Palma 77											
B)	1.83	5.6	0.29	18	4.13	8.08	128	9	6	8	Arcilla
A)	1.96	5.3	0.24	13	3.13	6.45	241	10	7	8	Franco-Arcilloso-Limoso
Palma 79											
B)	1.96	5.9	0.26	11	2.88	11.30	177	8	4	8	Franco-Arcilloso

FUENTE: Secretaría de Recursos Naturales - diciembre 1984

### CUADRO No. 4 BIENES DE CAPITAL

1. Tierra (incluyendo mejoras)	Lps. 56.085
2. Plantaciones permanentes	Lps. 182.799
3. Maquinaria y equipo agrícola	Lps. 54.996
4. Instalaciones y construcciones	Lps. 5.000
5. Ganado.	Lps. 19.600

## C. INSTALACIONES Y EQUIPO

La empresa cuenta con maquinaria y equipo agrícola: tres tractores con sus implementos (dos arados, una rastra, un rom-plow). Por falta de mantenimiento, dos tractores están en regulares condiciones; el tercero es inservible. Los tractores se utilizan básicamente, halando vagones, para sacar la fruta de palma de las plantaciones y llevarla hasta el lugar donde la reciben volquetas para su transporte hasta las plantas extractoras de aceite. Sirven también para el transporte de los asociados (sede-predio) y de los insumos. En forma ocasional, la empresa alquila el equipo sea a los asociados (acarreo de cosechas individuales de granos básicos) sea a otras empresas para la preparación del suelo en los cultivos anuales. Cuenta, también, con un equipo de riego en malas condiciones.

Los equipos han sido financiados con préstamos (1975 y 1979) del Banco Nacional de Desarrollo (BANADESA) con un monto total de Lps. 59.900. Hasta la fecha, solamente se ha abonado al capital Lps. 2.827.

La empresa cuenta con una bodega para almacenar insumos y una galera para proteger los equipos. Esta última sirve ocasionalmente de sala de sesiones.

## D. LA ORGANIZACION

Desde sus inicios y siguiendo las normas de organización de la Federación de Cooperativas de Honduras (FECORAH) a la cual la empresa está afiliada, el grupo se estructuró en cooperativa. En la actualidad, la cooperativa cuenta con los órganos siguientes: Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y dos Coordinadores electos por el Consejo de Administración (Coordinador de Trabajo para actividades en las plantaciones de palma y Coordinador de Ganadería).

En esta cooperativa, el papel de los órganos "clásicos" de gestión se ve bastante limitado por el manejo de la empresa por un pequeño núcleo de asociados (algunos fundadores). Las decisiones de mayor relevancia escapan, a veces, al control de la mayoría de los asociados. Existe también la tendencia por parte de los miembros del Consejo de Administración (Presidente y Tesorero sobre todo) en desvincularse de las actividades de carácter productivo y constituirse en una especie de "cuerpo administrativo". Además se observó, en varias oportunidades, la ausencia de claridad en el manejo de los fondos de la cooperativa.

*Asamblea General:* está constituida por el total de los asociados. No existe un calendario definido de reuniones de Asamblea; en promedio ésta es convocada diez veces al año. La Asamblea se reúne cuando se presenta una determinada necesidad. Los temas tratados, en asambleas generales ordinarias, son elección y destitución de los integrantes del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia y, en asambleas extraordinarias, solicitudes de préstamos a instituciones financieras, ingresos o egresos de asociados, organización del trabajo en las plantaciones de palma, sanciones a asociados, etc.

*Consejo de Administración:* está compuesto por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal. No existe tampoco un calendario de reuniones definido: por lo general, se reúne conjuntamente con la Asamblea. Existe una cierta concentración de poderes de toma de decisiones a nivel del Presidente y Tesorero. El Secretario y el mismo Tesorero tienen la mayor parte del trabajo administrativo. Se observa una tendencia en la reelección de las mismas personas en los cargos de Tesorero y Presidente.

*Junta de Vigilancia:* integrada por tres propietarios y tres suplentes; este órgano no tiene calendario definido de reuniones, y, en la práctica, no cumple ningún papel dentro de la empresa.

*Coordinadores:* el Coordinador de Trabajo se encarga de distribuir las actividades a realizar en las

plantaciones de palma y controla la ejecución de las tareas. El Coordinador de Ganadería se encarga del manejo del hato ganadero (cuido sanitario, ordeño, repartición de la leche, etc.).

El instrumental administrativo se compone de:

- a) **Documentos normativos:** Estatutos (derechos y obligaciones de los asociados, definición de funciones de los órganos de gestión, etc.) y reglamento interno (medidas disciplinarias, organización de la actividad productiva, etc.). La cooperativa posee los estatutos desde el otorgamiento de la personería jurídica (1974). El reglamento interno ha sido elaborado por un promotor del INA en 1982 pero, hasta la fecha, no ha sido aprobado por la empresa. En términos generales, los asociados desconocen el contenido de ambos documentos.
- b) **Talonnarios de comprobantes de ingresos y egresos membretados a nombre de la cooperativa.**
- c) **Planillas de pagos:** constituyen un resumen quincenal de los días trabajados por los asociados en cada una de las actividades. Con excepción de las labores efectuadas fuera de las plantaciones de palma, el tiempo de trabajo no constituye el criterio de pago de los asociados; las labores en las plantaciones se pagan por "tarea". Se elaboran planillas adicionales para la fuerza de trabajo contratada, sobre todo, para la recolección de la fruta suelta. La información para la elaboración de las planillas proviene de la libreta de campo (documento informal en el cual el Coordinador de Trabajo apunta la presencia de los asociados para la ejecución de las labores).
- d) **Libro de entradas y salidas:** en este libro, el Tesorero apunta el movimiento financiero de la empresa.
- e) **Auxiliares contables:** control de préstamos bancarios y tarjeta particular de los asociados (aportaciones y préstamos).
- f) Del año 1977 hasta el año 1983, la contabilidad de la empresa era llevada por un Contador del INA. Sin embargo a) los resultados arrojados por los estados financieros no eran muy fiables por la falta de documentos comprobando los saldos y el manejo inadecuado de las facturas y comprobantes; y b) los asociados no estaban en la capacidad de interpretar los resultados para eventuales tomas de decisiones. Esta actividad correspondía a una voluntad de cumplir con los requisitos legales de la empresa. Desde 1984, un capacitador en gestión del INA está asesorando a un equipo de asociados en el manejo ordenado del instrumental administrativo.

## E. EL SISTEMA DE PRODUCCION

De 1974 a 1977, el sistema de producción de la empresa estuvo basado en el cultivo de granos básicos para la venta y el autoconsumo (maíz en los dos ciclos, arroz de primera y frijol de postrera). En varias oportunidades, parte de la producción se perdió por las condiciones climáticas (sequía o inundación); además, la empresa enfrentó dificultades para la comercialización de los granos (escasa demanda, infraestructura vial inadecuada, etc.). En forma complementaria, se recolectaba la fruta de un pequeño lote de palma (26 hectáreas) sembrado en 1971 por un particular y adjudicado a la empresa en 1974.

A partir de 1977, la empresa fue incorporada en el programa de siembra de palma. La siembra se llevó a cabo en dos etapas (150 hectáreas en 1977 y 47 hectáreas en 1979). En la actualidad, la palma constituye la producción principal de la cooperativa. Se definió el sistema de producción siguiente:

**CUADRO No. 5 EVOLUCION EN EL USO DEL PREDIO  
(MANZANAS)**

	CICLO 80-81		CICLO 81-82		CICLO 82 / 83		CICLO 83/84		CICLO 84/85	
	1012		1012		1012		1012		1012	
	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
1. Manzanas Adjudicadas										
2. Plantaciones Permanentes	319	—	319	—	319	—	319	—	319	—
Palma Africana										
3. Cultivos Anuales Primera	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
Maiz	—	40	—	58	—	65	—	62	—	65
Arroz	—	2	—	—	—	2	—	3	—	1
4. Cultivos Anuales Postrera	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
Maiz	—	45	—	50	—	53	—	42	—	56
Frijol	—	5	—	5	—	3	—	6	—	5
5. Uso para Ganaderia	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
Numero UA	—	24	11	29	17	33	25	38	33	45
Pastos Naturales	90	—	90	—	90	—	140	—	140	—
6. Otros usos	4	—	4	—	4	—	4	—	4	—
7. Sin uso	593	—	585	—	576	—	538	—	537	—

NOTA: Parte de la superficie sembrada de palma africana se utiliza como pastos.

- a) Mantenimiento y recolección de fruta en forma colectiva en las plantaciones de palma.
- b) Siembras individuales de granos básicos, sobre todo para autoconsumo, en parcelas familiares.

Como actividad complementaria, la empresa adquirió en 1981 un hato ganadero. Además, en forma individual, los asociados compraron animales con el fin de constituirse un capital de ahorro.

#### **Cultivo de palma**

A partir de 1977, el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA) financió con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) las inversiones para la instalación de las plantaciones de palma (nivelación, drenaje, preparación del terreno, siembra, etc.). Posteriormente y hasta el inicio de la recolección de frutas, el banco ha ido financiando los costos de mantenimiento (limpia, fertilización, etc.). Hasta 1980, la empresa vendía la fruta a las plantas procesadoras instaladas por el INA. Posteriormente, con la creación de la Cooperativa Agroindustrial de Palma (COAPALMA) y las instalaciones de nuevas plantas extractoras de mayor capacidad, se definió el sistema siguiente, vigente en la actualidad:

- a) La empresa vende la totalidad de su producción a la COAPALMA, la cual define el calendario de corte de los lotes de la empresa. Quincenalmente, la COAPALMA efectúa las liquidaciones de entrega de frutas. Al valor de la fruta entregada, se agrega el valor del transporte pagado por la empresa para llevar la fruta hasta la planta extractora y se efectúan deducciones según la calidad del producto entregado (penalización para racimos sobremaduros sobre todo).
- b) La COAPALMA deduce también del valor del producto entregado fondos para aportaciones a la FECORAH y amortización a préstamos de la empresa vigentes (con BANADESA sobre todo). La COAPALMA practica además un sistema de adelantos sobre ventas en épocas de menores cosechas o para la compra, en almacenes de la COAPALMA, de insumos y materiales; los adelantos son progresivamente deducidos a la entrega del producto.

Las principales labores efectuadas por los asociados en las plantaciones de palma son:

- Limpia:** Esta labor se ejecuta dos veces al año. Consiste en limpiar con machete los alrededores de la plantación, las calles de acceso y bajo las matas de palma. Esta labor se ejecuta por "tarea": cada tarea comprende la limpia del intervalo comprendido entre 27 matas de palma. Se paga cada tarea a un precio unitario.
- Comaleo:** Esta labor se realiza también dos veces al año. Consiste en limpiar con machete alrededor de cada mata (radio de dos metros aproximadamente). Esta labor se ejecuta también por "tarea": cada comal se paga a un precio unitario.
- Poda:** Esta labor se ejecuta una vez al año. Consiste en eliminar las hojas más bajas de las matas de palma a medida que se van cortando las frutas. Para esta labor, se utilizan "picas" o "malayos" según la altura de las hojas. Las hojas cortadas se colocan en el "surco muerto".
- Fertilización:** Se ejecuta una vez al año. Consiste en aplicar, a mano y al contorno del pie de la mata de palma, sulfato de amonio y cloruro de potasio. Esta labor se ejecuta por "tarea": cada asociado tiene que aplicar tres sacos de fertilizante.

CUADRO 6  
PRODUCCION FRUTA DE PALMA (TONELADAS)

AÑO	78		79		80		81		82		83		84		85	
	71	*	71	*	71	*	71	*	71	*	71	*	71	*	71	*
Plantación																
Enero		22.75		—		18.91		19.90		14.34		24.09		35.41		37.05
Febrero	*	12.11		15.60		13.74		18.06		—		12.87		4.48		23.86
Marzo	*	1.80		3.46		20.52		11.57		7.57		4.34		26.08		21.62
Abril	*	1.50		16.07		12.95		19.36		22.52		16.34		12.16		21.08
Mayo	*	3.95		16.18		24.60		24.08		42.25		7.45		34.82		15.92
Junio	*	8.30		30.87		29.19		41.80		58.90		38.08		56.24		27.59
Julio	*	12.39		58.79		15.80		64.93		51.50		41.33		38.65		28.28
Agosto	10.28	7.91		55.50		51.34		49.40		32.73		46.03		27.99		17.34
Septiembre	66.21	*		102.67		67.32		37.61		32.15		64.37		32.09		**
Octubre	38.72	30.27		66.16		8.09		50.21		69.26		57.47		70.45		**
Noviembre	71.15	*		90.75		75.30		32.37		52.55		95.26		65.72		**
Diciembre	42.26	16.47		26.73		29.08		33.10		23.06		28.07		73.50		**
Subtotal	—	—		—		366.84		402.39		199.51		406.83		477.57		192.69
TOTAL	251.31	174.56		462.77		566.35		912.99		666.35		912.99		1213.17		**721.55

\* NO HAY INFORMACIÓN

\*\* DATOS MIXTA AGOSTO 85

**Corte:** El corte se realiza con "picas" cortando el racimo a su inicio y dejándolo caer al suelo. Se evitan los cortes de racimos verdes, sobremaduros y con tallo largo. El pago se efectúa por tonelada de fruta cortada; el pago unitario para corte en la palma sembrada de 1971 es mayor por la altura de las matas.

Particulares (dependientes de asociados sobre todo) se encargan de la recolección de la fruta suelta. El producto es sacado de la plantación por una carreta halada con tractor, hasta el lugar donde será cargado por los camiones y llevado hasta la planta procesadora.

La producción de fruta no permite el empleo a tiempo completo de todos los asociados en el corte. Se reparten en dos "cuadrillas": la primera corta durante la primera quincena de cada mes y la segunda durante la segunda quincena.

La producción de fruta va subiendo. En 1981 empezaron a producir los lotes sembrados en 1977 y, en 1983, se inició el corte en los lotes sembrados en 1979.

Año de Plantación	AÑO 1984		AÑO 1985 (8 meses)	
	Toneladas	Tonelada/ Hectárea	Toneladas	Tonelada/ Hectárea
Palma 1971	431	16.6	193	7.4
Palma 1977	478	3.1	470	3.1
Palma 1979	305	6.5	59	1.2

El bajo rendimiento observado en la palma de 1979 se explica por la edad todavía baja de la plantación. Para la palma 1977, el bajo rendimiento se explica por los problemas de inundaciones existentes en casi 50% de los lotes sembrados este año. Las matas no crecieron de manera adecuada y, además, los asociados tienen dificultades para el corte y el acarreo del producto. Para 1985-1986 se está previendo la construcción de un sistema de drenaje.

Otros factores pueden explicar la existencia de bajos rendimientos respecto a los promedios regionales (12 toneladas/hectárea): a) el calendario de corte no siempre adecuado; y b) un cierto descuido de las labores de chapía y de fertilización.

Para 1985, se prevé una disminución de la producción total en comparación con la de 1984, en razón de la sequía que afectó el Valle (mayo-septiembre).

#### Cultivo de maíz

En forma individual, los asociados siembran maíz en dos ciclos. Las técnicas utilizadas son tradicionales; no se preparan los terrenos con máquinas, no se utilizan fertilizantes ni, por lo general, pesticidas. La producción es básicamente orientada hacia el autoconsumo. Cada asociado dispone de una parcela asignada.

Las principales labores en el cultivo de maíz son las siguientes:



- Chapia-broceo: esta labor se realiza en junio-julio para los cultivos de primera y en octubre-noviembre para los cultivos de postrera. Con machete, se rastreja el terreno; la maleza se amontona y se quema.
- Siembra: se utilizan distintas variedades, algunas derivadas de variedades mejoradas (planta baja, maicito, planta alta, sintético tuxpeño). Las semillas provienen, por lo general, de una selección de la cosecha anterior. La siembra se realiza con pujaguante, tapando las semillas con el pie. Existen distintos sistemas de siembra; por ejemplo siembra "al cuadrado" (5 cuartas entre posturas y 5 cuartas entre surcos) con tres-cuatro granos por postura o siembra "alineada" (1 pie entre postura y 6 pies entre surcos) con dos granos por postura.
- Control de malezas: se efectúa en dos veces; la primera limpia se hace manualmente con machete; la segunda se realiza por lo general manualmente, sin embargo, algunos asociados utilizan herbicidas Gramoxone (zacate) y 2-4-D (hojas anchas). No se controlan las plagas ni las enfermedades.
- Dobra: consiste en doblar la mata para que la mazorca se seque con mayor rapidez y protegerla de la acción de los vientos y de otros daños.
- Tapizca: consiste en arrancar las mazorcas de las plantas. Se llevan a las viviendas donde se conservan sin desgranar. Para el acarreo, algunos asociados utilizan bestias de carga, los demás alquilan a la cooperativa el tractor con su vagón.

En el ciclo 1984-1985, las superficies sembradas fueron las siguientes:

	Siembra Indiv.	Rendimientos promedios
Maíz primera 1984	65 manzanas	25 quintales por manzana
Maíz postrera 1984-1985	56 manzanas	19 quintales por manzana
Maíz primera 1985	63 manzanas	5 quintales por manzana

Se observa diferencias importantes de rendimientos entre las parcelas individuales (por ejemplo en el ciclo de primera 1984, el menor rendimiento fue de 10 quintales por manzana y el mayor de 40 quintales por manzana). Esta variación se debe, básicamente, a la calidad de las semillas utilizadas, así como la intensidad del control de malezas. En primera 1985, la mayoría de los asociados perdieron la casi totalidad del cultivo por la sequía ocurrida durante el ciclo.

### Cultivo de frijol

En forma individual, algunos asociados siembran frijol durante el ciclo de postrera

Como en el caso del maíz las técnicas empleadas son tradicionales. La producción es destinada al autoconsumo.

Las labores realizadas en el cultivo de frijol son las siguientes:

- Chapia-broceo: esta labor se realiza en noviembre-diciembre. Con machete se rastreja el terreno; algunos asociados amontonan la maleza y la queman.

- **Siembra:** se ejecuta con pujaguante. Se utilizan distintas variedades de semillas criollas (arbolito, vaina blanca, cuarenteña). La profundidad de siembra es de dos o tres pulgadas, utilizándose cuatro granos por "golpe" y dejando un pie entre matas y un pie y medio entre "surcos".
- **Control de malezas:** se efectúa con machete un deshierbe a los 25-30 días después de la siembra. Las plagas, a pesar de ataques de babosa sobre todo, no se controlan.
- **Arranque:** se arrancan las plantas, amarrándolas y colgándolas para que se sequen durante tres o cuatro días.
- **Aporreo y soplado:** se golpean con barras las plantas para separar los granos de las vainas, dejándolas caer en un manteado. Después los granos se ventean para separarlos de los restos del follaje y otras impurezas. El frijol se almacena en sacos.

Durante el ciclo de postrera, 1984 - 1985 se sembraron cinco manzanas con un rendimiento promedio de once quintales por manzana.

#### **Actividad ganadera**

A mediados de 1981, se solicitó a BANADESA y con el aval de COAPALMA un préstamo por un monto de Lps. 8.000 para la compra, en forma colectiva, de animales y **instalación de cercas**. Se compraron cinco vacas paridas (cruce Brahman X Pardo) y un semental (Indio Brasil). En diciembre de 1984, el hato colectivo se componía de un semental, 14 vacas, 7 vaquillas, 9 terneros y 10 novillos. Además, en forma individual algunos asociados poseen animales (total de 45. U.A. en diciembre 1984). Se cercaron, de manera progresiva, tres potreros (20 hectáreas, 10 hectáreas y 8 hectáreas, respectivamente). Además, un lote de palma (60 ha.) se cercó para ser utilizado como potrero. Cabe hacer notar que la práctica del pastoreo bajo las matas de palma ha sido siempre combatida por los técnicos de COAPALMA (**pisoteo de las raíces superficiales de las matas**)

Se practica la rotación en el uso de los potreros; todos los animales (individuales y colectivos) pastorean juntos. Por la tarde, se separan los terneros de las madres.

El ordeño es diario y se practica en el corral en inadecuadas condiciones de higiene. Se estima la producción diaria en un promedio de 2.5 botellas por vaca lactante en el verano y 3.5 botellas en el invierno. La leche se reparte entre los asociados: en promedio, cada asociado recibe 4 botellas de leche cada quince días.

La práctica es no vender animales del hato colectivo, sino de cambiar novillos o terneros contra vaquillas y terneras: el intercambio se realiza con los asociados (hato individual) o con particulares.

Los ectoparásitos se controlan cada tres meses con baños de garrapaticidas; se controlan también los endoparásitos y las infecciones. Una vez al año, se vacunan los animales.

Una sola persona, el coordinador de ganadería, se encarga del cuidado y ordeño de los animales. Los demás asociados, en forma ocasional, participan en la limpieza de los potreros y la reparación de cercas.

## **F. APOYO INSTITUCIONAL**

Por ser una cooperativa del Proyecto de Desarrollo del Valle del Bajo Agrián, la empresa se benefició,

## CUADRO No. 7 HISTORIAL CREDITICIO

Destino del Crédito	Fuente	Fecha aprobación	Fecha vencimiento	Tasa de interés	Monto aprobado	Monto retirado	Abono a capital
Maíz	BANADESA	05/75	12/79	6o/o	59940	26981	26981
Maíz	BANADESA	05/75	04/78	11o/o	9000	8746 <sup>23</sup>	—o—
Maíz	BANADESA	11/75	06/76	11o/o	67963 <sup>25</sup>	17675	—o—
Maíz	BANADESA	11/75	09/79	11o/o	52500	23957	—o—
Maíz	BANADESA	07/76	12/76	11o/o	7104 <sup>38</sup>	4787 <sup>88</sup>	—o—
Maíz	BANADESA	07/76	12/76	11o/o	22958 <sup>12</sup>	10675 <sup>36</sup>	—o—
Maíz	BANADESA	10/80	06/81	11o/o	15000	33 <sup>50</sup>	—o—
Arroz	BANADESA	05/77	01/78	11o/o	23580	6287 <sup>30</sup>	—o—
Palma	BANADESA	06/77	06/90	11o/o	243636	185584	—o—
Maquinaria	BANADESA	05/75	04/79	6o/o	30500	28000	—o—
Maquinaria	BANADESA	06/76	06/86	11o/o	29400	22496	2827 <sup>06</sup>

FUENTE: Tarjetas de Control de Préstamos — Agosto 1985

NOTA: No incluye ni el préstamo INVA para viviendas ni el préstamo Avío de BANCAHSA.

en forma prioritaria para la palma africana, de la asistencia de las instituciones públicas y, en particular, del INA y de BANADESA.

De 1975 a 1980, el banco ha ido financiando los costos de producción de cultivos de granos básicos (maíz y arroz). Un agrónomo del banco elaboraba los planes de inversión en base al manzanaje previsto por la empresa campesina. Cabe señalar que seis de los siete préstamos otorgados durante este período han caído en mora y la empresa no ha abonado, hasta la fecha, al capital. Como razones explicativas a este hecho podemos señalar: a) las dificultades que encontró la empresa para la comercialización de la producción (ausencia de mercado definido); b) las pérdidas ocasionadas a los cultivos por las inundaciones y sequías; c) la ausencia en BANADESA de un mecanismo eficaz de recuperación del crédito; y d) el desinterés manifestado por los asociados para ir reembolsando las deudas contraídas. Durante este período los asociados consideraban los préstamos como una subvención a la producción. A partir de 1984, la COAPALMA empezó a deducir del valor de la producción de frutas de palma, fondos para ir amortizando las deudas contraídas (capital e intereses).

En 1977, la empresa se benefició de un préstamo refaccionario para la instalación de las plantaciones de palma y los costos de mantenimiento hasta el inicio de la producción. Además, en dos oportunidades, se consiguieron préstamos para la compra de maquinaria y equipo agrícola. En la actualidad, los costos de mantenimiento de la palma se autofinancian con la venta de la fruta pero, en forma complementaria, la COAPALMA adelanta fondos deducibles de las entregas de fruta. Además, a mediados de 1985, la empresa solicitó a un banco privado un préstamo de avío para el mantenimiento; este préstamo ha sido avalado por la COAPALMA la cual deduce también los abonos de las entregas de fruta.

No existe un sistema eficiente de asistencia técnica a las plantaciones de palma; en forma muy ocasional, técnicos de COAPALMA o del INA visitan las plantaciones y formulan algunas recomendaciones (fertilización, técnicas de corte, etc.). A partir de 1985, la COAPALMA definió un programa de capacitación de "para-técnicos": durante seis meses se entrenó a un miembro de la empresa a las técnicas de manejo de plantaciones de palma; al regresar a la empresa, el "paratécnico" se encargó de supervisar las labores ejecutadas en la plantación y detectar las posibles enfermedades de las matas.

Los asociados no reciben ninguna asesoría para los cultivos individuales de granos básicos. En forma esporádica, un técnico de la Secretaría de Recursos Naturales (SRN) asistió la empresa en el manejo del hato ganadero (cuido sanitario sobre todo).

En el campo organizativo y administrativo, el INA ha llevado a cabo, con todos o parte de los asociados, numerosos eventos (cooperativismo, reforma agraria, contabilidad, etc.). La ausencia de seguimiento a esos eventos, no siempre relacionados con la problemática real de la empresa, limitó el impacto de este trabajo. A partir de 1984, se entrenó a un grupo de asociados al manejo de un instrumental administrativo.

## G. LOS RESULTADOS

El sistema de producción adoptado por la empresa permite identificar dos estrategias:

- . Una estrategia de autoconsumo manifestada en la producción individual de granos básicos (maíz en dos ciclos, sobre todo).
- . Una estrategia comercial manifestada en la producción colectiva de frutas de palma.

**CUADRO No. 8 USO DE MANO DE OBRA (JORNALES) EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS  
CULTIVOS PRINCIPALES - PERIODO ENERO 85 / AGOSTO 85**

	01/85		02/85		03/85		04/85		05/85		06/85		07/85		08/85		Totales	
	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I
Palma africana Asociados	506	-	347	-	680	-	1082	-	866	-	996	-	442	-	523	-	5452	-
no Asociados	196	-	132	-	62	-	101	-	185	-	251	-	138	-	117	-	1160	-
Maiz postreza 84/85 Asociados	285	-	418	-	317	-	115	-		-		-		-		-	1135	-
no Asociados		-		-		-		-		-		-		-		-		-
Frijol postreza 84/85 Asociados	85	-	102	-	24	-		-		-		-		-		-		-
no Asociados		-		-		-		-		-		-		-		-		-
Maiz primera 85 Asociados		-		-		-		-	120	-	315	-	356	-	105	-	896	-
no Asociados		-		-		-		-		-	317	-		-		-	317	-
<b>Totales</b>	<b>702</b>	<b>370</b>	<b>479</b>	<b>520</b>	<b>742</b>	<b>341</b>	<b>1193</b>	<b>116</b>	<b>1031</b>	<b>120</b>	<b>1247</b>	<b>632</b>	<b>578</b>	<b>356</b>	<b>640</b>	<b>105</b>	<b>6612</b>	<b>2559</b>

C: Colectivo  
I: Individual

**CUADRO No. 9 RESUMEN DE COSTOS E INGRESOS DE LA  
PRODUCCION COLECTIVA - ENERO 85 / AGOSTO 85**

	PALMA	GANADO
a) Valor de la Producción	Lps. 83.279	Lps. 2.590
b) Costos de Producción		
- Mano de obra asociados	Lps. 36.626	Lps. 3.663
no asociados	Lps. 5.424	-
- Insumos	Lps. 18.421 *	Lps. 3.452
- Mecanización - transporte	Lps. 4.652	-
c) Aumento de Inventario		Lps. 5.650
d) Utilidad Bruta	Lps. 18.156	Lps. 1.125

\*Fertilizantes comprados en 1984

**CUADRO No. 10 INGRESOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS  
POR ASOCIADO**

INGRESOS MONETARIOS		INGRESOS NO MONETARIOS	
a) Producción Colectiva	Lps. 895	a) Producción Colectiva	Lps. 58
Palma (enero 85 - agosto 85)	Lps. 814	Autoconsumo de leche (enero 85 - agosto 85)	
Ganado (enero 85- agosto 85)	Lps. 81		
b) Producción Individual	Lps. 146	b) Producción Individual	Lps. 550
Venta Maíz primera 84	Lps. 110	Autoconsumo Maíz primera 84	Lps. 250
Venta Maíz postrera 84/85	Lps. 36	Autoconsumo Frijol postrera 84/85	Lps. 60
Venta Frijol postrera 84/85	ε	Autoconsumo maíz postrera 84/85	Lps. 240

## CUADRO No. 11 FLUJO DE FONDOS (ENERO 1985 - AGOSTO 1985)

INGRESOS		Lps.
1.	VENTAS DE COSECHAS	128.001
	Racimos de palma: Lps. 80.434	83.279
	Frutas sueltas de palma: Lps. 2.845	
2.	VENTAS DE PRODUCTOS PECUARIOS	
3.	INGRESOS AGROPECUARIOS VARIOS	Lps. 2.399
	Alquiler de pastos: Lps. 213	
	Carga y descarga de frutas de palma: Lps. 889	
	Fletes: Lps. 1.297	
4.	CREDITOS/DONACIONES	Lps. 40.473
	Préstamo mantenimiento palma BANCAHSA: Lps. 1.110	
	Anticipos y préstamos COAPALMA: Lps. 36.420	
	Préstamo de asociados a tesorería: Lps. 2.743	
	Préstamo de particulares: Lps. 200	
5.	OTROS	Lps. 1.850
	Abonos a préstamos a asociados: Lps. 938	
	Otros: Lps. 912	
EGRESOS		Lps. 127.625
6.	CULTIVOS MANO DE OBRA ASOCIADOS	Lps. 36.626
	Palma Lps. 25.606	
	Tiempo Diario: Lps. 11.020	
7.	CULTIVOS MANO DE OBRA PARTICULARES	Lps. 5.424
8.	PRODUCCION PECUARIA MANO DE OBRA ASOCIADOS	Lps. 3.663
9.	PRODUCCION PECUARIA MANO DE OBRA PARTICULARES	
10.	INSUMOS PARA CULTIVOS	
11.	INSUMOS PARA ANIMALES	Lps. 3.452
12.	CONTRATACION Y ALQUILERES	
13.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	Lps. 24.628
14.	COMERCIALIZACION	Lps. 4.652
	Carga y descarga, fletes	
15.	DEVOLUCION DE PRESTAMOS	Lps. 24.180
	Anticipos y préstamos COAPALMA: Lps. 9.257	
	Préstamo BANCAHSA: Lps. 1.441	
	Préstamo de asociados y particulares: Lps. 1.176	
	Préstamo BANADESA - INA Lps. 12.306	
16.	DISTRIBUCION DE EXCEDENTES	
17.	ADMINISTRACION	Lps. 8.725
18.	BIENES DE CAPITAL	Lps. 4.160
	Compra de una vaca, de mulas y de vagón	
19.	OTROS	Lps. 12.115
	Préstamos y ayudas a asociados: Lps. 6.149	
	Multas impuestas para COAPALMA: Lps. 471	
	Gastos en las construcciones de viviendas: Lps. 3.486	
	Otros: Lps. 2.009	

A cada estrategia, corresponden niveles tecnológicos y niveles organizativos diferentes. Los cultivos para el autoconsumo se llevan a cabo con sistemas tradicionales (no se mecaniza la preparación de los suelos ni, por lo general, se utilizan insumos aparte de las semillas). A juicio de los asociados, no se justifica buscar el aumento de rendimientos por las dificultades, propias a la zona, en la comercialización de granos básicos. Tampoco, se justifica el trabajo colectivo para tales producciones: los asociados estiman que el trabajo individual da mayor latitud en cuanto al destino del cultivo (consumo en elotes, escalonamiento de la cosecha por la práctica de la dobla, etc.).

El cultivo comercial de palma constituye la principal fuente de ingresos de los asociados; tiene líneas de crédito y canales de comercialización bien definidos y alcanzó ciertos niveles tecnológicos (uso de insumos, control de enfermedades). Además, el sistema de trabajo colectivo, casi obligatorio para llevar a cabo este rubro, favorece la consolidación de la empresa. Sin embargo, el sistema de remuneración del trabajo existente en la cooperativa incrementa la tendencia hacia un comportamiento de asalariado por parte de los asociados; este comportamiento parece ser favorecido por la fuerte dependencia de la cooperativa respecto a la COAPALMA (comercialización, compra de insumos, gestión de los ingresos por venta de frutas) dependencia que limita un tanto los márgenes de decisiones de carácter empresarial. No existe una política de capitalización: la casi totalidad de los ingresos derivados de la venta de frutas se reparten entre los asociados para el pago de planillas.

Tanto la empresa en sí como los asociados a nivel individual han venido desarrollando una producción ganadera de escaso tamaño hasta la fecha. El hato colectivo tiende a proporcionar la leche a los asociados; el hato individual es considerado como un ahorro de los asociados para cubrir gastos extraordinarios (enfermedades, acontecimientos de carácter social, etc.).

Para los asociados, los ingresos monetarios son básicamente productos de:

- El pago de planillas en actividades colectivas (mantenimiento de las plantaciones de palma sobre todo).
- La venta individual de excedentes de las parcelas individuales.

Los asociados producen gran parte del consumo familiar en granos básicos. Además, a pequeña escala, se crían animales menores (cerdos y gallinas).

## CONCLUSIONES

El proyecto de colonización del Valle del Aguán mediante la creación de cooperativas de producción dedicadas al cultivo de palma constituye, y, en cierta medida, sigue constituyendo la principal realización de la reforma agraria en Honduras. Las inversiones de carácter masivo que se hicieron en el Valle permitieron el arranque de numerosas empresas. Sin embargo, son también numerosos los obstáculos que, como en el caso de la cooperativa aquí estudiada, limitan la consolidación de estas empresas.

Uno de los principales obstáculos parece ser la ausencia de una definición clara de objetivos empresariales. Las plantaciones de palma son consideradas por los asociados como una fuente de ingresos monetarios que permiten satisfacer sus necesidades a corto plazo.

En esta empresa, la no participación de la mayoría de los asociados en el proceso de toma de decisiones y el sistema de remuneración del trabajo favorecen el comportamiento de asalariado. Se nota un cierto descuido de las labores colectivas que explica, en gran medida, la baja productividad de la plantación de palma y una mayor dedicación en las labores individuales. Se nota también el divorcio entre el tamaño de las inversiones y el nivel de actividades productivas, y, el sistema administrativo incompleto que no permite un control eficaz de resultados económicos.



## **RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA CAMPESINA "D"**

<b>UBICACION:</b>	<b>REGION DE CHOLUTECA</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>CHOLUTECA</b>
<b>MUNICIPIO:</b>	<b>NAMASIGUE</b>
<b>ALDEA:</b>	<b>GRAMAL</b>

## A. EL GRUPO FAMILIAR

La empresa se constituyó en el año 1974, a raíz de las recuperaciones de tierra permitidas por el Decreto Ley No. 8. Los catorce fundadores fueron asociados de una empresa vecina (Azacualpa), pero disensiones internas provocaron su salida y la conformación de una nueva empresa en tierras afectadas al proceso agrario. Esos mismos terrenos habían sido ocupados por otro grupo campesino disuelto a la fecha de adjudicación del predio.

En su mayoría, los asociados eran asalariados agrícolas en actividades temporales (cosecha de caña y algodón, limpia de potreros, etc.). En los primeros años, nuevos asociados se han venido incorporando (familiares de asociados sobre todo). Se observaron también numerosos egresos: los retiros voluntarios se debieron a las precarias condiciones de arranque de la empresa (ausencia de crédito, pérdidas sucesivas de cultivos anuales, etc.) y las expulsiones se motivaron por la voluntad, manifestada por la empresa, de mantener el grupo consolidado en torno a un sistema de trabajo colectivo.

Hasta el mes de marzo de 1985, la empresa contaba con once asociados, quedándose solamente cuatro fundadores. Las pérdidas registradas en el cultivo de melón de postrera 1984-1985 motivaron el retiro de cuatro asociados; el mes siguiente se incorporaron cinco nuevos asociados familiares de los demás miembros.

En marzo de 1985, la población total se elevaba a unas 46 personas (asociados, esposas y dependientes).

El índice de analfabetismo de los asociados y sus esposas no es muy elevado, además, la mayoría de los hijos en edad escolar saben leer y escribir.

A partir de 1983, la empresa se benefició del apoyo del Programa FEHCOVIL (Federación Hondureña de Cooperativas para la Vivienda) para la construcción de viviendas rurales. Se construyeron once viviendas con piso de cemento, paredes de adobe y techo de teja: una de las viviendas sirve de sala de sesiones y oficina. El préstamo otorgado por la FEHCOVIL, para cada una de las viviendas, es de Lps. 1.600.00, con una tasa de interés anual del 60/o, reembolsable en 7 años con cuotas anuales. Cada vivienda cuenta con dos divisiones interiores (dormitorio y sala), un corredor o alero y una cocina. Para el agua, se construyó un pozo de malacate cercano a las viviendas. La empresa no cuenta con servicio de luz eléctrica.

## B. EL TERRENO

El predio de 108 manzanas adjudicado a la empresa está dividido en dos lotes:

- Lote Montecristo, con una extensión de 35 manzanas. En este lote, están ubicadas las viviendas de los asociados.
- Lote El Faro, con una extensión de 73 manzanas ubicado aproximadamente a cinco kilómetros de la sede de la empresa y de difícil acceso (se tiene que cruzar el Río Negro).

La empresa dispone de una garantía de ocupación para explotar el predio.

La totalidad del terreno es plano. En el lote Montecristo, existe una quebrada que se seca durante el verano. Se utiliza el agua del pozo de malacate para el riego de hortalizas, en muy pequeña escala, y de una plantación de dos manzanas de plátano. El lote El Faro es inundable durante seis meses del

## CUADRO No. 1 INFORMACION GENERAL

	ASOCIADOS	ESPOSAS	DEPENDIENTES	
			HIJOS/HIJAS	OTROS
Número Total	11	9	22	4
Promedio Edad	34	29	3	-
o/o Alfabetizados	63	78	*80	*-

\* Dependientes Alfabetizados o/o  
Dependientes en Edad Escolar

FUENTE: Encuesta a nivel de asociados - diciembre 1984.

## CUADRO No. 2 ESTABILIDAD EN LA EMPRESA

Número de asociados al constituirse la Empresa: 14

AÑO/No. ASOCIADOS	A FINAL DEL AÑO	INGRESOS DURANTE EL AÑO	EGRESOS DURANTE EL AÑO	
			VOLUNTARIOS	EXPULSIONES
1980	13	-	5	-
1981	10	-	3	-
1982	10	2	2	-
1983	10	-	-	-
1984	11	1	-	-

FUENTE: Revisión de libros de actas.

### CUADRO No. 3 RESULTADOS DE ANALISIS DE MUESTRAS DE SUELO

LOTE		<i>o/o M.O.</i>	<i>PH</i>	<i>K meq/ 100 ml Suelo</i>	<i>P µg/ ml/Suelo</i>	<i>TEXTURA</i>
<i>MONTECRISTO</i>	<i>A)</i>	<i>3.33</i>	<i>6.4</i>	<i>0.35</i>	<i>4.15</i>	<i>Arcilloso-Arenoso</i>
	<i>B)</i>	<i>4.02</i>	<i>6.3</i>	<i>0.40</i>	<i>5.25</i>	<i>Franco-Limoso</i>
<i>EL FARO</i>	<i>A)</i>	<i>2.84</i>	<i>6.9</i>	<i>0.48</i>	<i>8.50</i>	<i>Franco-Arenoso</i>
	<i>B)</i>	<i>2.03</i>	<i>6.2</i>	<i>0.61</i>	<i>12.60</i>	<i>Franco-Arenoso</i>
	<i>C)</i>	<i>3.91</i>	<i>6.1</i>	<i>0.44</i>	<i>17.20</i>	<i>Franco-Arcilloso</i>
	<i>D)</i>	<i>3.89</i>	<i>6.1</i>	<i>0.41</i>	<i>14.30</i>	<i>Franco-Arcilloso</i>

*FUENTE: Secretaría de Recursos Naturales - agosto, 1984*

### CUADRO No. 4 BIENES DE CAPITAL

<i>1. Tierra (incluyendo mejoras)</i>	<i>Lps.54.000</i>
<i>2. Plantaciones permanentes</i>	<i>Lps.27.320</i>
<i>3. Maquinaria y equipo agrícola</i>	<i>Lps. 4.500</i>
<i>4. Instalaciones y construcciones</i>	<i>Lps. 2.000</i>
<i>5. Ganado</i>	

año (mayo a octubre) por los desbordamientos del Río Negro.

Los resultados de análisis de muestras de suelo, realizado en agosto de 1984, indican el escaso valor agronómico de los lotes adjudicados (deficiencias en potasio y, sobre todo, en fósforo).

## C. INSTALACIONES Y EQUIPOS

La empresa no cuenta con maquinaria agrícola. Existen solamente seis bombas de mochila y cinco bombas de motor utilizadas para el riego de pesticidas en el cultivo de melón. Esos implementos han sido adquiridos por medio de los préstamos anuales para el cultivo de melón (ciclos 82/83 y 84/85).

La empresa cuenta con una bodega para el almacenamiento de los insumos y herramientas.

Una de las viviendas es utilizada como sala de sesiones.

## D. ORGANIZACION

Al momento de su constitución en 1974, la empresa adoptó una estructura organizativa "simple": Asamblea General y Junta Directiva, conformada por un Presidente, un Vice-Presidente, un Secretario un Tesorero y un Fiscal.

En 1977, se afilió a la Unión Nacional de Campesinos (UNC) y adoptó la estructura organizativa de Liga Campesina promovida por esta organización campesina: Asamblea General, Junta Directiva compuesta de siete Secretarios (Secretario General, de Organización, de Actas, de Finanzas, de Asuntos Agrarios, de Trabajo y Reclamos, de Cultura y Propaganda) y un Coordinador de Trabajo.

*Asamblea General:* Está constituida por el total de los asociados. La supuesta periodicidad de reuniones de Asambleas Generales es quincenal. Sin embargo en la realidad, la periodicidad es mucho menor; los asociados son convocados a sesiones de Asamblea según las necesidades de decisiones.

Los temas tratados son:

- En Asamblea General ordinaria: elección y destitución de los miembros de la Junta Directiva.
- En Asamblea General extraordinaria:
  - . Solicitud de préstamos a BANADESA para el cultivo de melón.
  - . Organización de la producción: contratación de mano de obra en el melón, análisis de problemas detectados en el desenvolvimiento de las actividades productivas, etc.

*Junta Directiva:* La Junta Directiva no sesiona en forma particular, sino que se reúne con la Asamblea General. Sin embargo, cada integrante cumple con las funciones siguientes:

- Secretario General: firma de actas y documentos, representación de la empresa, apertura y cierre de reuniones de Asambleas Generales, etc.
- Secretario de Organización: sustitución del Secretario General.
- Secretario de Actas: elaboración de actas y planillas, firma de convocatorias, lectura de actas en

sesiones, etc.

- Secretario de Finanzas: manejo de archivo y de la tesorería, gestión de créditos, etc.
- Secretario de Trabajo y Reclamos: detección de anomalías en el trabajo de los asociados.
- Secretario de Asuntos Agrarios: gestiones de la empresa con la UNC y el Instituto Nacional Agrario (INA).
- Secretario de Cultura y Propaganda: comercialización de la producción de la empresa.

La Junta Directiva no tiene un papel muy importante de toma de decisiones.

Las decisiones de mayor relevancia se toman en "consenso" entre todos los asociados. Se observa una cierta rotación en los cargos directivos; sin embargo, los fundadores todavía presentes en la empresa ocuparon sin discontinuidad cargos directivos.

*Coordinador de Trabajo*: electo por la Junta Directiva. El Coordinador de Trabajo se encarga de distribuir las actividades a realizar en los distintos rubros de producción y controla la ejecución de las tareas. En la práctica, su mayor actividad consiste en la supervisión del trabajo realizado por la mano de obra contratada durante el cultivo de melón.

El instrumental administrativo se compone de:

a. *Documentos normativos*:

La empresa se rige con los estatutos de la UNC, los cuales definen los derechos y obligaciones de los asociados, así como las funciones de los órganos de gestión. La empresa posee también un reglamento interno en el cual aparecen las medidas disciplinarias. Los asociados no tienen mayor conocimiento de esos documentos normativos; las decisiones de asambleas, apuntadas en el Libro de Actas, constituyen el marco normativo de la empresa.

b. *Planillas*:

Se utilizan para registrar los días trabajados por los asociados y los particulares en los distintos rubros. Las planillas sirven de base para el pago de la mano de obra cuando el rubro se beneficia de un préstamo (pago por día trabajado) y la distribución de los excedentes monetarios o de los productos.

c. A partir de 1983, se capacitó y asesoró en el manejo de un *libro de entradas y salidas* para el control del movimiento financiero de la empresa y una *libreta de campo* para el registro de las actividades realizadas en los distintos cultivos.

d. *Los Libros de Actas*

En los cuales el Secretario de Actas apunta los acuerdos tomados en las reuniones de la Asamblea General.

## E. SISTEMA DE PRODUCCION

Desde los inicios, el sistema de producción de la empresa ha estado basado en el cultivo de maíz de

## CUADRO No. 5 EVOLUCION EN EL USO DEL PREDIO

(MANZANAS)

	CICLO 80/81		CICLO 81/82		CICLO 82 / 83		CICLO 83/84		CICLO 84/85	
	108		108		108		108		108	
<b>1. Manzanas Adjudicadas</b>	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
<b>2. Plantaciones Permanentes</b>	29	—	43	—	43	—	43	—	43	—
Marañón	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Pistano	—	—	—	—	—	—	—	—	2	—
<b>3. Cultivos Anuales Primera</b>	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
Maíz	12	—	9	—	10	—	10	—	—	—
<b>4. Cultivos Anuales Postzera</b>	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
Melón	—	—	—	—	10	—	15	—	15	—
Sandía	4	—	3	—	5	—	5	—	3	—
Ajonjolí	5	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>5. Uso para Ganadería</b>	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
Número U.A	—	7	—	12	—	—	—	—	—	—
Pastos Naturales	61	—	61	—	65	—	70	—	70	—
<b>6. Otros usos</b>	3	—	3	—	3	—	3	—	3	—
<b>7. Sin uso</b>	3	—	—	—	—	—	—	—	—	—

NOTA: Parte de la superficie sembrada con marañón se utiliza con pastos

primavera para el autoconsumo y cultivos comerciales de primavera (arroz) y de postrera (sandía, melón y ajonjolí).

En dos oportunidades (1975 y 1976), los desbordes del Río Negro ocasionaron la pérdida total del cultivo de arroz. Las dificultades de tener nuevamente acceso al crédito para este rubro motivaron el abandono del arroz. Del año 1978 al año 1980, se sembró ajonjolí pero los rendimientos bajos, ocasionados por plagas y sequía, no permitieron a la empresa reembolsar los préstamos bancarios para este cultivo.

La sandía se ha venido sembrando desde 1976, por lo general, sin crédito. A partir del año 1982, la empresa participó en el programa de melón: este cultivo constituye, en la actualidad, el rubro principal de la empresa.

A partir de 1978, la empresa fue incorporada en el Programa INA de siembra de marañón: las siembras se llevaron a cabo en tres etapas (1978, 1980 y 1981). Los créditos para la siembra y el mantenimiento de las plantaciones constituyeron, del año 1978 al año 1984, la principal fuente de ingresos para la empresa.

Los asociados manejan un hato ganadero en forma individual.

#### **Cultivo del maíz**

El maíz es un cultivo altamente riesgoso en la época de primavera, en razón de los frecuentes desbordamientos del Río Negro. Los asociados tienen que sembrar en el lote El Faro: el lote Montecristo es ocupado por las plantaciones de marañón y, además, sirve de pasto para el ganado.

En 1984 no se sembró maíz por estar finalizándose las construcciones de las viviendas. Las labores en el cultivo de maíz son las siguientes:

**Chapia-broceo:** Esta labor se realiza a finales del mes de abril, antes del inicio de las lluvias. Con un machete tipo largo, se rastroja el terreno de manera que se pueda mecanizar. Las malezas se amontonan y se queman.

**Aradura y rastreado:** Se alquila un tractor con sus implementos. El rastreado (dos pases de rastra) se hace en forma perpendicular a la dirección de aradura. La profundidad de aradura es de unas 10-12 pulgadas.

**Surcado:** Se utiliza un arado de madera con punta de hierro, halado por una yunta de bueyes alquilada. El surcado se hace en la misma dirección del rastreado, a una profundidad de seis pulgadas.

**Siembra:** Se hace "al paso", utilizando 5-6 granos entre pasos y tapando las semillas con el pie. La distancia de postura a postura es de unas 24 pulgadas.

La cantidad de semillas utilizada es de unas treinta libras por manzana. Se utilizan semillas criollas "planta baja" compradas o provenientes de la cosecha anterior.

**Limpia:** Se ejecutan dos limpiezas en el ciclo, con machete largo o machete cuma.

**Aporque:** Después de la primera limpieza, a los veinte días de nacido, se aporcan las matas (preser-



vacación de la humedad y estabilidad de la mata). Se utiliza una yunta de bueyes alquilada y el mismo arado que para el surcado. El aporque se hace a una profundidad de 5-6 pulgadas.

Por lo general, no se fertiliza ni se controlan las plagas.

**Dobla:** Esta labor consiste en doblar las matas para que se sequen con mayor rapidez y proteger la mazorca de los daños de los pájaros.

**Tapizca y acarreo:** Consiste en arrancar las mazorcas de las plantas. La producción se lleva a las viviendas utilizando carretas haladas por bueyes.

Desde 1979, la superficie sembrada se mantuvo alrededor de diez manzanas. En 1983 y 1985, el cultivo se perdió en su totalidad. La última cosecha fue durante la primera 1982: se habían sembrado diez manzanas y se produjo un total de 120 quintales (12 quintales por manzana).

#### **Cultivo del melón**

Antes del ciclo, conjuntamente con técnicos de la unidad de asistencia técnica del melón (INA, BANADESA, SRN, DIFOCOOP), se toma la decisión de superficie a sembrar en base a los resultados del ciclo pasado. En el ciclo 1984-1985, solamente participaron técnicos de la Cooperativa Regional de Horticultores del Sur (CREHSUL). En base a este dato, se elabora un plan de inversión y se solicita un préstamo a BANADESA por medio de la CREHSUL. Aunque el banco proporciona este plan de inversión a la empresa, no se observa un conocimiento por parte de los asociados del detalle del mismo.

El banco financia la mano de obra hasta el inicio de la recolección de la fruta, los insumos, el alquiler de maquinaria y la compra de equipos. Hasta 1984, la empresa vendía la fruta a la PATSA (Productos Acuáticos y Terrestres, S.A., filial de la Standard Fruit Company) en la empacadora de San Bernardo. En 1985, a raíz de las divergencias entre la PATSA y la CREHSUL, la empresa vendió directamente a la CREHSUL que se encargó de la exportación y venta nacional de la fruta.

Las principales actividades en el cultivo del melón son:

**Chapía y broceo:** Esta actividad se realiza al terminar el período de lluvia. Con el machete se rastreja el terreno de manera que se pueda mecanizar. La maleza es amontonada y quemada.

**Aradura y rastreado:** Se alquila un tractor con sus implementos. La profundidad de la aradura es de unas diez pulgadas. Se efectúa durante las últimas horas del día para que el suelo conserve su humedad. De noche (para evitar la cristalización de los terrones y la pérdida de humedad) se efectúan cuatro pases de rastra perpendicularmente a la dirección de aradura.

**Siembra:** Se alquila una sembradora que deposita la semilla a chorro seguido. Se regula la profundidad (tres pulgadas en promedio), de acuerdo con la humedad en el suelo. La distancia entre surcos es aproximadamente 150 cms. El deshije (raleo), efectuado a los 8-10 días de sembrado, permite dejar una planta por postura a una distancia de ocho pulgadas entre plantas. En el ciclo 84-85, se utilizaron dos libras de semillas por manzana. Por mala regulación de la sembradora, se efectuó

una resiembra a mano en las partes donde la semilla no había germinado.

Al momento de la siembra, se fertiliza con máquina aplicando dos quintales de fórmula 17-50-0 por manzana en el surco de siembra.

A los diez días de siembra, se hace una aplicación de cloruro de potasio mezclado con urea. El fertilizante se aplica a unas cinco pulgadas de la línea de siembra.

- Control de plagas : Plagas del suelo: en forma preventiva, al momento de la aradura, se aplica Furadán para el control de las plagas del suelo (gusano alambre, gallina ciega, etc.).  
(ver listado de insumos comprados en el ciclo 1984-1985)
- Plagas del follaje (mosca blanca medidor, falso medidor, cogollero, minador) y plagas del fruto (perforador, bellotero, prodenia, gusano soldado): se aplicaron los insecticidas Tamarón, Agiblem, MTD600 y Agritex, en el ciclo 84-85.
- Control de enfermedades: Para controlar el Mildew-Velloso y la Rizocthonia se aplicó, en el ciclo 84-85, los fungicidas Benlate, Manzeb y Daconil.
- Labores culturales: Brechado: se inicia a los veinte días de nacida la planta. La labor consiste en mover las guías de los surcos, de manera que éstas se encuentren, con el fin de tener una calle entre cada dos surcos.
- Camaroneo y comaleo: limpia con machete.
  - Volteo: consiste en girar la fruta sobre sí misma de un cuarto. La práctica evita las manchas de tierra, las quemaduras del sol y ayuda a la formación de redcillas.
- Recolección: Se recolecta cuando la fruta ha despegado un cuarto del pedúnculo. Se hacen dos o tres cortes por día. Los cortadores colocan los frutos en las calles y el acarreador las lleva hasta el lugar de carga.
- Transporte: El transporte de la fruta hasta las instalaciones de la CREHSUL está a cargo de la empresa campesina. Para tal fin, se contrata una camioneta.

Se selecciona la fruta apta para la exportación en la planta empacadora, según el tamaño, el aspecto exterior (ausencia de golpes, de manchas, etc.), así como el grado de azúcar.

Para el ciclo 1984-1985, las condiciones de entrega de la fruta a la empacadora de la CREHSUL eran las siguientes:

- Para la fruta de exportación, las liquidaciones de la entrega del producto son semanales.
- La CREHSUL entrega las liquidaciones a BANADESA; del total de la venta, se devuelve el 20o/o a la cooperativa para cubrir los gastos en el corte y en el transporte.
- La CREHSUL retiene también el 10o/o de la venta bruta con fines de capitalización. Una vez amortizado el préstamo melón (capital e intereses), se devuelve el 50o/o a la empresa; con el

50o/o restante se amortiza la mora de la empresa con BANADESA en préstamos anteriores.

El precio de la fruta de exportación, depende, además de la calidad, de la fecha de entrega. La empresa vende la fruta rechazada a la exportación ("pachanga") en la planta empacadora. Del total de la venta se resta el 50o/o para amortizar el préstamo. Una vez amortizado, se entrega el 100o/o del valor del producto a la empresa.

Las dificultades que la CREHSUL tuvo en la exportación de la fruta (fallas en el transporte frigorífico), explicaron el rechazo de una gran parte de la producción y su orientación hacia el mercado nacional que es mucho menos remunerativo. La empresa no pudo cancelar sus obligaciones con el banco y, ni siquiera, pagar la totalidad de las planillas de los cortadores de fruta contratados.

## EVOLUCION DE LA PRODUCCION DE MELON

CICLO	Area Sembrada		Area Perdida		Cajas exportables				Venta de Pachanga	
	Manzanas		Manzanas		SJ45		T.D		en la empacadora	Venta en la finca
	SJ45	TD	SJ45	TD	G1	G2	G1	G2		
Ciclo 1982-1983	10	—	—	—	1757	281	—	—	47000 unid.	8000 unid.
Ciclo 1983-1984	11	4	—	2	478	134	4	51	30000 unid.	5000 unid.
Ciclo 1984-1985	15	—	—	—	1153	318	—	—	42000 unid.	5000 unid.

La baja producción en el ciclo 1983-1984 se explica por la alta pluviosidad, entorpeciendo las labores culturales y de fumigación, así como la polinización de las flores. Se notó la alta pudrición de hojas, guías y frutas y el ataque extensivo de mildew vellosa.

En el ciclo 1984-1985, el mayor problema fue la mala ejecución de la siembra mecanizada que obligó a la empresa a realizar una resiembra manual en casi la mitad de la plantación.

Durante todo el ciclo del melón, la empresa contrata mano de obra. En su mayoría, los asalariados son dependientes o familiares de los asociados. El pago de los asalariados se efectúa por día trabajado.

### Cultivo de marañón

A partir de 1978 el INA, con fondos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) promovió la siembra de marañón en las empresas campesinas ubicadas en el área de acción del Proyecto San Bernardo. La empresa sembró marañón en tres etapas de 1978 a 1981:

	Area sembrada	Distancia de siembra entre árboles
Plantación 1978	10 hectáreas	7 x 7 metros
Plantación 1980	10 hectáreas	7 x 7 metros
Plantación 1981	10 hectáreas	8 x 8 metros

Para la siembra y el mantenimiento de cada plantación, la empresa se benefició de un préstamo durante tres años. Los desembolsos se efectuaron según plan de inversión elaborado por el INA y con la autorización de un agrónomo del INA, el cual supervisaba las labores efectuadas en las plantaciones. Los últimos desembolsos se hicieron a principios de 1984.

En ausencia de una planta procesadora en la zona y de mercados definidos nacionales y de exportación, la empresa comercializa la nuez en forma muy esporádica (compra del INA para semilleros, mercados locales para procesamiento artesanal, etc.).

Durante el año 1984, se llevaron a cabo tres limpiezas generales de la plantación (abril, julio y noviembre). En febrero de 1985, se recolectaron 33 quintales de nueces para venta a intermediarios locales. Se estima la producción total de la plantación en unos 80 quintales de nueces. El falso fruto del marañón sirve de complemento a la alimentación del ganado individual de los asociados, durante la estación seca.

*Nota No. 1: Cultivo de sandía*

Desde 1976, la empresa ha venido sembrando sandía autofinanciándose. En varias oportunidades, la escasa disponibilidad monetaria de la empresa no permitió la compra de pesticidas y provocó la pérdida de parte de la plantación. El inicio del cultivo de melón (1982) permitió mejorar el uso de fertilizantes y pesticidas en el cultivo de sandía, utilizándose el "sobrante" de insumos del melón. Las labores culturales en la sandía siguen el mismo calendario que en el caso del melón.

La fruta es vendida a intermediarios locales a nivel de la plantación. La variedad sembrada en el ciclo 1984-1985 no tuvo aceptación en el mercado regional y se transportó a la zona Norte del país.

En los últimos años, los rendimientos fueron los siguientes:

	Area sembrada	Area cosech.	Producción
Ciclo 1982-1983	5 manzanas	5 manzanas	1750 unidades
Ciclo 1983-1984	5 manzanas	2 manzanas	600 unidades
Ciclo 1984-1985	3 manzanas	3 manzanas	950 unidades

*Nota No. 2: Actividad ganadera*

En forma individual, los asociados poseen ganado vacuno. Este hato constituye un fondo de ahorros: los asociados venden los animales para cubrir algunas emergencias (enfermedades de dependientes, compra de granos básicos, etc.). Por lo general, se compra el ganado utilizando los pagos de planillas para el mantenimiento de la plantación de marañón.

A finales de 1984, el hato se componía de 33 animales: 2 toros (Brahman X Pardo), 14 vacas, 7 terneros, 6 novillos 8-24 meses y 4 vaquillas.

El manejo del hato es muy extensivo:

- Manejo de pastos. Se utiliza el lote Montecristo para el pastoreo de los animales. La carga animal es relativamente alta 0.8 UA/manzana (1.1 UA/ha), considerando que se trata de pastos naturales de escasa productividad y de baja calidad. A finales de la estación seca, se trasladan los

animales al lote El Faro.. Como complemento de alimentación se utilizan los rastrojos de maíz, la "pirracha" (melón inapto a la comercialización) y el falso fruto del marañón.

El lote Montecristo está dividido en cinco potreros y se practica una rotación en el uso de los mismos.

- Manejo sanitario. Los principales problemas de salud del hato se deben al carbunco sintomático y la septicemia hemorrágica, controlados con inyecciones de vacunas. Se practica también la desparasitación de endo y ectoparásitos (Ripercol, Asuntol).

Cada asociado se responsabiliza del cuidado sanitario de sus animales. Las escasas disponibilidades monetarias, así como el manejo inadecuado de las dosis, contribuyen a la alta incidencia de las enfermedades en la producción del hato.

- Manejo del hato lechero. La producción de leche se destina al autoconsumo (leche o derivados). Cada asociado se responsabiliza del ordeño de sus vacas. El ordeño se realiza una vez al día y, en un lugar abierto, en inadecuadas condiciones de higiene.

En ausencia de registros, es difícil determinar con exactitud la productividad del hato. Sin embargo, los asociados concuerdan en decir que el período de lactancia es bajo (180 días/vaca) y que se observa una disminución de la producción de leche por vaca en verano (2 botellas/vaca/día) en comparación con la producción de invierno (3 botellas/vaca/día).

## F. APOYO INSTITUCIONAL

Por ser una cooperativa del "Sector de Desarrollo Concentrado", la empresa se benefició de la asistencia, en forma prioritaria para el cultivo de marañón, de las instituciones públicas, en particular del INA. Su participación en el programa de cultivo de melón justifica también un apoyo financiero y técnico.

Para el marañón, el INA financió las labores de instalaciones de las plantaciones, así como el mantenimiento durante los tres primeros años después de la siembra (préstamos refaccionarios a 90/o de interés, a 7 años plazo, con 3 años de gracia y 4 cuotas anuales). Hasta inicios de 1984, el INA prestó fondos para cubrir los costos de mantenimiento. Las labores se hacían bajo la supervisión de un agrónomo del INA, el cual autorizaba los desembolsos. Con la finalización del préstamo, la asistencia técnica ha venido desapareciendo. La ausencia de mercado definido para la fruta no permitió a la empresa ir reembolsando los préstamos. En la actualidad, las labores de mantenimiento se efectúan a "esfuerzos propios", sin pago de los jornales aportados por los asociados.

Para el melón, el banco financía los costos durante el ciclo (160/o de interés anual) La Unidad Técnica del Melón hasta 1984 y, para el ciclo 1984 - 1985, los agrónomos de la CREHSUL asesoraron en el campo productivo a los asociados durante todo el ciclo.

La empresa no recibe asistencia técnica para los rubros no financiados (maíz, sandía).

En el campo organizativo y administrativo, todos o parte de los asociados participaron en eventos de capacitación, a cargo del INA o de la UNC. Estos eventos, no directamente basados en la realidad de la empresa y llevados a cabo en forma desordenada, no fueron de mucho provecho para los asociados.

## CUADRO No. 6 HISTORIAL CREDITICIO

Destino del Crédito	Fuente	Fecha aprobación	Fecha vencimiento	Tasa de interés	Monto aprobado	Monto retirado	Abono a capital
Refinanciamiento	BANADESA	04/80	04/90	19o/o	4100	—	—
Ajonjolí	BANADESA	05/80	04/81	18o/o	7000	6853	—
Melón 82	BANADESA	12/82	03/83	16o/o	16000	16000	16000
Melón 83	BANADESA	12/83	03/84	16o/o	24000	24000	6015
Melón 83 Ampl.	BANADESA	01/84	03/84	16o/o	2000	2000	—
Melón 84	BANADESA	12/84	03/85	16o/o	31000	30959	23000
Marañón	BCIE/INA	06/78	06/85	9o/o	—	7000	—
Marañón	BCIE/INA	03/80	03/87	9o/o	—	7470	—
Marañón	BCIE/INA	03/81	03/88	9o/o	—	12854	—

FUENTE: Tarjeta Control de Préstamos — julio 1985

### G. LOS RESULTADOS

El sistema de producción adoptado por la empresa permite identificar dos estrategias:

- Una “estrategia de autoconsumo”, manifestada en la producción de maíz de primera.
- Una “estrategia comercial”, manifestada en la producción de melón y sandía de postrera.

La plantación de marañón constituyó para la empresa una fuente de ingresos (por los préstamos para su mantenimiento otorgados hasta inicios de 1984). En la actualidad, la plantación no genera mucho empleo de mano de obra y, sobre todo, no genera ingresos significativos.

El sistema de producción es bastante frágil: los cultivos anuales son altamente riesgosos (el maíz de primera por las inundaciones, el melón y la sandía de postrera por su manejo delicado y la gran dependencia de los factores climáticos).

Por estar finalizando la construcción de viviendas, los asociados no sembraron maíz en la primera 1984; ellos se beneficiaban de ayuda alimentaria (raciones de maíz y frijol). Al finalizar la construcción de las viviendas y con la desaparición de la ayuda alimentaria, la empresa atravesó hasta el inicio de los desembolsos para el cultivo de melón, un período de hambruna. Varios asociados vendieron parte de su ganado “ahorro” para cubrir los gastos familiares elementales. Con las pérdidas registradas en el cultivo de melón de postrera 1984-1985 y la pérdida por inundación del cultivo de maíz, la empresa está atravesando durante la primavera 1985 una situación similar a la del año 1984 y tuvo que solicitar la asistencia de programas de ayuda alimentaria.



**CUADRO No. 8 RESUMEN DE COSTOS E INGRESOS DE LA  
PRODUCCION COLECTIVA CICLO 84/85**

	Melón-Sandía	Marañón
a) Valor de la producción	Lps. 31315	Lps. 828
b) Costos de producción		
- Mano de obra asociados	Lps. 5991	Lps. 5850
no asociados	Lps. 7990	
- Insumos*	Lps. 12652	
- Mecanización - Transporte	Lps. 5550	
c) Utilidad Bruta	(-Lps. 868)	(-Lps. 5022)

\* Para el cultivo de melón se compró 45 libras de semillas SJ 45, 30 sacos de fórmula 17-50-0, 30 sacos de urea, 30 sacos de cloruro de potasio, 30 bolsas Furadán, 1 galón Tamarón, 17 kgs. Benlate 65 kgs Manzeb, 20 litros Agriblem, 27 kgs. Agritex, 31 litros MTD 600, 1 galón Daconil, 3 libras Decia.

NOTA: No se pagó la mano de obra utilizada en el cultivo de marañón, no se pudo pagar la totalidad de las planillas de corte de melón de los asalariados.

**CUADRO No. 9 INGRESOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS  
PROMEDIOS POR ASOCIADO CICLO 84/85**

INGRESOS MONETARIOS		INGRESOS NO MONETARIOS	
a) Producción Colectiva	Lps. 731	a) Producción Colectiva	—o—
Planillas melón: Lps. 545			
Repartición venta sandía y marañón: Lps. 186			
b) Producción Individual	Lps. 150	b) Producción Individual	Lps 105
Productos pecuarios (venta)		Productos pecuarios (autoconsumo)	



## CUADRO No. 10 FLUJO DE FONDOS (Abril 1984/Abril 1985)

<b>INGRESOS</b>		<u>Lps. 64.183</u>	
1.	<b>VENTAS DE COSECHAS</b>	<u>Lps. 32.143</u>	
	Venta de melón postrera 1984/1985: Lps. 29.881		
	Venta de sandía postrera 1984/1985: Lps. 1.434		
	Venta de marañón: Lps. 828		
2.	<b>VENTAS DE PRODUCTOS PECUARIOS</b>		
3.	<b>INGRESOS AGROPECUARIOS VARIOS</b>		
4.	<b>CREDITOS/DONACIONES</b>	Lps. 31.928	
	Préstamo melón postrera 1984/1985: Lps. 30.959		
	Donaciones: Lps. 300		
	Préstamo siembra plátano: Lps. 669		
5.	<b>OTROS</b>	Lps. 112	
<b>EGRESOS</b>			Lps. 64.140
6.	<b>CULTIVOS MANO DE OBRA ASOCIADOS</b>		Lps. 5.991
	Planillas melón postrera 1984/1985:		
7.	<b>CULTIVOS MANO DE OBRA PARTICULARES</b>		
	Planillas melón postrera 1984-1985		Lps. 6.540
8.	<b>PRODUCCION PECUARIA MANO DE OBRA ASOCIADOS</b>		
9.	<b>PRODUCCION PECUARIA MANO DE OBRA PARTICULARES</b>		
10.	<b>INSUMOS PARA CULTIVOS</b>		Lps. 12.652
	Melón postrera 1984/1985: Lps. 11.650		
	Sandía postrera 1984/1985: Lps. 1.002		
11.	<b>INSUMOS PARA ANIMALES</b>		
12.	<b>CONTRATACION Y ALQUILERES</b>		Lps. 4.005
	Preparación terreno melón y sandía postrera 1984/1985:		
13.	<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>		Lps. 442
14.	<b>COMERCIALIZACION</b>		Lps. 1.545
	Transporte melón postrera 1984/1985: Lps. 1.395		
	Transporte sandía postrera 1984/1985: Lps. 150		
15.	<b>DEVOLUCION DE PRESTAMOS</b>		Lps. 24.820
	Abono a préstamo melón 1984/1985: Lps. 24.820		
16.	<b>DISTRIBUCION DE EXCEDENTES</b>		Lps. 2.050
	Repartición venta de sandía y de semillas de marañón		
17.	<b>ADMINISTRACION</b>		Lps. 353
18.	<b>BIENES DE CAPITAL</b>		Lps. 2.440
	Compra 1 bomba de mochila y 2 bombas de motor: Lps. 1.990		
	Inversión en cultivo de plátano: Lps. 450		
19.	<b>OTROS</b>		Lps. 3.302
	Capitalización en CREHSUL: Lps. 2.947		
	Otros: Lps. 355		

Sólo el cultivo de melón y, en cierta medida, el de sandía alcanzaron niveles tecnológicos altos (preparación del terreno mecanizada, utilización sistemática de insumos, etc); el sistema de relaciones que mantiene la empresa con el comprador de melón, así como la asistencia técnica sistemática para este cultivo, hace de este rubro una línea de producción fuertemente integrada.

La empresa no tiene ni puede tener una política de capitalización debido a la casi inexistencia de excedentes. Sin embargo, a nivel individual, los asociados han venido constituyendo un capital de ahorro mediante la compra de animales: los fondos se originaron, sobre todo, del pago de planillas para el mantenimiento de la plantación de marañón cuando el préstamo estaba todavía vigente.

Entre abril de 1984 y abril de 1985, los ingresos monetarios de los asociados se originaron de:

- Pago de planillas durante el ciclo productivo del melón de postrera 1984-1985 (octubre 1984 -enero 1985).
- Repartición de ingresos por venta de sandía (marzo 1985) y nueces de marañón (febrero 1985).
- Venta de animales particulares (ganado vacuno, aves, cerdos, etc.).

Los asociados tienen que comprar la mayor parte de la alimentación familiar: como alimentos de consumo básico se produce el maíz (según los años), animales menores (cerdos y gallinas, etc.) a muy pequeña escala y la leche.

## CONCLUSIONES

El financiamiento para la siembra y el mantenimiento de las plantaciones de marañón constituyó, hasta 1984, la principal fuente de ingresos monetarios de la empresa, que no ha sido sustituida por la venta de la producción, en ausencia de un canal de comercialización establecido.

Aunque las siembras en la época lluviosa son altamente arriesgadas, los asociados tratan de aprovechar el lote no sembrado en marañón con un cultivo de autoconsumo. Actualmente el cultivo comercial de postrera constituye la fuente básica de ingresos monetarios y de trabajo, tanto para los asociados como para los dependientes.

El sistema de producción vigente no permite un nivel de ingreso muy alto, lo que limita seriamente la capacidad de acumulación de capital en la empresa. Sin embargo, a nivel individual, los asociados constituyen un capital "ahorro" mediante la compra de ganado.

El sistema administrativo parece coherente y adaptado al nivel de movimiento económico existente, pero las posibilidades de toma de decisiones son bastante restringidas por: a) la integración fuerte del cultivo comercial que ubica la empresa en situación de dependencia respecto a la empresa compradora; b) la misma ocupación del terreno por las plantaciones de marañón.

A pesar de los resultados económicos desfavorables, la empresa está consolidada en torno a un sistema de trabajo colectivo por: a) el escaso número de asociados; y b) los fuertes vínculos familiares entre los mismos.

## **RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA CAMPESINA "G"**

<b>UBICACION:</b>	<b>REGION DE SAN PEDRO</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>YORO</b>
<b>MUNICIPIO:</b>	<b>EL PROGRESO</b>
<b>ALDEA:</b>	<b>GUAYMITAS</b>

## A. EL GRUPO FAMILIAR

La empresa campesina se formó en diciembre de 1978 con 27 asociados organizados para la adjudicación de un predio de 76 manzanas, ubicado en las cercanías de la Aldea "La 40".

Los fundadores eran en su mayoría arrendadores de tierra de la localidad y participaban como jornaleros en las cosechas de arroz y caña sobre todo. Los nuevos asociados que ingresaron en 1979 y 1981 eran también arrendadores de tierra. Varios de los miembros que fundaron la empresa o que ingresaron en sus primeros años de vida se retiraron debido, sobre todo, a la tardanza en la adjudicación del predio (fue hasta marzo de 1981 que el Instituto Nacional Agrario (INA) adjudicó el predio) y a las dificultades en someterse a las normas organizativas de la empresa.

A partir del año 1983, el número de asociados se estabilizó. En la actualidad, la empresa está constituida por veinte asociados. La población total (asociados, esposas y dependientes) se eleva a unas cien personas. El índice de analfabetismo es bajo entre los asociados como entre sus esposas. Además, a partir de 1985, se impartieron en sesiones nocturnas cursos de alfabetización. Hasta el año 1984, las viviendas de los asociados estaban dispersas en la Aldea de Guaymitas y aldeas cercanas. A partir de finales de 1984, el grupo se benefició de un préstamo del INVA (Instituto Nacional de la Vivienda) para la construcción de veinte viviendas (paredes de concreto, piso de cemento, techo de zinc), ubicadas en un lote adjudicado por el INA en el año 1982. Sin embargo, la mayoría de los asociados no se trasladaron todavía en las nuevas viviendas por falta de un sistema de abastecimiento en agua.

## B. EL TERRENO

El predio adjudicado a la empresa tiene una superficie total de 140 manzanas, repartidas en cuatro lotes:

- Lote No. 1: 76 manzanas cerca de la Aldea "La 40", adjudicadas en marzo de 1981.
- Lote No. 2: 19 manzanas] cerca de la Aldea "Brisas de La Libertad", adjudicadas en
- Lote No. 3: 30 manzanas] julio de 1982
- Lote No. 4: 15 manzanas compradas por la empresa en 1983.

Fue el escaso valor agronómico del lote No. 1, el cual es inundable en la época de lluvia (de mayo a octubre) que motivó la presentación de una solicitud para la adjudicación de lotes adicionales. La compra del lote No. 4 corresponde a una voluntad, manifestada por los asociados, de aumentar la superficie del predio, con el fin de incrementar las siembras de granos básicos. El lote No. 1 es exclusivamente utilizado para las siembras colectivas e individuales de arroz de secano durante el ciclo de primera. En este mismo lote, se piensa desarrollar, a partir de 1986, un proyecto ganadero; a finales de 1985, se empezó la construcción de cercas. Parte del lote No. 2 ha sido utilizado para la construcción de viviendas y de una arrocera que la empresa tiene en propiedad con dos grupos más. En los lotes No. 2, 3 y 4, se siembra maíz en los dos ciclos en forma colectiva e individual. Además, en el lote No. 4, existe una pequeña plantación de naranjas y cocos ( dos manzanas en total).

Los resultados de análisis de muestras de suelo, realizado en octubre de 1984, revelan el porcentaje bajo de materia orgánica (necesidad de fertilización con nitrógeno), así como la necesidad de fertilización en potasio.

## C. INSTALACIONES Y EQUIPOS

La empresa no cuenta con maquinaria agrícola; en la actualidad, para las labores mecanizadas (prepara-

## CUADRO No. 1 INFORMACION GENERAL

	ASOCIADOS	ESPOSAS	DEPENDIENTES	
			HIJOS/HIJAS	OTROS
Número Total	20	17	61	2
Promedio Edad	35	31	5	2
o/o Alfabetizados	70	71	*80	*-

\* Dependientes Alfabetizados  
 Dependientes en Edad Escolar o/o

FUENTE: Encuesta e nivel de asociados - diciembre 1984.

## CUADRO No. 2 ESTABILIDAD EN LA EMPRESA

Número de asociados al constituirse la Empresa: 27

AÑO/No. ASOCIADOS	A FINAL DEL AÑO	INGRESOS DURANTE EL AÑO	EGRESOS DURANTE EL AÑO	
			VOLUNTARIOS	EXPULSIONES
1980	24	-	-	-
1981	31	7	-	-
1982	25	-	6	-
1983	20	-	5	-
1984	20	-	-	-

FUENTE: Revisión de libros de actas.

tancia aproximada de 6.5 Kms. La vía de acceso es una carretera de tierra transitable todo el año, aunque, en la época de lluvia, ésta sufre serios daños.

La topografía del terreno adjudicado se considera como quebrada en su totalidad con cultivos en pendientes de hasta 50o/o. La degradación de los suelos, sin cobertura vegetal y sin obras de conservación, es muy rápida. Las partes altas son cubiertas por una área boscosa (aproximadamente unas 70 manzanas de pinos).

En el terreno existen dos fuentes de agua a las cuales no se da ningún tipo de uso: un nacimiento y una quebrada que se agota en el verano.

### C. INSTALACIONES Y EQUIPOS

La empresa en sí no dispone de ningún tipo de bienes. Cada asociado posee sus implementos básicos (machetes, azadones, etc.). Algunos miembros poseen bestias de carga (caballos, mulas, etc.) pero ninguno posee ganado vacuno.

### D. LA ORGANIZACION

La empresa campesina no dispone de documentos normativos propios (reglamento interno y estatutos). Por su afiliación a la Cooperativa Agropecuaria Regional Los Valles, Santa Bárbara Limitada (CARVASABAL), la empresa está considerada como cooperativa local; por su pertenencia a la Asociación Nacional de Campesinos de Honduras (ANACH), la empresa sigue las normas de esta organización campesina.

Hasta mediados de 1982 (fecha de afiliación a la CARVASABAL), la empresa funcionó como Subseccional de ANACH. Actualmente la empresa tiene la estructura organizativa de una cooperativa: Asamblea General, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.

- . La Asamblea General, formada por los catorce asociados, se reúne cada dos semanas.
- . El Consejo de Administración está compuesto de cinco miembros (Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal). No se definió una periodicidad de reuniones: se convoca al Consejo según las necesidades inmediatas.
- . La Junta de Vigilancia, compuesta de tres miembros propietarios y de tres suplentes, no ejerce ningún tipo de actividades.
- . El coordinador de campo es nombrado por la Asamblea General para ejercer un control de las labores realizadas en rubros colectivos.

Tanto el Consejo de Administración como la Junta de Vigilancia, son electos por la Asamblea General por un período teórico de un año. Sin embargo, se observan frecuentes reestructuraciones de los órganos administrativos, por la deserción de asociados y por el incumplimiento de las funciones asignadas (cargos de Secretario y Tesorero).

Se observa una fuerte rotación en los cargos a nivel del Consejo de Administración: desde 1982 nueve asociados de los catorce actuales ocuparon un cargo en el Consejo de Administración.

La participación de los asociados en las asambleas generales es fuerte, aunque los temas tratados no

son de mucha relevancia para la empresa en sí, si se considera el carácter netamente individualista del sistema de trabajo.

## E. EL SISTEMA DE PRODUCCION

El área adjudicada a la empresa campesina no está siendo trabajada en su totalidad, situación que se da por la topografía del terreno y por la existencia de un área boscosa.

Desde la fecha en que se recibió la constancia de garantía del terreno (1981), se sembró granos básicos (maíz de primera, maíz y frijol de postrera). Fue hasta 1983 que se sembró cultivos de carácter permanente (guineo, caña, piña y yuca).

El sistema de trabajo es de carácter individual. En algunas oportunidades y para responder a criterios de obtención de créditos por parte de BANADESA o lineamientos del INA, se sembró en forma colectiva (maíz primera 1983, frijol postrera 1984/85).

La repartición de los lotes entre los asociados se hizo midiendo unas 50 brazadas en la parte baja del predio y siguiendo el cauce de la quebrada. No hay área específica para cultivos colectivos, sino que se utilizan las partes no cultivadas de los lotes individuales. El tamaño del lote cultivado en forma individual en granos básicos depende sobre todo del tamaño de la familia de cada uno de los asociados. Los cultivos dominantes de la empresa son el maíz en dos ciclos y el frijol en el ciclo de postrera.

El sistema de cultivo del maíz es el siguiente:

- Limpieza y preparación del terreno. La chapía se ejecuta moviendo la vegetación con machete largo. Las malezas se agrupan en montículos y se queman.
- Siembra. Se ejecuta con pujaguante. Se utilizan semillas de la cosecha anterior, seleccionando las mazorcas más sanas y eliminando los granos de ambos extremos. Generalmente, antes de sembrar, se echan las semillas en el agua durante doce horas para que se hinchen y germinan más rápido. A la siembra, algunos asociados mezclan las semillas con clordano, malathión, o gas. Se observan dos sistemas de siembra: en "cuadrado" en las partes semiplanas y según la modalidad "pata de gallina" en las partes quebradas. Las distancias de siembra varían alrededor de un metro entre "líneas" y un metro en plantas. La profundidad de siembra varía entre dos y tres pulgadas, utilizándose tres y, a veces, cuatro granos por "golpe". Las variedades más utilizadas son el "planta baja" (85 días en elotes y 120 días maduro) y el "sintético" (90 días en elotes y 120-125 días maduro). El segundo es considerado como más rendidor, pero, creciendo más alto, puede ser dañado por el viento.
- Deshierbe. A las dos-tres semanas después de sembrar, se efectúan las labores de deshierbe utilizándose machete pando y azadón. Varios asociados acostumbran aplicar herbicidas (2-4-D o Gramoxome) con una limpia posterior; en este caso, los asociados alquilan a particulares bombas de mochila para el riego del herbicida.
- Doble. El maíz, no cosechado en elotes, se dobla al cambiar de color la tusa (de verde a amarillo) para secarlo y protegerlo del viento y de los pájaros. Se estima que esta práctica reduce el daño extensivo causado por el gusano de la mazorca (*Heliothis*).
- Tapiza y acarreo. Se cosecha el maíz a mano, acumulando las mazorcas en "montones". Se acarrean las mazorcas a lomo hasta el lugar donde se pueden cargar los animales (mulas y caballos).

**CUADRO No. 3 USO DE LA TIERRA**  
**EXPRESADO EN TAREAS (1/16 MANZANA)**

CICLOS	PRIMAVERA	POSTRERA	PRIMAVERA 84	POSTRERA
	83	83/84		84-85
<b>RUBROS</b>				
Maíz Primavera Individual	412.0	—	436.5	—
Maíz Primavera Colectivo	80.0	—	—	—
Maíz Postrera Individual	—	280.0	—	168.0
Frijol Postrera Individual	—	92.0	—	68.0
Frijol Postrera Colectivo	—	—	—	16.0
<b>Total Granos Básicos</b>	<b>492.0</b>	<b>372.0</b>	<b>436.5</b>	<b>252.0</b>
Yuca Individual	9.0	9.0	10.5	10.5
Guineo Individual	33.5	33.5	36.5	36.5
Caña Individual	22.5	22.5	23.0	23.0
Piña Individual	6.0	6.0	6.0	6.0
<b>Total otros Cultivos</b>	<b>71.0</b>	<b>71.0</b>	<b>76.0</b>	<b>76.0</b>
<b>Total tierra en uso</b>	<b>563.0</b>	<b>443.0</b>	<b>512.50</b>	<b>328.0</b>

**CUADRO No. 4 USO DEL PREDIO EN EL CICLO 84-85**  
**EXPRESADO EN TAREAS (1/16 MANZANA)**

Asociados	CULTIVOS ANUALES			CULTIVOS PERMANENTES				TOTALES	
	Primera 84	Postrera 84/85		Yuca	Guineo	Caña	Piña	Anuales	Permanentes
	Maíz	Maíz	Frijol						
1)	8	20	—	—	4	1	—	28	5
2)	48	20	24	4	4	8	4	92	20
3)	64	16	—	1	1	8	—	80	10
4)	52	16	—	—	8	—	—	68	8
5)	48	—	20	—	8	—	—	68	8
6)	24	—	4	1	1	0.5	—	28	2.5
7)	16	4	—	—	2	—	—	20	2
8)	16	—	—	—	—	—	—	16	—
9)	24	16	—	0.5	1.5	—	—	40	2
10)	36	16	—	0.5	1.5	1	—	52	3
11)	16	4	4	—	2	2	1	24	5
12)	24	24	12	2	2	1	1	60	5
13)	36	16	—	1	1	0.5	—	52	3.5
14)	24.5 <sup>(1)</sup>	16	4	0.5	0.5	1	—	44.5	2
	<b>436.5</b>	<b>168</b>	<b>68</b>	<b>10.5</b>	<b>36.5</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>672.5<sup>(2)</sup></b>	<b>76</b>

(1) En esta área, está incluido 0.5 tarea de arroz

(2) A las 672.5 tareas de cultivos anuales en forma individual, hay de sumar 16 tareas de frijol (postrera 84/85) en forma colectiva.



**CUADRO No. 5  
RENDIMIENTOS EN CULTIVOS DE MAIZ Y FRIJOL**

Asociados	FRIJOL POSTRERA 83/84				MAIZ					
	Variedad	No. Granos por golpe	Profund. siembra	Rendimiento /Mansana	No. Granos por golpe	Profundidad siembra	Posters 83/84	Primera 84		
							Variedad	End/Mz	Variedad	End/Mz.
1)	Eojo	374	2 pulg.	3 qq	374	2 pulg.	Planta baja	20 qq	Planta baja	40 qq
2)	—	—	—	—	374	2 pulg.	Planta baja	12 qq	Capulin	16 qq
3)	Eojo	374	2 pulg.	16 qq	374	2 pulg.	Planta baja	15 qq	Planta baja	40 qq
4)	—	—	—	—	475	3 pulg.	—	—	Planta baja	30 qq
5)	—	—	—	—	374	2 pulg.	Planta baja	5 qq	Planta baja	12 qq
6)	—	—	—	—	374	2 pulg.	Simético	17 qq	Simético	21 qq
7)	—	—	—	—	4	2 pulg.	Planta baja	12 qq	Planta baja	14 qq
8)	Arbolito	374	2 pulg.	12 qq	374	2 pulg.	Planta baja	30 qq	Simético	40 qq
9)	Arbolito	374	1 pulg.	16 qq	374	2 pulg.	—	—	Planta baja	40 qq
10)	Eojo	4	3 pulg.	24 qq	4	1.5 pulg.	—	—	Planta baja	30 qq
11)	—	—	—	—	4	3 pulg.	Simético	10 qq	Simético	50 qq
12)	—	—	—	—	374	2 pulg.	Planta baja	30 qq	Planta baja	15 qq
13)	—	—	—	—	374	2 pulg.	Planta baja	—7—	Planta baja	30 qq
14)	—	—	—	—	374	2 pulg.	Planta baja	25 qq	Planta baja	30 qq

El maíz no vendido se guarda en la casa de los asociados sin destuzar ni desgranar. Durante el tiempo de almacenamiento, la plaga más común es el gorgojo (*Sitophilus crysae*).

El sistema de cultivo de frijol es el siguiente:

- Limpieza y preparación del terreno. Estas labores se ejecutan de manera similar a las del maíz. No se observan asociaciones maíz-frijol.
- Siembra. Se ejecuta con pujaguante. Se utilizan semillas criollas "arbolito" (no guía) "frijol rojo" (guía). Las semillas son compradas o son guardadas desde el ciclo anterior.

La profundidad de siembra varía alrededor de unas dos pulgadas, utilizándose tres a cuatro granos por "golpe" y dejando unos 50 cms. entre plantas.

- Limpieza de malezas. Se ejecuta con machete pando y azadón a las dos-tres semanas después de sembrar.
- Aplicación de insecticidas. En caso de daños extensivos y según la disponibilidad monetaria de los asociados, se aplican insecticidas (en la postera 1984/85: aplicación de Malathión para controlar la tortuguilla. Diabrotica). Para la aplicación de insecticidas, se alquilan a particulares bombas de mochila.
- Arranque. La cosecha se hace a mano, arrancando las plantas completamente de la tierra, amarrándola y colgándolas para que se sequen durante dos o tres días.
- Aporreo y soplado. Se golpea con barras las plantas para separar los granos de las vainas, dejándolas caer en un manteado. Después, los granos se "ventean" para separarlas de los restos de follaje y otras impurezas. El frijol se almacena en sacos.

Tanto en el cultivo de maíz como en el cultivo de frijol, no se utilizan fertilizantes. El uso de pesticidas es de carácter excepcional y se lleva a cabo para controlar las plagas extensivas y no perder la totalidad del cultivo. La mayoría de los asociados utilizan herbicidas en el cultivo de maíz. Cuando los asociados se beneficiaron de un préstamo para llevar a cabo el cultivo de maíz en forma colectiva en el ciclo de primavera 1983, se compraron semillas mejoradas, dos herbicidas (Exprone y 2-4-D) y se controló los daños causados por los ratones (Nuban).

#### Rendimientos

- Cultivos en forma colectiva. El cultivo de maíz de primavera 1983 tuvo una producción total de 67 quintales en cinco manzanas (13.5 qq/manzana). El cultivo de frijol de postera 1984-1985 tuvo una producción de 26 quintales en una manzana.
- Cultivos en forma individual. Para los cultivos de maíz de primavera 1984, se estableció un promedio de rendimiento de 28 qq/manzana en las distintas parcelas individuales y, para los cultivos de maíz de postera 1983-1984, el promedio de rendimiento fue de 18 quintales. Las diferencias de rendimiento observadas entre las distintas parcelas parecen ser debidas: a) a la erosión diferencial de los lotes (pendientes más acentuadas en algunas partes), b) al uso de herbicidas y c) la calidad de las semillas utilizadas.

Las variedades utilizadas no parecen tener una influencia decisiva sobre el rendimiento.

El cultivo de frijol de postrera 1983-1984, llevado a cabo por cinco asociados en parcelas individuales, presentó variaciones importantes en el rendimiento, atribuidas a la ejecución de labores de limpieza y los daños diferenciales causados por la babosa (*Limax maximus*) y la tortuguilla (*Diabrotica*).

La fuerza de trabajo disponible a nivel de la empresa por lo general es suficiente para llevar a cabo el sistema de producción maíz-frijol. Para la cosecha del maíz de primera, se incorpora mano de obra familiar (dependientes).

Se observa un subempleo en los meses de enero a abril, durante los cuales algunos asociados son contratados en un ingenio azucarero cercano para la zafra.

Varios miembros de la empresa se dedican a cultivos de diversificación (guineo, piña, caña, etc.).

## F. APOYO INSTITUCIONAL

Por su afiliación a la CARVASABAL desde marzo de 1982, la empresa campesina es reconocida por las instituciones gubernamentales como cooperativa local. Esta afiliación le permite disponer de créditos bancarios otorgados por BANADESA a través de la cooperativa regional; un comité interinstitucional elabora los planes de inversión del conjunto de los afiliados a la CARVASABAL (14 empresas campesinas) y los presenta a BANADESA para su financiamiento. El interés devengado es de un 160/o anual.

Se observa, en el historial crediticio, que solamente se otorgaron préstamos para el cultivo de maíz:

- El cultivo de maíz primavera 1983 se llevó a cabo pero la venta de la producción no permitió la cancelación de la totalidad del préstamo.
- Se hicieron desembolsos de los créditos otorgados para el maíz postrera 1983-1984 y primera 1984 pero sin llevarse a cabo las actividades correspondientes.

No se nota una voluntad, por parte de los asociados, de ir amortizando las deudas contraídas.

En términos generales, la empresa no recibe ningún tipo de apoyo técnico en el campo productivo, para los cultivos individuales. Únicamente los técnicos de la Secretaría de Recursos Naturales (SRN) asesoraron a la empresa para la ejecución de la parcela colectiva de maíz de primera 1983 (trabajo colectivo y financiamiento).

Los asociados recibieron varias charlas impartidas por promotores y capacitadores del INA sobre aspectos organizativos, cooperativismo, reforma agraria, etc. Actualmente, el Proyecto FORGE-INA está asesorando a la empresa en materia administrativa, tratando de promover la integración de los asociados vía la realización de actividades colectivas (frijol postrera 1984/85).

## G. LOS RESULTADOS

Por su sistema de producción, la "empresa" aparece como un conjunto de minifundistas cultivando, en forma individual, granos básicos con cultivos marginales de diversificación.

Aparte del predio, los asociados no tienen bienes en común y no se observa ningún intento de capitali-

**CUADRO No. 6 HISTORIAL CREDITICIO**

Destino del Crédito	Fuente	Fecha aprobación	Fecha vencimiento	Tasa de interés	Monto aprobado	Monto retirado	Abono a capital
Maiz primera 83	Carvasabal	05/83	12/83	16o/o	3398	2196	1730 <sup>17</sup>
Maiz postrera 83/24	Carvasabal	05/83	06/84	16o/o	3398	1000	—o—
Maiz primera 84	Carvasabal	06/84	12/84	16o/o	11464	720	—o—

FUENTE: Tarjeta de Control de Préstamos — marzo 1985

CUADRO No. 7 USO DE MANO DE OBRA (JORNALES) EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

CULTIVOS PRINCIPALES -- PERIODO MAYO 84/MARZO 85

	05/84	06/84	07/84	08/84	09/84	10/84	11/84	12/84	01/85	02/85	03/85	Totales									
	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I							
Maíz primera 84 Asociados	336	-	182	-	336	-	84	-	336	-	-	-	1372								
no Asociados	-	22	-	48	-	56	-	-	-	-	-	-	126								
Maíz postrera 84/85 Asociados	-	-	-	-	-	-	210	-	110	-	45	-	530								
no Asociados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55	-	20								
Frijol postrera 84/85 Asociados	-	-	-	-	-	39	54	32	13	50	12	68	14	204							
no Asociados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	-	78								
Totales	358	-	182	-	384	-	138	-	424	13	260	12	198	14	45	-	55	-	130	78	2272

C: Colectivo

I: Individual

zación de la empresa. La producción obtenida en los escasos intentos de trabajo colectivo se repartió inmediatamente después de la cosecha (repartición en efectivo del maíz de primera 1983, repartición en especie del frijol de postrera 1984-85).

Para los asociados, los ingresos monetarios son, por orden de importancia, producto de:

- a) La venta de granos básicos (maíz sobre todo). Esta venta se efectúa localmente y se escalona en el tiempo, según las necesidades monetarias inmediatas de la familia. El producto vendido constituye el sobrante después de la deducción de los granos necesarios para el autoconsumo.
- b) La venta de productos o derivados de los cultivos de diversificación (guineo, yuca, "dulce" extraído de la caña de azúcar, etc.) y animales de crianza doméstica (cerdos, etc.). Se trata también de lo sobrante después de satisfacer las necesidades de autoconsumo.

### CUADRO No. 8 INGRESOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS PROMEDIOS DE ASOCIADO CICLO 84/85 CULTIVOS PRINCIPALES

INGRESOS MONETARIOS		INGRESOS NO MONETARIOS	
a)	PRODUCCION COLECTIVA	—o—	a) PRODUCCION COLECTIVA Lps. 96
			Repartición frijol postrera 84.85
b)	PRODUCCION INDIVIDUAL	L. 457	b) PRODUCCION INDIVIDUAL 539
	Venta maíz primera 84 Lps. 384		Autoconsumo maíz primera 84 Lps.264
	Venta maíz postrera 84-85 Lps. 28		Autoconsumo maíz postrera 84-85 Lps. 140
	Venta frijol postrera 84-85 Lps. 45		Autoconsumo frijol postrera 84-85 Lps. 135

### CONCLUSIONES

Las características del predio adjudicado a la empresa, las técnicas rudimentarias de cultivos, así como la no utilización de técnicas de conservación de suelo influyen sobre los rendimientos bajos observados en los cultivos de granos básicos. La degradación rápida de los suelos induce a los asociados a prácticas de agricultura de carácter migratorio con la deforestación correspondiente.

El predominio del trabajo individual, junto a la fuerte rotación de asociados, no favorece la integración y la definición de objetivos comunes.

La tendencia de los asociados en dedicarse a cultivos de autoconsumo a pesar de algunos intentos de diversificación y de un acceso posible a fuentes crediticias no es congruente con una estrategia de desarrollo "empresarial".

Para esta empresa, la política de Reforma Agraria ha permitido el acceso a la tierra pero no ha permitido un mejoramiento sensible de la situación económica de las familias en términos de ingresos monetarios.

## **RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA CAMPESINA "J"**

**UBICACION:**  
**DEPARTAMENTO:**  
**MUNICIPIO:**  
**ALDEA:**

**ZONA DEL BAJO AGUAN**  
**YORO**  
**OLANCHITO**  
**TEPUSTECA**

## A. EL GRUPO FAMILIAR

La empresa se constituyó en el año 1981, como producto de una serie de migraciones inducidas y organizadas por el Instituto Nacional Agrario (INA), en el marco del proyecto de colonización del Valle del Aguán.

Los integrantes de la empresa proceden, sobre todo, de los departamentos sureños de Choluteca y Valle. En sus lugares de origen, los asociados eran en su gran mayoría trabajadores sin tierra (jornaleros) cuyos ingresos se derivaban del trabajo estacional (cosechas de algodón, café, caña de azúcar, mantenimiento de pastos, etc.). Algunos eran arrendadores de tierra para cultivos de granos básicos. Cabe hacer notar también que la empresa, al momento de constituirse, incorporó algunos ocupantes del predio adjudicado que lo explotaban sin título de propiedad.

Una de las características de la empresa es la fuerte inestabilidad en la composición de la misma: de los 33 beneficiarios que constituyeron la empresa, sólo quedan 10 en la actualidad. La frecuencia del retiro de los asociados que ingresaron a la empresa, también con el programa de migraciones inducidas (1982-1983), es alta; de las 43 personas que llegaron en el año 1982, sólo 10 permanecen en la empresa. La mayoría de los egresos corresponden a retiros voluntarios; se observaron también dos casos de expulsión por conducta perjudicial al grupo. Generalmente, los asociados que dejan la empresa regresan a sus lugares de origen. A juicio de los asociados, esta inestabilidad se debe a la ausencia de una fuente de trabajo permanente que pudiera generar ingresos monetarios significativos; los asociados se dedican sobre todo a cultivos de granos básicos de autoconsumo con pequeños excedentes comercializables.

Actualmente, la empresa cuenta con 43 asociados. La población total (asociados, esposas y dependientes) se eleva a 179 personas. Se observa el alto grado de analfabetismo tanto de los asociados como de sus esposas. Sin embargo, la mayoría de los dependientes (hijos) en edad escolar tienen acceso a una escuela vecina ubicada en el terreno adjudicado.

Las viviendas de los asociados son rudimentarias: piso de tierra, paredes de bahareque y techo de manaca. Una quebrada colindante a las viviendas proporciona el agua, así como el pozo de malacate construido en 1984.

## B. EL TERRENO

La superficie del terreno, plano en su casi totalidad (97 o/o), es de 486 hectáreas (aproximadamente 694 manzanas). Su valor estimado es de L. 31.590.00 (o sea L. 65.00 hectárea). Este precio unitario es idéntico para todas las empresas campesinas de la zona del Bajo Aguán y resulta de un acuerdo entre el INA y las organizaciones campesinas. En épocas de lluvia, 25 manzanas, ubicadas a inmediaciones del Río Aguán, se inundan.

El análisis de muestras de suelo realizado en junio de 1985 revela el alto potencial agronómico del predio adjudicado. Las fuentes de agua (Río Aguán y quebrada) no han sido utilizadas hasta la fecha.

Cabe hacer notar que uno de los ocupantes anteriores al establecimiento de la empresa campesina sigue explotando parte del predio adjudicado (unas cincuenta manzanas), sin haberse integrado a la empresa.



## CUADRO No. 1 INFORMACION GENERAL

	ASOCIADOS	ESPOSAS	DEPENDIENTES	
			HIJOS/HIJAS	OTROS
Número Total	43	28	101	7
Promedio Edad	36	30	7	5
o/o Alfabetizados	55	50	*71	*100

\*  $\frac{\text{Dependientes Alfabetizados}}{\text{Dependientes en Edad Escolar}}$  o/o

FUENTE: Encuesta a nivel de asociados - diciembre 1984.

## CUADRO No. 2 ESTABILIDAD EN LA EMPRESA

Número de asociados al constituirse la Empresa: 33

AÑO/No. ASOCIADOS	A FINAL DEL AÑO	INGRESOS DURANTE EL AÑO	EGRESOS DURANTE EL AÑO	
			VOLUNTARIOS	EXPULSIONES
1980	-	-	-	-
1981	36	6	3	-
1982	67	43	12	-
1983	72	16	11	-
1984	43	5	32	2

FUENTE: Revisión de libros de actas.

### CUADRO No. 3 RESULTADOS DE ANALISIS DE MUESTRAS DE SUELO

LOTE	USO	o/o M.O.	PH	mg/100 ml Suelo			$\mu$ g/ml suelo	TEXTURA
				K	CA	MG	P	
Lote No. 1	Pastos	6.57	6.0	0.67	6.5	2.1	18.8	Franco
Lote No. 2	Maíz colectivo	6.91	5.8	0.83	5.4	1.8	36.5	Franco

FUENTE: Centro Universitario Regional Litoral Atlántico - junio 1985.

### CUADRO No. 4 BIENES DE CAPITAL

1. Tierra (incluyendo mejoras)	Lps.31.580
2. Plantaciones permanentes	Lps. 1.500
3. Maquinaria y equipo agrícola	
4. Instalaciones y construcciones	Lps. 3.960
5. Genado	Los.26.700

FUENTE: Inventario e diciembre 1984

## C. INSTALACIONES Y EQUIPOS

La empresa carece de instalaciones y equipos. No cuenta con maquinaria y equipo agrícola. Existen solamente dos galeras: la primera (techo de zinc y piso de tierra) fue construida en 1984 con la ayuda del Programa de Migraciones Inducidas y sirve básicamente de sala de reuniones; se utiliza también como vivienda provisional de los nuevos asociados que siguen ingresando a la empresa; la segunda (techo de zinc y piso de cemento) ha sido construida a partir de finales de 1985 con la ayuda del Programa de Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE) y sirve de sala de ordeño y establo para el ganado comprado también con un crédito de COSUDE. El mismo préstamo permitió la construcción de cercas que delimitan nueve potreros con una extensión total de 19 hectáreas.

A título individual, algunos asociados disponen de bombas de mochila para el control de malezas y plagas en los cultivos de granos básicos.

## D. LA ORGANIZACION

La empresa campesina no dispone de documentos normativos propios (reglamento interno y estatutos). Por su afiliación a la Cooperativa Agropecuaria Regional de Colón (CARCOL), la empresa es considerada como cooperativa local; por su pertenencia a la Asociación Nacional de Campesinos de Honduras (ANACH), la empresa sigue las normas de esta organización campesina.

En la actualidad, la empresa cuenta con los órganos siguientes: Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y dos Coordinadores (agricultura y ganadería), electos por el Consejo de Administración.

- La Asamblea General está constituida por el total de los asociados. No existe periodicidad definida para reuniones de Asamblea General: se reúne cuando se presenta una determinada necesidad. Los temas tratados, en asambleas generales ordinarias, son elección y destitución de los integrantes del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia; en asambleas generales extraordinarias, los temas tratados son solicitudes de préstamos a instituciones financieras, análisis de solicitudes de ingresos de nuevos asociados, etc.
- El Consejo de Administración está compuesto por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal. No existe tampoco un calendario de reuniones definido. El Tesorero tiene la mayor parte del trabajo administrativo. No se observa una tendencia de reelección de las mismas personas en los cargos directivos, más bien la misma inestabilidad de los asociados en la empresa provoca numerosos reajustes en la composición del Consejo: en 1984 se cambió de directiva en tres oportunidades.
- La Junta de Vigilancia está integrada por tres propietarios y tres suplentes; este órgano no tiene calendario definido de reuniones y, en la práctica, no cumple ningún papel dentro de la empresa.
- El Coordinador de agricultura se encarga de supervisar la ejecución de las labores en los cultivos colectivos (maíz de primera). El escaso tamaño de la parcela colectiva limita su trabajo. El Coordinador de ganadería se encarga del cuidado sanitario de los animales, de su manejo, del ordeño y repartición de la leche.

El instrumental administrativo se compone de:

- a) Talonarios de comprobantes de ingresos y egresos.

- b) Libreta de campo en la cual los coordinadores de trabajo apuntan los días trabajados por los asociados en actividades colectivas.
- c) Libro de entradas y salidas en el cual el Tesorero apunta el movimiento financiero de la empresa.
- d) Libro de ganadería, con el cual el Tesorero controla los desembolsos del préstamo ganadero, así como el inventario de animales.
- d) Libro de actas, en el cual el Secretario apunta los acuerdos tomados en las reuniones de Asamblea General.

En términos generales, el papel de los órganos de gestión de la empresa se ve limitado por la predominancia del trabajo individual y la fuerte inestabilidad de asociados en la empresa.

## E. EL SISTEMA DE PRODUCCION

El sistema de producción de la empresa es basado en el cultivo de maíz en dos ciclos (primera y postrera). En forma adicional y a pequeña escala, se siembra frijol (postrera sobre todo) y arroz (primera).

En términos generales, los cultivos se realizan de manera individual. Los cultivos son básicamente orientados al autoconsumo con algunos excedentes comercializados (maíz de primera sobre todo).

En algunas oportunidades se experimentó el trabajo colectivo: las siembras colectivas dependen del acceso al crédito institucional.

**Cultivo de maíz.** Las labores realizadas en el cultivo individual de maíz son las siguientes:

- Chapia-broceo: Esta labor se realiza en junio-julio para los cultivos de primera y en octubre para los cultivos de postrera. Con machete, se rastroja el terreno; la maleza se amontona y se quema.
- Siembra: se utilizan dos variedades criollas, "planta baja" con un ciclo vegetativo promedio de 105 días y "planta alta" con un ciclo de 120 días. Las semillas provienen, por lo general, de una selección de la cosecha anterior. La siembra se realiza con pujaguante, tapando las semillas con el pie. La mayoría de los asociados siembran cuatro granos por postura al "cuadrado" (1 metro entre posturas y 1 metro entre surcos), utilizando cuerdas para el alineamiento.
- Control de maleza: se efectúa en dos veces; la primera limpia se hace manualmente con machete, la segunda limpia se hace sea manualmente sea con aplicaciones de Gramoxone (zacate) y 2-4-D (hojas anchas). El uso de herbicidas depende del crecimiento alcanzado por las malezas y, sobre todo, de las disponibilidades monetarias de los asociados. Para la aplicación de herbicidas se alquilan bombas de mochila a particulares. Por lo general, no se controlan las plagas y enfermedades.
- Dobra: consiste en doblar la mata para que la mazorca se seque con más rapidez y protegerla de la acción de los vientos y de otros daños.
- Tapizca: consiste en arrancar las mazorcas de las plantas. Se llevan las mazorcas a las viviendas donde se conservan sin desgranar. El acarreo es manual o, a veces, se utilizan bestias de carga.

**CUADRO No. 5 EVOLUCION EN EL USO DEL PREDIO  
(MANZANAS)**

	CICLO 81/82		CICLO 82 / 83		CICLO 83/84		CICLO 84/85	
	694		694		694		694	
	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
1. Manzanas Adjudicadas	—	—	—	—	—	—	—	—
2. Plantaciones permanentes Eucalypto	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
3. Cultivos Anuales Primera Maíz	—	40	18	63	19	80	24	55
Aroz	—	5	—	3	—	17	—	12
Frijol	—	2	—	—	—	2	—	1
4. Cultivos Anuales Postera Maíz	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
Frijol	—	36	—	52	—	74	—	40
5. Uso para Ganaderia Número U.A. Pastos Naturales	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual	Colectivo	Individual
	20(1)	4	—	3	—	2	27	3
	—	—	20(1)	—	25(1)	—	40	—
6. Otros usos	53(2)		53(2)		53(2)		53(2)	
7. Sin uso	574		537		498		507	

(1) Para alquiler de pastos

(2) Incluye las 50 manzanas ocupadas por un particular.

(3) Sembrados en marzo 85 por la Corporación para el Desarrollo Forestal — COHDEFOR.

(caballos).

En el cultivo colectivo de maíz desarrollado en primera 1984, se ejecutaron las labores siguientes:

- Chapia y broceo.
- Aradura y rastreo: se alquiló un tractor con sus implementos para la aradura y el rastreo (dos pases de rastra). El rastreo se hizo en forma perpendicular a la dirección de aradura. La profundidad de la aradura y del rastreo fue de unos 6-7 pulgadas.
- Siembra: se utilizaron semillas mejoradas (Planta Baja) compradas. Por postura se sembró dos y tres granos en forma alterna, con una distancia de doce pulgadas entre postura y cuarenta pulgadas entre surcos, tapando las semillas con el pie. Para el alineamiento de las matas se utilizó cuerdas.
- Control de maleza: se ejecutaron limpiezas manuales con machete y se regó, con bombas de mochila alquiladas, el herbicida Gramoxone (1.5 litro por manzana).
- Doble
- Cosecha: para el desgrane, se alquiló una desgranadora al mismo comprador. La totalidad del ingreso, producto de la venta, fue distribuido entre los asociados (algunos no participaron en el cultivo colectivo o habían dejado la empresa antes de finalizar el cultivo).

Durante el ciclo 1984 - 1985, las superficies sembradas fueron las siguientes:

Cultivos	Sistema		
	Siembra	Siembra Colectiva	Siembra Individual
Maíz primavera 1984		24 manzanas	55 manzanas
Maíz postrera 1985		-	40 manzanas

En el maíz colectivo, se cosechó aproximadamente diez manzanas; las demás se perdieron por ataque no controlado del gusano cogollero. El rendimiento fue de 24.1 quintales por manzana cosechada.

En el maíz individual, los rendimientos fueron en promedio de 20 quintales/manzana en el ciclo de primera y de 22 quintales/manzana en el ciclo de postrera. La variación de rendimiento, ocurrida en los cultivos individuales, se debe a la calidad de la semilla utilizada, así como al nivel de control de malezas.

**Cultivo de frijol.** Las labores realizadas en el cultivo individual de frijol son las siguientes:

- Chapia-broceo: esta labor se realiza en mayo-junio para los cultivos de primera y en noviembre-diciembre para los cultivos de postrera. Con machete, se rastroja el terreno; la maleza se amon-tona y se quema. Cabe hacer notar que algunos asociados no quemaron la maleza en el ciclo de

postrera: esta práctica parece disminuir los riesgos de pudrición de raíces del frijol pero favorece la presencia de la babosa.

- Siembra: se ejecuta con pujaguante. Se utilizan semillas criollas derivadas de semillas mejoradas (chile, arbolito, Comayagua). La profundidad de siembra es de dos a tres pulgadas, utilizándose cuatro granos por "golpe" y dejando un pie entre matas y un pie y medio entre "surcos".
- Control de malezas. Se efectúa con machete un deshierbe a los treinta días después de la siembra. Por lo general, no se controlan las plagas a pesar de la presencia de babosa y del taladro de la vaina.
- Arranque. La cosecha es manual: se arrancan las plantas, amarrándolas y colgándolas para que se sequen durante tres o cuatro días.
- Aporreo y soplado. Se golpean con barras las plantas para separar los granos de las vainas, dejándolas caer en un manteado. Después, los granos se ventean para separarlos de los restos del follaje y otras impurezas. El frijol se almacena en sacos.

En el ciclo 1984-1985, las superficies sembradas y los rendimientos promedios fueron los siguientes:

Cultivos	Sistema		Rendimientos promedios
	Siembra	Siembra Individual	
Frijol primera 1984		1 manzana	12 quintales por manzana
Frijol postrera 1984-1985		12 manzanas	18 quintales por manzana

**Cultivo de arroz.** Las labores realizadas en el cultivo individual de arroz son las siguientes:

- Chapia-broceo. Esta labor se realiza en mayo-junio con machete, se rastreja el terreno; la maleza se amontona y se quema.
- Siembra. Se ejecuta con pujaguante. Se utilizan semillas criollas o derivadas de semillas mejoradas (CICA 6 y CICA 8) compradas o guardadas desde la cosecha anterior. Se siembra al cuadrado a una distancia de un pie y medio entre "golpes" con veinte semillas aproximadamente por "golpe".
- Control de malezas. De acuerdo al desarrollo de las malezas y según la disponibilidad monetaria de los asociados se aplica un herbicida Propanil (Stam) y 2-4-D para el control de las malezas hoja ancha.

No se fertiliza ni, por lo general, se controlan las plagas.

- Cosecha. Se corta a mano y se aporrea en tapezco de varas. La casi totalidad del grano se vende sin secar.

En el ciclo 1984-1985 sólo se cultivaron doce manzanas de primera. Se alcanzó un rendimiento

promedio de treinta quintales por manzana.

**Producción ganadera.** A partir de finales de 1984 y con el apoyo técnico y financiero de COSUDE, la empresa ha venido desarrollando un proyecto ganadero a pequeña escala. se compraron 25 vacas paridas (cruce Pardo X Brahman) y un semental Pardo. En agosto de 1985, el hato se componía de un semental, 25 vacas (23 en producción), 18 terneros y 12 terneras. Se construyó una galera para el ordeño y se cercaron nueve potreros de un tamaño promedio de dos hectáreas. Uno de los potreros sirve de parcela experimental para pastos mejorados.

**Manejo del hato.** Se practica la rotación en el uso de los potreros (siete días por gaveta), pero todos los animales pastorean juntos. Por la tarde se separan los terneros de las madres. El ordeño es diario; el promedio de producción ha sido hasta la fecha de dos botellas por vaca lactante por día. La leche es vendida, sobre todo a los asociados, cruda o en cuajada.

**Manejo sanitario.** El principal problema sanitario ha sido los ectoparásitos que se controlan cada quince días con baños de garrapaticidas. Se controlan también los endoparásitos (Ripercol) y las infecciones (Emicina).

Una sola persona, el Coordinador de ganadería, se encarga del cuidado y ordeño de los animales. Los demás asociados participaron en la construcción de la galera y de las cercas.

## F. APOYO INSTITUCIONAL

La empresa sigue beneficiándose de la ayuda del Programa Mundial de Alimentos (P.M.A.), con la distribución periódica de raciones de granos básicos (maíz y frijol) y otros productos.

A partir de junio de 1984, la empresa se benefició de un préstamo de COSUDE para la compra de animales y construcción de una galera y de cercas; el monto total aprobado es de Lps. 38.434.00, con un plazo de cinco años para reembolsos y una tasa de interés anual del 12o/o. A junio de 1985, se habían desembolsado Lps. 30.934.00: Lps. 26.700.00 para la compra de un semental y 25 vacas paridas, lo demás para la construcción de la galera y cercas y la compra de productos veterinarios para el ganado.

Por su afiliación a la CARCOL, la empresa campesina es reconocida por las instituciones gubernamentales como cooperativa local. Esta afiliación le permite disponer de créditos bancarios otorgados por el Banco de Desarrollo Agrícola (BANADESA) para el financiamiento de granos básicos. La CARCOL redistribuye, a cada una de las cooperativas locales afiliadas, los préstamos (interés anual del 16o/o para cultivos de granos básicos) y se encarga de recuperar estos mismos préstamos. En tres oportunidades (primera 1982, 1983 y 1984) la empresa se benefició de un préstamo para cultivos colectivos de maíz. Los dos primeros préstamos fueron cancelados; no se abonó el tercero por los malos resultados observados en el cultivo de maíz de primera 1984 (los asociados se repartieron en su totalidad los fondos provenientes de la venta).

La empresa recibe apoyo técnico en el proyecto ganadero por parte de COSUDE (manejo sanitario, manejo de pastos, etc.). Cabe notar que se están desarrollando ensayos de pastos en uno de los potreros. Al contrario, para los cultivos anuales tanto colectivos como individuales, la empresa no recibe ningún tipo de apoyo.

En materia administrativa, el INA está capacitando y asesorando en la elaboración de planes de producción, registros y en el análisis de resultados. Este trabajo se ve limitado por la predominancia de



los cultivos individuales y la inestabilidad de los asociados en la empresa, lo cual afecta la consolidación organizativa.

## CUADRO No. 6 HISTORIAL CREDITICIO

Destino del Crédito	Fuente	Fecha aprobación	Fecha vencimiento	Tasa de interés	Monto aprobado	Monto retirado	Abono a capital
Maíz primera 82	CARCOL	06/82	12/82	16o/o	6851	3211 <sup>23</sup>	3211 <sup>23</sup>
Maíz primera 83	CARCOL	06/83	12/83	16o/o	5750	3500	3500
Maíz primera 84	CARCOL	06/84	12/84	16o/o	4616	4464	—o—
Ganadería	COSUDE	06/84	06/89	12o/o	38434	30934 <sup>22</sup>	—o—

FUENTE: Tarjeta control de préstamos — Julio 1985.

## G. LOS RESULTADOS

El sistema de producción adoptado por la empresa permite identificar:

- Una estrategia dominante de producción para el autoconsumo, manifestado en los cultivos individuales anuales de granos básicos (maíz sobre todo, arroz y frijol). Estos mismos cultivos generan excedentes comercializados que constituyen la principal fuente de ingresos monetarios para los asociados.
- Una estrategia marginal de producción para el mercado manifestada en los cultivos colectivos de maíz de primera.

El acceso al crédito para el maíz colectivo permitió alcanzar ciertos niveles tecnológicos (preparación del terreno mecanizado, utilización de insumos). Las parcelas individuales siguen siendo explotadas de manera tradicional.

La producción ganadera, por su tamaño mismo (menos de 1 UA por asociado), difícilmente puede convertirse en una fuente de ingresos monetarios y de trabajo que pudiera consolidar la empresa. A juicio de los asociados, la consolidación de la empresa pasa por su integración a un programa de siembra de cultivos permanentes (palma, cítricos, banano, etc.); estiman que la estrechez de la demanda de granos básicos en la zona no justifica una orientación hacia estos rubros ni, tampoco, la búsqueda de mejoras tecnológicas.

CUADRO No. 7 USO DE MANO DE OBRA (JORNALES) EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

CULTIVOS PRINCIPALES - PERIODO MAYO 84/ABRIL 85

	05/84	06/84	07/84	08/84	09/84	10/84	11/84	12/84	01/85	02/85	03/85	04/85	Totales												
	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I											
Maíz primera 84 Asociados		880	162	385	160	220		70	385	216			619	2475											
no Asociados							125																		
Arroz primera 84 Asociados	120	96		36		108	216							691											
no Asociados																									
Maíz postrera 84/85 Asociados							90	267	152		232	323	119	1349											
no Asociados																									
Frijol postrera 84/85 Asociados								163	84		192	62		686											
no Asociados																									
Ganado Asociados				49	51		65	140		30	30	30	30	468											
no Asociados					15	25	23							63											
<b>Totales</b>	-	120	976	162	421	209	328	77	318	68	431	88	650	210	621	246	408	30	424	30	385	30	119	1150	5201

C: Colectivo  
I: Individual



**CUADRO No. 10 FLUJO DE FONDOS (Mayo 1984—Agosto 1985)**

<b>INGRESOS</b>	<b>Lps. 48.562</b>
1. <b>VENTAS DE COSECHAS</b>	<b>Lps. 5.896</b>
Maíz postrera 1983-1984: Lps. 3.829	
Maíz primera 1984: Lps. 2.067	
2. <b>VENTAS DE PRODUCTOS PECUARIOS</b>	<b>Lps. 1.763</b>
Leche y cuajada	
3. <b>INGRESOS AGROPECUARIOS VARIOS</b>	<b>Lps. 2.277</b>
Alquiler de pastos	
4. <b>CREDITOS/DONACIONES</b>	<b>Lps. 35.398</b>
Préstamo ganadero: Lps. 30.934	
Préstamo maíz primera 1984: Lps. 4.464	
5. <b>OTROS</b>	<b>Lps. 3.228</b>
Cuotas ingresos de asociados: Lps. 885	
Contribución P.M. A.: Lps. 618	
Abonos a préstamos a asociados: Lps. 84	
Abono a cuotas ganado: Lps. 1.590	
Otros: Lps. 51	
<b>EGRESOS</b>	<b>Lps. 48.502</b>
6. <b>CULTIVOS MANO DE OBRA ASOCIADOS</b>	<b>Lps. 1.573</b>
7. <b>CULTIVOS MANO DE OBRA PARTICULARES</b>	<b>Lps. 430</b>
8. <b>PRODUCCION PECUARIA MANO DE OBRA ASOCIADOS</b>	<b>Lps. 1.605</b>
9. <b>PRODUCCION PECUARIA MANO DE OBRA PARTICULARES</b>	<b>Lps. 316</b>
10. <b>INSUMOS PARA CULTIVOS</b>	<b>Lps. 614</b>
Herbicida y semillas maíz primera 1984	
11. <b>INSUMOS PARA ANIMALES</b>	<b>Lps. 414</b>
Productos veterinarios	
12. <b>CONTRATACION Y ALQUILERES</b>	<b>Lps. 2.941</b>
Mecanización y desgrane maíz primera 1984: Lps. 1.771	
Transporte materiales: Lps. 1170	
13. <b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	<b>Lps. 29</b>
14. <b>COMERCIALIZACION</b>	
15. <b>DEVOLUCION DE PRESTAMOS</b>	<b>Lps. 4.444</b>
Reembolso préstamo maíz postrera 1983-1984: Lps. 2.289	
Abono préstamo ganadero: Lps. 2.155	
16. <b>DISTRIBUCION DE EXCEDENTES</b>	<b>Lps. 2.367</b>
Repartición fondos venta maíz postrera 1983-1984: Lps. 317	
Repartición fondos venta maíz primera 1984: Lps. 2.050	
17. <b>ADMINISTRACION</b>	<b>Lps. 1.554</b>
18. <b>BIENES DE CAPITAL</b>	<b>Lps. 29.568</b>
Compra de animales: Lps. 26.700	
Construcción galera y cercas: Lps. 2.868	
19. <b>OTROS</b>	<b>Lps. 2.647</b>
Préstamos a asociados: Lps. 1.330	
Contribución P.M.A.: Lps. 713	
Otros: Lps. 604	

Para los asociados los ingresos monetarios durante el ciclo 1984-1985, han sido productos:

- a) De la venta individual de granos básicos (maíz sobre todo). Esta venta se efectúa localmente y se escalona en el tiempo según las necesidades monetarias inmediatas de la familia.
- b) Del pago de planillas en la actividad ganadera y de la distribución de los fondos provenientes de la venta del maíz colectivo de primera 1984.

Los asociados producen o reciben (ayuda alimentaria) la mayor parte de los granos básicos consumidos. Como complemento, disponen en pequeña escala de animales menores de crianza (cerdos, aves, etc.).

## CONCLUSIONES

La empresa se caracteriza por la inestabilidad de sus miembros, debida a la inexistencia de un proyecto susceptible de generar niveles satisfactorios de ingresos monetarios.

El sistema de producción adoptado por la empresa no permite aprovechar al máximo ni la fuerza de trabajo disponible, ni el predio adjudicado. El inicio de una actividad ganadera en pequeña escala no parece poder resolver a corto plazo este subempleo de los recursos disponibles.

Las mismas características de la zona limitan seriamente las posibilidades de extensión de las áreas dedicadas al cultivo de granos básicos y no parecen justificar intentos de mejoramiento de la tecnología utilizada.

Como en la mayoría de las empresas ubicadas en el mismo sector, los asociados están a la espera del inicio de la tercera etapa del Proyecto del Bajo Aguán que, con un financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), prevé la siembra masiva de cultivos permanentes para la exportación (palma y cítricos).













