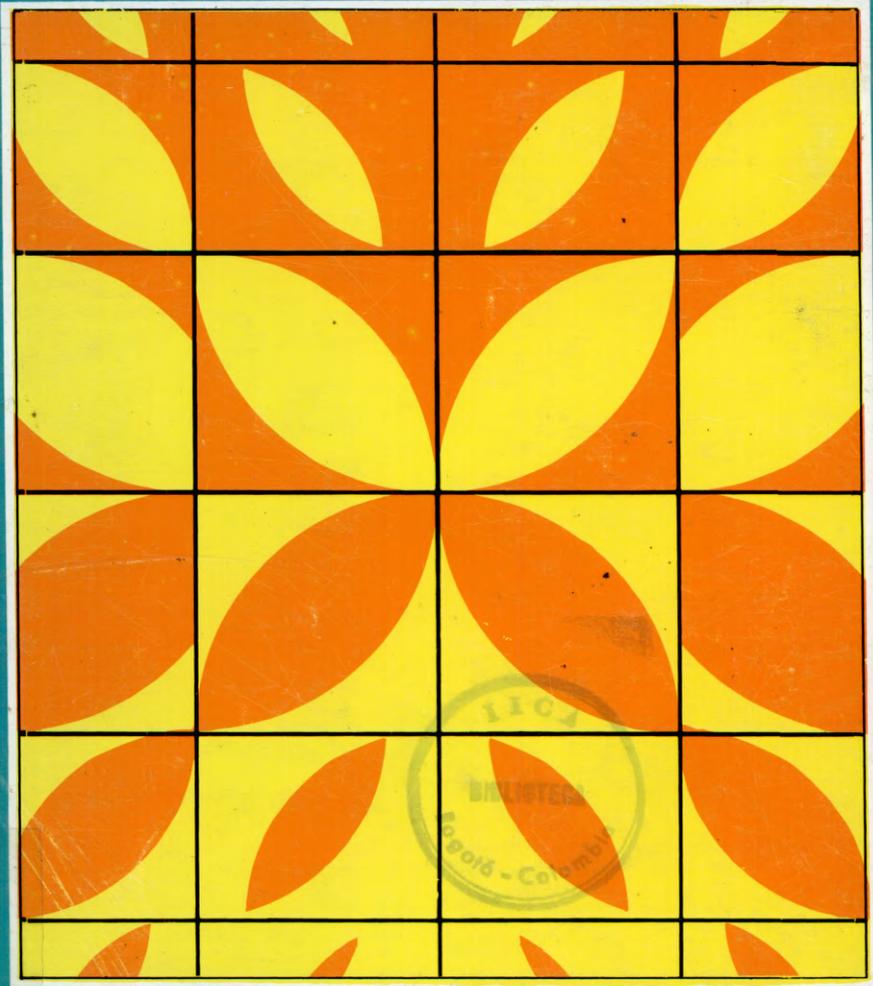


ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA

Héctor Murcia



editorial IICA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA



editorial IICA



ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA

Hector Murcia

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA
AGRICULTURA
San José, Costa Rica
1985**

This One



ES6J-BX2-9HF3

© Héctor Murcia
© para esta edición, IICA, 1978

Primera edición, IICA, 1978
Primera reimpresión, 1979
Segunda reimpresión, 1982
Tercera reimpresión, 1985

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin permiso del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura –IICA–.

Diseño de cubierta: Antonio Canalías M. y Mario Loaiza
Levantado de texto: Zaida Sequeira, IICA
Revisión gramatical: Olga de Victory
Editora de la obra: Matilde de la Cruz
Editor de la Serie: Julio Escoto B.

IICA
LME-36 Murcia, Héctor
Administración de empresas asociativas de
producción agropecuaria. – 1a. ed. 3a. reimpre-
sión. – San José, Costa Rica : IICA, 1985.
242 p. – (Serie de libros y materiales educati-
vos/IICA ; no. 36)

ISBN 92-9039-022-0

1. COOPERATIVAS AGRICOLAS – ADMI-
NISTRACION. I. Título. II. Serie.

AGRIS E15



DEWEY 658.047

Serie de Libros y Materiales Educativos No. 36

Este libro fue publicado por el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola –CIDIA– del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura –IICA–. La Serie de Libros y Materiales Educativos tiene como fin contribuir al desarrollo agrícola del continente americano.

San José, Costa Rica, 1985

IICA
LME-36
MIN-
7985

CONTENIDO

	Página No.
PROLOGO	xi
AGRADECIMIENTOS	xiii

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION Y EL ANALISIS DE SU PROBLEMATICA ADMINISTRATIVA

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION EN EL SECTOR RURAL LATINOAMERICANO (7)	
1.1 DISTRIBUCION Y USO DE LOS RECURSOS PRODUCTIVOS EN EL SECTOR RURAL	7
1.2 LA EMPRESA AGRARIA EN EL SECTOR RURAL LATINO- AMERICANO	11
1.3 FORMAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGRARIA EN AMERICA LATINA	15
1.3-1 Breve referencia histórica sobre el trabajo asociativo en el campo latinoamericano	15
1.3-2 El concepto de formas asociativas de producción agropecuaria	17
1.3-3 Características de algunas formas asociativas de producción agrope- cuaria en América Latina	18
BIBLIOGRAFIA	21
CAPITULO 2. EL ANALISIS DE LA PROBLEMATICA ADMINISTRA- TIVA DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION AGRO- PECUARIA (22)	
2.1 EL CONCEPTO DE ADMINISTRACION RURAL	23
2.1-1 Definición y objetivos	23

	Página No.
2.1-2 Aplicación real y general de los principios de administración de empresas agropecuarias	23
2.1-3 Principios generales de administración	25
2.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA COMUNI- TARIA	26
2.2-1 Problemas de planificación	27
2.2-2 Problemas de organización	28
2.2-3 Problemas de coordinación y dirección	30
2.2-4 Problemas de evaluación y control	31
2.3 ACCIONES FRENTE A LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS A NIVEL DE LA EMPRESA	32
2.3-1 Diagnóstico de los problemas administrativos existentes	32
2.3-2 Adaptación de los conceptos generales de la ciencia de la administra- ción al caso específico de las empresas asociativas	36
2.3-3 Intensificación de las actividades de adiestramiento en administra- ción rural a todo nivel	40
BIBLIOGRAFIA	41

SEGUNDA PARTE

EL DIAGNOSTICO PARA LA PLANIFICACION DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION

INTRODUCCION	43
--------------------	----

CAPITULO 3. IMPORTANCIA DE LA IDENTIFICACION DE LA EM- PRESA AGROPECUARIA (45)

3.1 DATOS MINIMOS PARA LA IDENTIFICACION	45
3.2 MODELO PARA LA IDENTIFICACION DE LA EMPRESA AGROPECUARIA	47
BIBLIOGRAFIA	51

CAPITULO 4. EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD AGRICOLA EN LA EMPRESA AGROPECUARIA (52)

4.1 OBJETO Y UTILIDAD DE LA CONTABILIDAD AGRICOLA ...	52
4.2 ECUACION FUNDAMENTAL DE LA CONTABILIDAD	53
4.3 ELEMENTOS BASICOS PARA LA CONTABILIDAD AGRICOLA	55
4.3-1 El inventario y su valoración	55
4.3-2 El balance de situación	73

	Página No.
4.3-3 Ejemplos de inventario, balance y resultados financieros en una empresa asociativa de producción	78
4.3-4 Registros contables	82
BIBLIOGRAFIA	88

CAPITULO 5. MARCO GENERAL PARA LA ORGANIZACION DE ESTUDIOS SOBRE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA (89)

5.1 EL PROCESO DE LA DECISION COMO REFERENCIA PARA LA PLANIFICACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS EN GENERAL	89
5.2 GUIA METODOLOGICA PARA EL ANALISIS DE FORMAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA	91
5.2-1 Antecedentes históricos de la empresa	92
5.2-2 Aspectos internos de la empresa	92
5.2-3 Relaciones de la forma asociativa de producción con instituciones del sector y con la estructura agraria predominante	94
BIBLIOGRAFIA	95

TERCERA PARTE

CRITERIOS Y METODOS PARA LA PLANIFICACION DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION

INTRODUCCION	97
------------------------	----

CAPITULO 6. CRITERIOS FISICOS PARA LA PLANIFICACION DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA (99)

6.1 TAMAÑO MINIMO EN UNIDADES DE SUPERFICIE	99
6.1-1 Análisis técnico y tecnológico para tamaño	100
6.1-2 Análisis económico para tamaño	100
6.1-3 Análisis social en la determinación del tamaño	100
6.1-4 Proceso metodológico para calcular el tamaño de la empresa	101
6.1-5 Ejemplo sobre la determinación del tamaño mínimo en una unidad de producción individual	104
6.1-6 Consideraciones para la determinación del tamaño óptimo de una empresa asociativa campesina	109
6.2 CAPACIDAD DE USO DE LOS SUELOS EN RELACION CON EL USO ACTUAL	111
6.3 PRODUCTIVIDAD	111
6.4 MODELO PARA LA PLANIFICACION EN EL ASPECTO FISICO	113
BIBLIOGRAFIA	118

CAPITULO 7. CRITERIOS PARA LA PLANIFICACION ECONOMICA DE LA EMPRESA AGROPECUARIA (119)

7.1	PRINCIPIOS ECONOMICOS QUE INTERVIENEN EN LA DECISION DE PRODUCCION	119
7.2	ELEMENTOS PARA LA PROGRAMACION DE INVERSIONES, GASTOS E INGRESOS	120
7.2-1	Inversiones de capital	120
7.2-2	Gastos de operación	120
7.2-3	Ingresos	122
7.3	MEDICION DE LOS RESULTADOS ECONOMICOS	122
7.4	TECNICAS PARA LA PLANIFICACION ECONOMICA DE LA EMPRESA AGROPECUARIA	128
7.4-1	El presupuesto parcial	129
7.4-2	Modelo para la planificación económica de la empresa agropecuaria según la técnica del presupuesto total	132
	BIBLIOGRAFIA	141

CAPITULO 8. CRITERIOS PARA LA PLANIFICACION DEL EMPLEO EN EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION (142)

8.1	EL PROBLEMA DEL EMPLEO EN LOS SECTORES RURALES LATINOAMERICANOS	142
8.1-1	Problemática de la utilización indiscriminada de maquinaria. Ejemplos	144
8.1-2	Resumen sobre los efectos de una mecanización indiscriminada ..	148
8.2	UNA METODOLOGIA PARA LA PLANIFICACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION, BASADA EN EL EMPLEO DE LA MANO DE OBRA	149
	BIBLIOGRAFIA	154

CAPITULO 9. ANALISIS DE CASOS DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION LATINOAMERICANAS (155)

9.1	LA EMPRESA POR SI	156
9.1-1	Aspectos físicos	156
9.1-2	Aspectos económicos	159
9.1-3	Aspectos sociales	161
9.1-4	Aspectos administrativos	163
9.2	LA EMPRESA COMUNITARIA Y SUS RELACIONES CON EL SECTOR AGROPECUARIO	166
9.2-1	Relaciones con entidades del sector	166
9.2-2	Otros aspectos de la empresa comunitaria	167
9.3	CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS ANALISIS DE CASOS PRESENTADOS	168
	BIBLIOGRAFIA	170

CUARTA PARTE

**EL FOMENTO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION
SOBRE ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS
DE PRODUCCION AGROPECUARIA**

**CAPITULO 10. SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACION SOBRE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION
AGROPECUARIA (173)**

10.1	CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL DESARROLLO DE UNA CAPACIDAD EMPRESARIAL AGROPECUARIA EN AMERICA LATINA.....	173
10.2	PAPEL DEL PROFESIONAL Y TECNICO AGROPECUARIO EN LA PROMOCION DE UNA CAPACIDAD EMPRESARIAL EN EL AGRO LATINOAMERICANO.....	175
10.2-1	Enseñanza de la administración de empresas agropecuarias	175
10.2-2	Investigación	180
10.2-3	Extensión	182
10.3	CONDICIONES DE LOS PROCESOS DE EDUCACION O DE CAPACITACION PARA LA AUTOGESTION, EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS AGROPECUARIAS	183
10.4	EJEMPLO DE ACTIVIDADES A DESARROLLARSE DENTRO DE UN PROYECTO PARA LA CAPACITACION Y ASESORIA A LAS UNIDADES DE PRODUCCION DE TIPO ASOCIATIVO....	184
10.4-1	Objetivos	184
10.4-2	Actividades a desarrollarse	185
	BIBLIOGRAFIA	187

INDICES

INDICE DE MATERIAS	189
INDICE DE CUADROS	193
INDICE DE FIGURAS	194
INDICE DE FORMULARIOS.....	194

ANEXOS

Anexo 1. Modelos de figuras y sistemas de elección utilizados para la elección de directivas en la constitución de asentamientos, juntas agrarias y organizaciones campesinas de Panamá entre 1968 y 1975, en altas condiciones de analfabetismo de los socios de la empresa	195
--	-----

	Página No.
Anexo 2. Elementos básicos que debe contemplar un estatuto de una empresa asociativa de producción agropecuaria: referencias a las experiencias de varios países	199
Anexo 3. Ejemplo de algunos modelos de registro y control de operación para empresas asociativas de producción agropecuaria	211
Anexo 4. Modelo de programa para la realización de un curso sobre administración rural con énfasis en empresas asociativas	227

PROLOGO

Se considera por muchos sectores que la empresa asociativa de producción es una respuesta válida a las circunstancias concretas de escasez de tierras, falta de capital y de talento empresarial, y exceso de mano de obra que caracteriza las áreas rurales de los países. Por eso se ha planteado la opción de la empresa comunitaria como una nueva sistemática reformista del agro en el continente.

A pesar de la convicción y entusiasmo que existe por las empresas asociativas o comunitarias de producción se está consciente de las dificultades que se ofrecen al tratar de realizarlas con acierto y conducir las con éxito.

El libro cuyo prólogo tengo el honor de escribir, es una muestra del esfuerzo que se necesita hacer para que las empresas asociativas de producción superen los escollos que encontrarán en su camino. Héctor Murcia nos ofrece con paciencia, minuciosidad y altura técnica unas herramientas importantes, cuya diestra utilización por parte de la empresa le asegurará en gran parte el éxito en sus operaciones.

Los aspectos administrativos no son los únicos que deben tomarse en cuenta en la creación y en el funcionamiento de las empresas; se ha hablado mucho de los aspectos políticos, sociales, económicos y aún psicológicos pero poco se ha dicho de la administración, que es una ciencia humilde y callada pero necesaria si se quiere pasar del nivel de la poesía a la prosa, de la teoría a la práctica.

Más aún, puede afirmarse que la administración adecuada es el mayor reto que tienen las empresas asociativas. Mientras otras empresas con buena base de capital y larga experiencia tienen la facilidad de contratar a administradores bien entrenados, las empresas asociativas no pueden hacerlo fácilmente y por consiguiente van a necesitar asistencia en este aspecto tanto de personas como de publicaciones como el presente libro.

El autor es Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional de Colombia, en Bogotá, egresado en la promoción de 1966. Realizó estudios de especialización en Economía Agrícola en la Universidad del Estado de Oklahoma, Estados Unidos, donde se le confirió el grado de Master of Science. Ha sido profesor, Director del Departa-

mento de Economía Agrícola y Decano de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Colombia, en Bogotá. Su experiencia docente en el campo de la economía agrícola se inició desde sus labores en la Universidad Colombiana, y se fortaleció en sus actividades como profesor del Programa de Graduados Universidad Nacional de Colombia-Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y como conferencista en varios cursos nacionales e internacionales sobre esta área, previos a su ingreso al IICA; en el IICA consolidó definitivamente esta experiencia por medio de sus labores como profesor y asesor en economía agrícola y coordinador del contrato entre el IICA y la Universidad de Costa Rica y su participación como profesor del Programa de Graduados del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) en Turrialba, además de las actividades de apoyo a varios países en las cuales ha participado, especialmente en los ciclos de preparación y evaluación de proyectos y en diversos cursos sobre administración rural y administración de empresas asociativas.

En el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas ha tenido los siguientes cargos: de 1972 a principios de 1974 fue Director de la Oficina en Nicaragua; de 1974 a 1976 fue Profesor y Asesor en Economía Agrícola y Coordinador de la etapa final del Contrato Universidad de Costa Rica-IICA; y actualmente es Especialista en Economía Agrícola de la Oficina de Coordinación del Plan de Acción del IICA en Costa Rica.

Felicito a Héctor Murcia por el acierto de preparar y publicar este libro y estoy seguro que los lectores se aprovecharán del contenido de sus páginas y que con estas enseñanzas las empresas asociativas de producción caminarán con más firmeza hacia su meta, que no es otra que la elevación del nivel de vida y de la dignidad del campesino.

*José Emilio G. Araujo
Director General
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas*

*San José, Costa Rica
Enero de 1978*

AGRADECIMIENTOS

Es imposible mencionar en un breve espacio a todas las personas e instituciones que contribuyeron en una u otra forma a la realización de esta obra y que merecen mi gratitud. No obstante, y en el deseo de señalar en forma resumida a quienes me brindaron su apoyo, expreso mi reconocimiento a las siguientes personas y entidades:

Al Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, por el respaldo brindado en la publicación de este libro dentro de la Serie de Libros y Materiales Educativos. En forma especial agradezco el apoyo recibido de su Director General, Dr. José Emilio G. Araujo, quien impulsó la idea de esta obra y me ha distinguido con su amistad y confianza; de su Subdirector General, Ing. Carlos Madrid, quien me ha dispensado siempre su invaluable consejo y estímulo en el desarrollo de mis actividades en la entidad y del Ing. José A. Torres, Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica, por la inmejorable labor de orientación y coordinación inmediata de mis labores, factor esencial en la realización de este esfuerzo.

A mi esposa, Carmen Alicia Rojas de Murcia, y a nuestros hijos, por el constante estímulo ofrecido durante la redacción de esta obra y por su comprensión en el sacrificio de múltiples horas de descanso familiar en su ejecución.

A las familias Murcia Cabra y Rojas Bernal, troncos familiares cuyo ejemplo me ha servido de inspiración permanente en el desarrollo del más puro concepto de trabajo honesto.

A la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Colombia, en Bogotá, centro educativo en donde aprendí los fundamentos de la ciencia agropecuaria y donde desarrollé mis primeras actividades profesionales; a sus profesores, amigos y compañeros, en quienes y en todos los connacionales que me han dado su sincera amistad y apoyo, doy las gracias a Colombia, mi patria, cuyo recuerdo es constante motivador de todos mis esfuerzos.

A los países latinoamericanos en donde he tenido el honor de prestar mis servicios profesionales, porque me han brindado la oportunidad de ampliar mis conocimientos y obtener valiosas experiencias para concluir esta obra. En forma especial agradezco a Costa Rica,

noble tierra la cual tengo como sede de trabajo al terminar esta obra; en ella manifiesto mi sentimiento de gratitud a la Universidad de Costa Rica y a su Facultad de Agronomía, centro docente en donde pude aplicar mis experiencias y adquirir nuevos conocimientos. A las directivas y a los profesores de la Facultad y a la Escuela de Economía Agrícola, a los excompañeros del Contrato UCR-IICA, a los estudiantes y egresados de esta Facultad, en especial a los que me rindieron los inmerecidos homenajes de dedicarme sus promociones profesionales y permitirme dirigir sus trabajos de grado, algunos de los cuales me sirvieron como valioso material para complementar diversos aspectos de esta obra.

A los compañeros del IICA que me han ofrecido sus inmejorables consejos, experiencias, conocimientos y estímulo para la terminación del presente trabajo.

A Matilde de la Cruz y a los técnicos que revisaron el material original, porque con su valioso aporte contribuyeron decisivamente a mejorar su contenido. Así mismo, a todas aquellas personas que hicieron correcciones de forma y de estilo por el innegable concurso que prestaron al mejoramiento de la obra.

A la Fundación Kellogg por haber hecho posible la publicación de esta obra dentro de la Serie de Libros y Materiales Educativos que desarrolla conjuntamente con el IICA.

Al campesino latinoamericano por ser el perenne inspirador de estos esfuerzos, a quien debe brindársele la oportunidad real de aprender a utilizar los avances de la técnica en su beneficio.

A todos ellos, mi eterna gratitud y el reconocimiento de quien asume la responsabilidad por el contenido de la presente obra y siente que con ella no termina esta constante búsqueda del camino correcto hacia el mejoramiento efectivo de la situación de nuestros sectores rurales.

Héctor Murcia

*Enero, 1978
San José, Costa Rica*

*A mi esposa Carmen Alicia
y a nuestros hijos.*

A mis padres.

INTRODUCCION

Es necesario incluir a la administración de empresas agropecuarias dentro del conjunto de esfuerzos que se adelantan para lograr mejoramientos reales en los niveles de vida del hombre del campo, con el objetivo primordial de lograr verdaderos cambios que tengan en cuenta su papel como sujeto y objeto de los procesos de desarrollo.

Esta necesidad la ha sentido el autor de este libro y por ello ha tenido un constante deseo por hacer llegar el mensaje técnico a todos los integrantes del sector rural, por medio de libros y de otras publicaciones destinadas a presentar el concepto tradicional de la administración de las empresas agropecuarias, modificado al caso particular de América Latina. Estos aportes al caudal del conocimiento técnico, junto con los hechos por otros especialistas, reflejan una renovada intención por vincular la concepción científica al diario discurrir de la agricultura en todos sus niveles.

En este proceso de búsqueda se presentan las actuales formas asociativas de producción agropecuaria, unidades que surgen y se fortalecen con una gran amplitud en la región, como reflejo de una tendencia hacia el renacer de una conciencia de trabajo en forma colectiva, que es tan antigua como los mismos orígenes de las poblaciones autóctonas de esta parte del continente americano y con antecedentes más profundos que algunos de los sistemas de producción en forma individual.

La observación detallada de muchas de estas formas asociativas de producción, así como de gran cantidad de unidades de producción de otros tipos, revela que es muy generalizada la falta de aplicación de los principios y métodos administrativos, aún de los más sencillos, a los niveles específicos de estas unidades microeconómicas, hecho que repercute en forma negativa tanto en este ámbito como en el campo macroeconómico.

Esta falla y la carencia de publicaciones sobre el tema, han motivado al autor a dedicar sus esfuerzos hacia el estudio detallado de la empresa asociativa de producción en sus aspectos administrativos.

Está convencido que, en muchos de los casos, el origen del funcionamiento deficiente de las empresas agropecuarias no se puede encontrar únicamente dentro de sus propios linderos, sino que debe buscarse en las mismas deficiencias estructurales del sector y en el carácter y la calidad del apoyo que se brinda a las unidades de producción, por parte de las instituciones que lo conforman. Por consiguiente, todo este complejo de factores, de los cuales uno es el elemento administrativo, no debe perderse de vista al cooperar en cualquier forma en el mejor funcionamiento de todo tipo de unidad de producción y en este caso particular, de la del tipo asociativo.

La obra pretende servir como punto de apoyo de otros esfuerzos que traten de ser cada vez más comprensibles por el nivel común de educación del campesino. Por lo tanto, no queda al autor el sabor de la satisfacción definitiva de sus anhelos en este sentido, pero sí la constante motivación por plasmar en publicaciones futuras la orientación específica del mensaje técnico hacia estos niveles, tomando como núcleo básico la presente.

Aunque este texto se dirige principalmente hacia la forma asociativa de producción agropecuaria, la concepción universal que se le ha tratado de imprimir a la obra dentro de un marco humanista hace que también puedan dirigirse sus enfoques hacia los sistemas individuales de producción u otros tipos de unidades. Estos enfoques, sin embargo, deben ser hechos dentro del principio básico de pretender que se busque no únicamente la mayor obtención de beneficios dentro de un marco estrictamente físico, técnico y económico, sino también dentro del campo social, objetivo que muchas veces se deja de lado dentro de los enfoques tradicionales de esta ciencia de la administración de empresas agropecuarias.

El texto se divide en cuatro temas principales, que comprenden en su totalidad diez capítulos.

El primer tema se refiere al concepto de la empresa asociativa de producción y al análisis de su problemática administrativa, en un esfuerzo por hacer una caracterización de esta forma de producción y enfatizar la necesidad de adaptar los conceptos clásicos de la administración de empresas agropecuarias hacia este tipo de formas productivas, dadas sus características particulares.

El segundo tema se relaciona con el diagnóstico para la planificación de la empresa asociativa de producción, con el propósito de definir las etapas básicas que debe contemplar este proceso en este tipo de unidades productivas, tanto a nivel de la empresa, como en relación con el medio dentro del cual se desenvuelve. Por lo tanto, además de los elementos indispensables que deben incluirse dentro de un diagnóstico integral, se hace énfasis en la necesidad de entender la razón de llevar una contabilidad funcional y organizada a nivel de la empresa, y se concluye mostrando un marco global para realizar estudios sobre las formas asociativas de producción, de acuerdo con diferentes experiencias obtenidas en investigaciones que se han dirigido y asesorado para comprobar la viabilidad de su ejecución.

En el tercer tema se presentan los criterios y métodos más sencillos que deben tenerse en cuenta para la planificación de la empresa asociativa de producción. Al igual que se plantean criterios físicos, como el del tamaño apropiado de la empresa y las relaciones adecuadas entre sus usos actuales y sus condiciones potenciales, se indican esquemas funcionales para la planificación económica de la misma, a partir de sus técnicas más sencillas, y se señalan métodos para la planificación de uno de los más importantes elementos dentro de un objetivo social definido, como es el del uso adecuado de las disponibilidades de mano de obra. Se concluye este tema con la presentación de varios planteamientos sobre la manera de realizar estudios de casos en unidades de producción de tipo asociativo o individual, cuyo único fin es el de ilustrar la necesidad de considerar múltiples aspectos en el análisis, diagnóstico y planificación de cualquier empresa agropecuaria, con lo cual se ejemplifica también el capítulo final del tema de diagnóstico y se encierra globalmente este tema de planificación.

En el cuarto tema se indican las sugerencias, experiencias y ejemplos más importantes desarrollados por el autor para el fomento de las actividades de capacitación en administración de empresas asociativas de producción agropecuaria. Este tema puede servir como referencia para el adelanto de acciones similares

en otras latitudes, tanto en el campo docente a elevado nivel académico como en las labores de capacitación, investigación y extensión hacia los agricultores.

El texto concluye, finalmente, con la presentación de varios anexos que contribuyen a ilustrar el tratamiento de temas particulares contemplados dentro de la obra, con experiencias específicas desarrolladas en varios países latinoamericanos.

La mayoría de los temas tratados dentro del texto proviene de experiencias en las cuales ha intervenido directa o indirectamente el autor y que han sido comprobadas en la práctica, tanto en investigaciones desarrolladas dentro de sus actividades en el IICA, como por medio de labores compartidas con estudiantes y participantes en varios cursos y estudios que ha dirigido sobre el tema. Por lo tanto, el valor principal de la misma radica en la casi total originalidad de su procedencia, en el deseo de aportar experiencias frescas y renovadas al acervo técnico de este campo particular.

Nada más grato sería saber que el trabajo ha contribuido a fomentar el estudio de la administración de formas asociativas de producción agropecuaria con mayor amplitud, teniendo en cuenta que se seguirá hablando durante mucho tiempo en el futuro sobre estos tipos de unidades de producción como se ha hecho desde varios siglos atrás, y que la principal satisfacción que podría quedar a quien esto escribe es la de saber que ha aportado nuevos elementos de juicio a los procesos de desarrollo rural en las Américas, que sirvan para dar apoyo a las múltiples y complejas labores que aún permanecen sin realización.

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION Y EL ANALISIS DE SU PROBLEMATICA ADMINISTRATIVA

CAPITULO 1

LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION EN EL SECTOR RURAL LATINOAMERICANO

“Las formas asociativas de producción en la región exigen la profunda adaptación de los conceptos clásicos de la administración de empresas agropecuarias”.

Las condiciones particulares de los sectores rurales en América Latina requieren de un tratamiento específico para evitar la postergación de soluciones a sus problemas característicos. Esta situación, que inicialmente se describe a grandes rasgos en este capítulo, ha justificado el resurgimiento en gran escala del carácter asociativo en la actividad productiva agropecuaria en esta parte del continente.

La empresa asociativa, como unidad de producción en América Latina, presenta varias figuras características que la individualizan y la hacen diferente a la “finca” tradicional, objeto de análisis en la mayoría de los estudios sobre administración rural, y a los diversos modelos colectivos de producción que se observan en otras latitudes.

Las formas asociativas de producción de la región exigen una profunda adaptación de los conceptos clásicos de la administración de empresas agropecuarias para propiciar la consolidación de una disciplina que haga posible traducir la utilización adecuada de los recursos y los beneficios económicos que se logran —objetivo básico de la administración rural tradicional— en mejoramientos reales de los sistemas de vida del hombre del sector rural.

1.1 DISTRIBUCION Y USO DE LOS RECURSOS PRODUCTIVOS EN EL SECTOR RURAL

El estudio detallado de las características generales del sector agropecuario de América Latina, desde los diversos ángulos en que se enfoque la realidad de su participación, permite comprobar el papel limitado que ha desempeñado y la reducida importancia que se le ha dado en los procesos nacionales de desarrollo. La utilización ineficiente de los recursos de la producción, tanto a nivel nacional como

de finca, debido a la interrelación de diversas causas que tienen su origen en las inadecuadas estructuras agrarias que prevalecen en gran parte de la región, se ha convertido en un constante desafío a toda acción que trate de producir una transformación de las condiciones particulares que caracterizan su atraso.

Al tomar como referencia las variables básicas que intervienen en la actividad económica, se considera que las deficiencias en la tenencia y uso de la tierra, en la disponibilidad y orientación de los servicios de capital requeridos para fines productivos, en el enfoque estrecho que ubica al hombre como otro factor material del proceso, y en la incipiente vinculación de las técnicas y métodos administrativos a la producción agropecuaria, han impedido el avance e integración efectiva y masiva de los agricultores a los procesos de desarrollo.

Además de la trascendencia que a nivel macroeconómico pudiera tener la situación general del sector, al proyectar su influencia dentro del campo microeconómico surgen obstáculos incuestionables para el desarrollo integral del hombre del campo. El análisis de cada una de las variables que componen la capacidad productiva de la economía, comúnmente expresadas como los elementos integrantes de una función de producción conjunta, revela la siguiente situación para el caso latinoamericano:

1.1:1 Recursos naturales. Al hacer referencia al factor tierra en forma específica, un estudio global (Araujo¹) indica que, al centralizar la observación sobre el área en la cual se realizan actividades agropecuarias, existe una definida tendencia a la concentración de grandes proporciones de superficie en pocas fincas y un gran número de unidades de producción de tamaño reducido. En Centroamérica, de un total de 2,3 millones de hectáreas de tierras sometidas a algunas de las formas de aprovechamiento económico, 285.000 estaban en manos de 765.000 propietarios, mientras que 2,2 millones estaban desde hace muchos años en poder de 50.000 propietarios; en América del Sur, una estimación que se realizó sobre los trabajos del CIDA, mostraba una gran polarización de la tenencia: de toda la tierra arable de América Latina para 1965, se calculó que el 93,8% pertenecía sólo al 7% de los propietarios, mientras que el 8,2% restante de la propiedad territorial correspondía al 93% de los propietarios.

Otros análisis realizados en el área centroamericana (CIDA/CAIS²), se han basado en una unidad de producción (finca familiar) que está en capacidad de proveer empleo e ingresos adecuados a una familia típica, con la tecnología predominante en la región. Estas investigaciones comprobaron que en cinco países de la región casi el 74% de la superficie de la tierra se hallaba concentrado en fincas mayores de 35 hectáreas (50 manzanas), mientras que en fincas menores de 7 hectáreas (10 manzanas) se agrupaba aproximadamente un 79% del total numérico de las unidades de producción.

En cuanto al uso de la tierra, puede demostrarse que gran parte de las fincas grandes se dedican a actividades de tipo extensivo, mientras que las pequeñas se orientan a la producción intensiva, por lo general netamente agrícola. Según datos obtenidos por el BID, de un total de 538 millones de hectáreas de tierras aprovechables para la agricultura en América Latina, un 30,1% (162 millones de hectáreas) se cultivan, mientras que el 68,9% restante (376 millones) son pastizales naturales que albergan una ganadería extensiva, en perjuicio de una actividad agropecuaria intensiva (Araujo¹).

Se observa también que las actividades de tipo extensivo requieren menor cantidad de mano de obra. Así pues, mientras las actividades puramente agrícolas absorben alrededor de 0,14 años-hombre por hectárea (0,20 años-hombre por manzana) (CIDA/CAIS²), las actividades ganaderas sólo requieren aproximadamente de 0,014 años-hombre por hectárea (0,02 años-hombre por manzana).

Estudios de reforma agraria realizados en varios países latinoamericanos comprueban que aunque existen muchas fincas de gran tamaño bastante tecnificadas y avanzadas, en muchas otras se observa la falta de planificación de sus actividades con criterios económicos y sociales definidos; este factor impide que utilicen todo el potencial de recursos disponibles para hacerse más eficientes y en lugar de contribuir a solucionar el problema general del sector rural, en ciertos casos lo agravan.

1.1:2 Recursos humanos. El sector rural latinoamericano presenta la situación característica de los países menos desarrollados de una gran disponibilidad de mano de obra, en contraposición a una gran escasez de recursos de capital. Esta condición se puede confirmar con muchos ejemplos representados por los grandes movimientos de mano de obra hacia los campos o centros de producción donde se requiere de su acción, debido principalmente al carácter estacional de la producción agrícola y a las diferentes épocas de labores de los cultivos con actividad principalmente manual.

De la misma manera, la mano de obra que no encuentra posibilidades suficientes de trabajo en las fincas pequeñas y choca contra la impermeabilidad y nula generación de empleo de fincas grandes mal explotadas, emigra en forma desordenada a los centros urbanos, originando graves desequilibrios sociales con secuelas impredecibles.

1.1:3 Recursos de capital. Aunque en las fincas muy desarrolladas y tecnificadas se puede observar la disponibilidad relativa de capital base para su trabajo y para crear más recursos de este tipo, en Latinoamérica se observa el predominio de una agricultura mucho menos desarrollada, con índices bajos de relaciones capital-hombre y capital-área. Igualmente se observa el escaso desarrollo de una capacidad financiera creciente y de reservas de capital disponible para fines productivos, por el mismo carácter tradicional de la producción agrí-

cola. Además, en cuanto al apoyo institucional de los sistemas de crédito rural como fuente de recurso financiero, se observa también una “auto-limitación” de los efectos de las políticas crediticias, por cuanto se considera el reducido tamaño de las parcelas (minifundio) y la inseguridad de la tenencia (precarismo) como obstáculos a la liberalidad en la concesión de préstamos.

Así mismo, existen dudas de que el crédito esté cumpliendo con sus condiciones teóricas de oportunidad, suficiencia, plazos y tasas de interés adecuadas y de que no suceda más bien una situación que es común en muchos de los países subdesarrollados: que los recursos financieros se dirigen principalmente a la producción de tipo comercial y a las actividades agropecuarias de exportación y se olvida al agricultor del pequeño fundo, pretextando “su incapacidad para pagar el préstamo y la dificultad para que la entidad crediticia recupere el dinero, como razón para no actuar masivamente con este tipo de agricultores” (Murcia y Araujo⁵).

1.1:4 Recursos administrativos. Según lo observado en muchos casos de Latinoamérica, este elemento no recibe la importancia debida, ni se interpreta adecuadamente. Tanto desde el punto de vista nacional y macroeconómico como en el ámbito de la finca, se nota la poca atención que se le da al factor administrativo. En el caso particular de la finca, aunque se siguen algunos principios administrativos en fincas de gran tecnificación, las mismas características de atraso contempladas en el análisis de los demás factores de la producción impiden el uso más generalizado de la técnica administrativa.

Es importante notar, que cada vez más se generaliza el planteamiento de mirar a la ciencia administrativa no sólo con el lente aislado de los índices de eficiencia física y económica, sino con el panorama integral que involucra el criterio social y humanista que entidades como el IICA han señalado continuamente al hacer énfasis en el planteamiento de que “el ser humano es el sujeto y objeto y constituye la esencia misma del proceso de desarrollo” (IICA⁴).

Conjuntamente con los elementos mencionados, dentro de la actividad económica intervienen también otros factores externos a la unidad de producción que no se deben obviar al ubicar el problema macro y microeconómico del sector rural latinoamericano. Estos factores están basados en las variables institucionales, los sistemas económicos, sociales, jurídico-legales y políticos, así como en los términos de intercambio de las economías de todos sus países entre sí y con otros. Por lo tanto, las características particulares del problema rural latinoamericano indican que cualquier análisis de su situación debe referirse a la integración o agregación de todos los elementos mencionados, los cuales sirven como base de referencia para justificar la necesidad de plantear diversas alternativas para promover en forma integral el desarrollo del sector.

1.2 LA EMPRESA AGRARIA EN EL SECTOR RURAL LATINOAMERICANO

El análisis anterior permite deducir que no ha existido un ambiente propicio para el surgimiento y la amplia difusión de una verdadera empresa agraria en América Latina.

Se han presentado diversos sistemas para la denominación y caracterización de la empresa agropecuaria, algunos de los cuales consideran su clasificación de acuerdo con su estado de desarrollo y la relación de sus índices de eficiencia técnica, económica y social con los promedios nacionales (tradicional o primitiva, transicional y agricultura comercial), y otros ponen en duda la existencia en América Latina de una sociedad moderna nítidamente diferenciada de la sociedad tradicional. Sin embargo, por cualquier lado que se analice, es cierto y evidente que hay escaso desarrollo de una capacidad empresarial integral puesta al servicio de la agricultura, en número y calidad y debidamente consciente de su responsabilidad.

Para comprender la razón de este planteamiento, es necesario llegar a una definición conceptual de los diferentes aspectos que debe contemplar la empresa agropecuaria en Latinoamérica. Se han realizado diversos intentos para alcanzar a una delineación clara y definida, partiendo desde la concepción técnica y física de utilización racional de los recursos productivos y la obtención de mejores resultados desde el punto de vista económico, hasta la definición de su papel dentro del plano social, jurídico y político.

Un artículo escrito sobre el tema (Murcia y Araujo⁵), esboza un conjunto de unidades o características mínimas que se deben cumplir para llegar a una clasificación integral de la empresa agropecuaria, y para reunir los principales aspectos que deben tener las empresas agropecuarias de producción, como unidades básicas dentro del sector primario:

1.2:1 Una unidad física. Por cuanto dispone de un conjunto de factores productivos que deben ser convenientemente utilizados desde un punto de vista técnico y físico. Este uso adecuado debe reflejarse en un mejor equilibrio entre su utilización actual y sus posibilidades potenciales reales, y en mayores índices de productividad y de eficiencia física.

1.2:2 Una unidad económica, basada en el concepto de racionalidad económica de lograr niveles óptimos en el uso de los recursos y en las características de cumplir con sus obligaciones financieras, sostener a las familias que de ellas dependen, pagar una remuneración adecuada al empresario, producir un excedente económico que contribuya al proceso de desarrollo e invertir en el avance de la empresa y del sector, mantener su productividad por bastante tiempo y, en general, obtener alta eficiencia económica respecto a la totalidad del sistema.

1.2:3 Una unidad social, por cuanto los mejores resultados técnicos y económicos se deben traducir en el mejoramiento de las condiciones de vida del productor, de su familia y de las personas que integran la empresa. Además, debe garantizarse que la empresa proporcione la ocupación suficiente a la mano de obra familiar disponible dentro de ella. También debe prestarse atención a la distribución de las ganancias que se obtienen, y a la contribución real que esta preste comparativamente, a la solución de los problemas del sector, así como a la comprensión de la responsabilidad social que tienen los que integran la empresa.

1.2:4 Una unidad administrativa, debido a que —a diferencia de la concepción tradicional, en donde las decisiones son tomadas por el dueño de la tierra y el capital— debe pretenderse que el hombre no sea considerado como otro elemento material dentro de los factores productivos, sino que contribuya en forma decisiva al proceso de gestión de la empresa, mediante su participación efectiva en el proceso de tomar las decisiones que atañen al funcionamiento de la misma.

1.2:5 Una unidad de información, por cuanto debe ser el punto de partida para obtener la información relacionada con el sector agropecuario, y para la formulación de políticas dirigidas a mejorar la situación del sector rural.

1.2:6 Una unidad jurídica, puesto que para ella deben existir claras normas legales sobre sus derechos y obligaciones, así como una definición concreta sobre su papel dentro del orden jurídico establecido.

En la Fig. 1 se presenta un esquema ilustrativo resumido de las características mínimas que deben llenar las empresas agropecuarias de producción como unidades básicas dentro del sector primario.

Aunque es utópico pensar que se pueda lograr un punto de equilibrio donde coincidan exactamente los óptimos físico-biológicos, económicos y sociales, en el proceso de conocer los diferentes aspectos ventajosos de cualquier forma de producción, debe analizarse el cumplimiento más aproximado de las condiciones mínimas de eficiencia interna de cualquier empresa agropecuaria. Murcia y Araujo⁵ caracterizan la empresa agropecuaria de América Latina como: “la unidad microeconómica 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”.

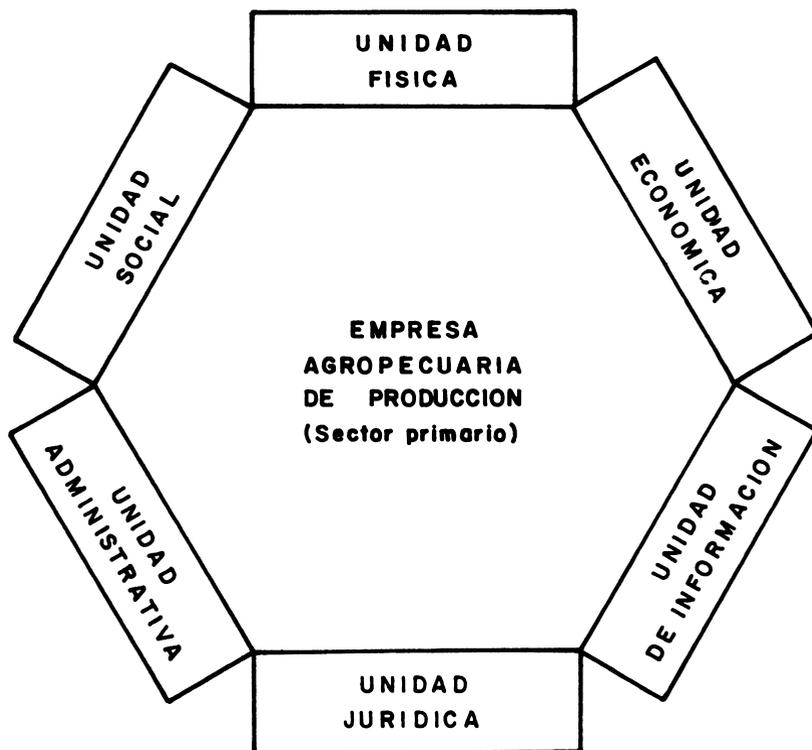


Fig. No. 1. Características mínimas de la empresa agropecuaria. (Tomada de Murcia y Araujo⁵).

Además de estos elementos, no debe dejarse de lado la relación de la empresa agropecuaria, con el medio que la rodea y con la estructura dentro de la cual se inserta, para observar no sólo si cumple con los requisitos que le permiten funcionar dentro de la sociedad, sino también en qué medida los factores ajenos a ella son elementos de apoyo u obstáculo en su desarrollo.

De conformidad con los lineamientos planteados y con la expresión de algunos criterios normativos que sirven como referencia, es notorio el gran subdesarrollo empresarial en la agricultura de Latinoamérica; por cualquier lado que se analice se confirma el planteamiento de que muy pocas unidades de producción en la región podrían ser incluidas dentro de lo que se llamaría un “sector empresarial agrícola”.

Este planteamiento se confirma al estudiar el Cuadro 1, en el cual se agrupan los diversos tipos de fincas en Latinoamérica por objetivos de producción (lucro u objetivo integral técnico-económico-social), con el propósito de identificar los sectores empresariales y no empresariales dentro de la agricultura de la región. En este Cuadro

CUADRO No. 1. Agrupación de las fincas en Latinoamérica por objetivo de producción y características mínimas de la empresa agropecuaria (Murcia y Araujo⁵).

Tipos de fincas	Unidad física (uso de recursos físicos)					Unidad administrativa	Unidad de información	Unidad jurídica
	Unidad económica	Unidad social	Unidad económica	Unidad social	Unidad física			
Objetivo: lucro								
Primitiva								
Manifundio	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente
Latifundio	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente
Transicional								
Unidad agrícola familiar	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Parcialmente eficiente	Parcialmente eficiente	Parcialmente eficiente
Comercial	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Parcialmente eficiente	Parcialmente eficiente	Parcialmente eficiente	Parcialmente eficiente	Parcialmente eficiente
Objetivo: integral								
Cooperativas	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Parcialmente eficiente	Parcialmente eficiente	Eficiente
Empresas comunitarias	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Parcialmente eficiente	Parcialmente eficiente	Eficiente
Otras	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Eficiente	Parcialmente eficiente	Parcialmente eficiente	Eficiente

se clasifican las fincas con base en las características mínimas de la empresa agropecuaria señaladas en la Fig. 1, en donde se indica cuál o cuáles fincas cumplirían con los requisitos mínimos para considerarse dentro de esta categoría.

Guardando las debidas distancias entre la situación positiva y la normativa, se observa que las unidades agrícolas familiares y las empresas de tipo asociativo con objetivos integrales (técnico, económico, social, etc.), se acercan más al ideal de la empresa, de conformidad con las calificaciones señaladas sobre características mínimas de la empresa “por sí y hacia adentro”.

No obstante, es necesario analizar otros detalles de la empresa “hacia afuera”, sus relaciones con el medio que la rodea, y el aporte que presta a la solución de los problemas generales del sector rural, para aclarar más las ventajas y desventajas comparativas de cada tipo de unidad de producción en una forma integral; con base en tales consideraciones se visualizan las ventajas comparativas que presenta la empresa de tipo asociativo para las condiciones específicas del agro latinoamericano.

Las diversas experiencias desarrolladas que se resumen en la columna de Unidad Administrativa del Cuadro 1, confirman que en todos los tipos de unidades de producción agropecuaria de Latinoamérica hay una deficiencia en la incorporación y utilización de los métodos y técnicas administrativas, y que es grande el esfuerzo que debe desarrollarse para mejorar la situación en este campo, aún en las unidades de producción de tipo asociativo.

1.3 FORMAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGRARIA EN AMERICA LATINA

Para poder llegar a un concepto definido sobre los diversos elementos que comprende el término “formas asociativas de producción agraria” en América Latina, es necesario pasar por varias etapas, comenzando por ubicarlas en el transcurso del tiempo desde sus raíces ancestrales en la región.

1.3-1 BREVE REFERENCIA HISTORICA SOBRE EL TRABAJO ASOCIATIVO EN EL CAMPO LATINOAMERICANO

Varias investigaciones permiten afirmar que entre las primitivas poblaciones indígenas de América existían ciertas formas de trabajo de la tierra que podían considerarse como precursoras del actual cooperativismo agrícola y pecuario, y de las modernas formas asociativas de producción.

Muchas evidencias comprueban que las grandes culturas precolombinas desconocieron el concepto individualista de la tenencia de la tierra, aunque practicaron formas transitorias de tenencia de tipo familiar.

El “calpulli” o “calpullali”, por ejemplo, organización agraria del régimen de los aztecas, y otras formas de producción en común de tipo obligatorio, mostraban caracteres cooperativos en el emprendimiento de las actividades más importantes. Los Incas tuvieron también agrupaciones de mutualidad y cooperativismo conocidas con el nombre de “comunidades”; así mismo, la unidad social del Imperio Inca era el “ayllu”, mantenida a través de los años por un vínculo de trabajo cooperativo, dentro del cual adquirió gran importancia la actividad agropecuaria. Iguales muestras de trabajo cooperativo se apreciaron en las “mingas” y los “convites” de los Andes, en las formas de organización de los guaraníes y otros sistemas de trabajo de las poblaciones autóctonas del continente, las cuales han llevado a la afirmación de que “sin lugar a dudas, el origen del comunitarismo en América Latina arranca desde nuestra más recóndita esencia autóctona” (Araujo¹) y a expresar que esta tradición en el medio rural se refleja en las actuales formas asociativas extendidas por toda esta parte del continente americano.

Durante la época hispánica se conservaron muchas de las tierras de trabajo cooperativo de los indígenas mediante preceptos de las Leyes de Indios que crearon instituciones como los resguardos, consistentes en áreas territoriales entregadas al usufructo exclusivo de las comunidades indígenas. Existieron también formas de explotación comunal de ejidos que circundaban las ciudades y otros sistemas de propiedad comunitaria que persistieron hasta mediados del Siglo XIX.

Después de la independencia de las naciones hispanoamericanas, y con el advenimiento de legislaciones inspiradas en el individualismo, se arremetió contra la propiedad de tipo asociativo, la cual se volvió a presentar más adelante en la forma de cooperativas de producción.

Además de sus remotos orígenes, la conformación y el desarrollo de muchas de las actuales cooperativas de producción muestran su procedencia del esquema clásico del cooperativismo de Rochdale (1844), transmitido a la región en forma generalizada e indiscriminada como un medio para promover la mutualidad de intereses.

Sin embargo, múltiples evidencias demostraron que este sistema de organización colectiva no era suficiente para dar respuesta a los complejos problemas que afrontan los sectores rurales latinoamericanos y surgió así la empresa comunitaria campesina, nombre genérico que abarca a las formas asociativas de producción que han tenido su origen a través de procesos de reforma agraria. Por lo tanto, esta forma asociativa se identifica con los procesos de transformación de la estructura agraria, en contraposición con otros modelos de cooperación que pueden surgir en cualquier circunstancia, o que se hayan dado en etapas previas a la condición cambiante que se origina de la modificación de la tenencia de la tierra.

1.3-2 EL CONCEPTO DE FORMAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA

En el esfuerzo por determinar los aspectos que involucra el término “forma asociativa de producción” se hace referencia a continuación a sus condiciones generales:

El concepto de **forma asociativa** en el campo contempla, todas aquellas unidades en las que se efectúan actividades de carácter colectivo en el proceso de alcanzar un objetivo final. Este término comprende, por lo tanto, todos los tipos de cooperativas o formas comunitarias que tienen relación, directa o indirecta, con el sector primario de la economía y que se podrían localizar tanto en el campo de la producción como en el de los servicios de crédito, ahorro, consumo, comercialización, etc.

Este enfoque general se contempla al hacer la diferencia entre las formas asociativas “que buscan sólo la cooperación como las que persiguen la integración” (Suárez⁸). Entre las primeras, Fernández y Fernández³ ubica a las cooperativas de productores, clasificadas como “de producción y de servicios”; las de producción las separa en colectivas y semicolectivas y las de servicios en horizontales y verticales.

El mismo autor³ aclara que las formas de integración se caracterizan porque los agricultores que en ellas se reúnen además de prestarse ayuda mutua, están dispuestos a aceptar que “sus empresas personales van perdiendo individualidad, total o parcialmente para ciertas labores agrícolas o para todas”. Como ejemplo de este último tipo de formas asociativas, Ortiz⁶ señala a la empresa comunitaria campesina, con lo cual presenta otro importante elemento de juicio para individualizar a este modelo de producción colectiva.

Teniendo en cuenta estos planteamientos y con el fin de determinar una metodología científica para analizar en una forma específica la actividad directamente productiva, se deben fijar algunas condiciones que restrinjan el “universo de estudio” (Pinto⁷).

Por esta razón se hace referencia a las formas asociativas “**de producción**” en la actividad agropecuaria como aquellos tipos de unidades basados en la colectivización de las acciones que tienen relación directa con la utilización de los diferentes factores de la producción para obtener, en forma primaria, los productos agropecuarios.

En la unidad productiva se efectúan las diversas operaciones que se desarrollan en cualquier empresa, tales como las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas. Todos estos elementos, junto con las operaciones técnicas (producción y manufactura), conforman el panorama real y exacto del proceso de la producción y de la distribución del producto hacia otros sectores económicos y no deben olvidarse al realizar cualquier análisis de la unidad de producción.

Sin embargo, el enunciado anterior indica que el concepto de “formas asociativas de producción” hace posible centralizar el análisis de esta obra en la importancia de considerar a la unidad de producción como punto básico de referencia.

1.3-3 CARACTERISTICAS DE ALGUNAS FORMAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA EN AMERICA LATINA

De acuerdo a Murcia y Araujo⁵, las cooperativas de producción y las empresas comunitarias campesinas se pueden considerar como ejemplos típicos de las formas asociativas de producción en América Latina.

Estas formas de producción se han tomado como casos representativos de unidades de producción agropecuaria con objetivos integrales, ya que su objetivo básico es promover el desarrollo de la persona mediante un espíritu de cooperación. Por lo tanto, estas formas de producción pretenden reunir los aspectos positivos de la agricultura comercial con los beneficios integrales que presenta la finca familiar.

Con el propósito de hacer una referencia introductoria a estas unidades de producción en forma específica, a continuación se presentan algunos elementos de juicio sobre sus características esenciales:

1.3-3:1 Empresas cooperativas de producción. Son empresas formadas por grupos de personas que se asocian con el propósito de prestarse colaboración recíproca, sin perseguir ningún propósito de lucro o de beneficio individualista, sino más bien de servicio y bienestar para todos los usuarios en conjunto.

Este tipo de unidades, en su orientación tradicional, existe en todos los sistemas políticos y económicos, siendo su principal característica el interés social. Además, en casi todos los tipos de estas cooperativas se aplican en forma generalizada los principios llamados de “Rochdale”, originados en un movimiento que se inició allí en 1844, para promover una organización similar a una cooperativa de consumo. Estos principios, denominados “principios cooperativos”, son: control democrático (a diferencia de la sociedad mercantil en donde los votos corresponden al capital); interés limitado al capital; neutralidad política, religiosa y racial; admisión libre; reparto de excedentes en proporción al monto de operaciones; ventas al contado y educación.

Como ya se mencionó, existen cooperativas agrícolas en todos los países de Latinoamérica, cuyos miembros han recibido grandes beneficios que les ha permitido obtener, entre otras, las siguientes ventajas (UPA⁹):

- recibir porcentajes más altos de los precios de venta de sus productos;
- organizar los mercados de venta y mejorar su producción agrícola y pecuaria con el empleo de nuevos métodos y herramientas difíciles de obtener en otra forma;
- elevar su nivel cultural abriendo nuevas facilidades para su educación;
- elevar su nivel de vida.

1.3-3:2 Empresas comunitarias campesinas. En el proceso de creación de una nueva estructura agraria, se llegó al convencimiento de que las cooperativas de producción no han tenido ni el impulso ni el apoyo que se ha pregonado en la definición de sus servicios. Por otro lado, se han movido comúnmente dentro de una gran camisa de fuerza, consistente en el ánimo de lucro de la empresa típicamente tradicional (Araujo¹).

En este momento del proceso nació la empresa comunitaria campesina, forma asociativa de producción cuyo origen se encuentra en los programas de reforma agraria del período histórico más reciente. Además de haber surgido en esta forma, la empresa comunitaria tiene otros rasgos que la hacen particular, tales como la propiedad común de los factores productivos, el aporte personal de trabajo a la empresa, la distribución de excedentes de manera proporcional al trabajo aportado por los socios y sus familiares, los miembros que las componen (que son campesinos o sea, trabajadores del sector rural que disponen y controlan cantidades y calidades de recursos en proporciones insuficientes para alcanzar niveles de vida adecuados), la existencia de un proceso constante hacia la autogestión campesina, y finalmente, como afirma Pinto⁷, “una cierta vinculación con el estado, a través de una institución de reforma agraria, que puede participar directa o indirectamente de la gestión empresarial”.

Con la empresa comunitaria campesina y mediante la participación activa de un grupo humano, por lo general aislado por el sistema tradicional y marginado de sus beneficios, se pretende ampliar el horizonte original de la empresa agropecuaria y buscar el mejoramiento real de las condiciones de vida del poblador del sector rural, mediante su integración al proceso económico de la producción y su ingerencia constructiva y efectiva en la actividad administrativa de la empresa.

Aunque la empresa comunitaria campesina tiene algunos rasgos que la pueden semejar a la tradicional cooperativa de producción*,

(*) Se hace referencia a la “tradicional cooperativa de producción”, sin generalizar a otros tipos de empresas que aunque se denominen como “cooperativas de producción” tengan características similares a la empresa comunitaria.

además de los elementos esenciales que la diferencian, Araujo¹ profundiza en otras características particulares que permiten delimitar aún más la individualidad de cada una de estas formas asociativas de producción:

- La cooperativa puede nacer en cualquier circunstancia y medio ambiente, mientras que la empresa comunitaria se identifica con la condición cambiante que se origina de la modificación de la tenencia de la tierra.
- Un agricultor que ingresa en una cooperativa necesita renunciar a su independencia como dueño o arrendatario de finca y debe estar dispuesto a cambiar por completo su manera de trabajar. El agricultor que en virtud de un proceso de reforma agraria ingresa en una empresa comunitaria, debe estar básicamente dispuesto igualmente a cambiar su modo de vivir.
- La empresa comunitaria reivindica además la gestión directa y la plena propiedad, merced a lo cual, a diferencia de la cooperativa, las decisiones se toman y ejecutan con intervención de la totalidad de los campesinos.
- En la empresa comunitaria desaparece el sentido circunscrito a la mutualidad autobeneficada, propia de la cooperativa, y el mismo se expande en provecho de la actividad conjunta, orientada hacia el bienestar de la sociedad global.

Las características especiales que identifican a las formas asociativas de producción, corroboran el planteamiento expresado de que cualquier esfuerzo de planificación y administración debe tener en cuenta que estos modelos de producción difieren sustancialmente de la típica empresa agropecuaria individual. Se infiere que, a diferencia de la concepción tradicional de ésta, que busca casi únicamente una mayor eficiencia en los niveles de producción y productividad y un incremento en la utilidad, las formas asociativas de producción tienen propósitos claros de carácter social e integral que contribuyen al desarrollo completo de todos los miembros de las empresas y sus familias. Por lo tanto es necesario adelantar esfuerzos hacia la adecuación de los conceptos y teorías administrativas al caso particular de estos tipos de formas asociativas, intención que ha orientado la presente publicación.

BIBLIOGRAFIA

1. ARAUJO, J.E.G. Una opción humanista en el desarrollo rural de América. IICA. Desarrollo Institucional no. 1. 1974. 233 p.
2. COMITE INTERAMERICANO DE DESARROLLO AGRICOLA. Tenencia de la tierra y desarrollo rural en Centroamérica. Washington, D.C., OEA, 1971. 214 p.
3. FERNANDEZ Y FERNANDEZ, R. Las formas de cooperación y de integración en la agricultura. México, D.F., s.e., 1971. pp. 18, 28.
4. INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS. Plan general. Serie Documentos Oficiales no. 1. 1970. 91 p.
5. MURCIA, H.H. y ARAUJO, J.E.G. Hacia una agricultura empresarial en América Latina. Desarrollo Rural en las Américas 7(3):193-218. 1975.
6. ORTIZ EGAS, J. La empresa comunitaria como base para un reordenamiento territorial. In Araujo, J.E.G., ed. La empresa comunitaria; una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano. IICA. Desarrollo Institucional no. 4. 1975. pp. 221-232.
7. PINTO, J.B. Análisis científico de las empresas comunitarias campesinas. In Araujo, J.E.G., ed. La empresa comunitaria; una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano. IICA. Desarrollo Institucional no. 4. 1975. pp. 93-113.
8. SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en América Latina. In Araujo, J.E.G., ed. La empresa comunitaria; una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano. IICA. Desarrollo Institucional no. 4. 1975. pp. 297-337.
9. UNION PANAMERICANA. Organización y administración de empresas cooperativas. Washington, D.C., OEA, 1956. 130 p.

CAPITULO 2

ANALISIS DE LA PROBLEMATICA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA

“...fallas en el resultado general de la empresa pueden atribuirse en muchos casos al desconocimiento o mala aplicación de los principios de administración”.

Una vez planteadas las características generales de algunas de las más representativas empresas asociativas de producción agropecuaria en América Latina, se deben considerar los aspectos administrativos, que constituyen uno de los principales elementos dentro de la empresa agropecuaria. La presentación de este tema complementa cualquier esquema metodológico sugerido para el estudio de formas asociativas de producción agropecuaria y ayuda a comprender la necesidad de solucionar los problemas de tipo administrativo a nivel de la unidad de producción.

Con el fin de aproximar estos planteamientos a la realidad de la empresa agropecuaria en Latinoamérica, se dedica este capítulo al caso específico de la empresa comunitaria, con base en diversos estudios elaborados en algunos países de la región y de acuerdo a experiencias obtenidas en otros tipos similares de producción asociativa (Murcia¹⁰). El objetivo no es sólo el de plantear los problemas presentados, sino también el de sugerir acciones para solucionarlos, en el afán de contribuir al mejoramiento de todos los aspectos involucrados en la marcha de la empresa.

Se resumen inicialmente algunos de los conceptos teóricos de la administración rural ampliados al campo de las empresas asociativas de producción, para luego corroborar la necesidad de activar el desarrollo de instrumentos administrativos específicos que ayuden a todos aquéllos que participan en el proceso de toma de decisiones, tanto a nivel nacional y regional como dentro de la empresa asociativa.

2.1 EL CONCEPTO DE ADMINISTRACION RURAL

2.1-1 DEFINICION Y OBJETIVOS

Según una definición generalmente aceptada (Murcia¹⁰) la administración rural es aquella ciencia que trata de utilizar principios y técnicas para lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existentes en la empresa agropecuaria o en una región, con el objeto esencial de mejorar la condición de vida del poblador de las zonas rurales.

Debe hacerse énfasis en las circunstancias de que, aunque el hombre esté considerado dentro del campo de los factores de producción, es él quien constituye el elemento esencial del proceso, como ordenador del uso de los recursos y como punto básico de referencia hacia el cual debe tender el proceso productivo. Por lo tanto, se quiere evitar la orientación deshumanizante del concepto tradicional de la administración rural en la cual se mira al hombre como otro recurso, "como podría serlo, por ejemplo un tractor" (Brevis y Jolly²), haciendo caso omiso de todo lo que se dice en relación al desarrollo social de la empresa.

El mejoramiento de la producción debe estar siempre correlacionado con la coordinación eficaz de acciones en varios campos primordiales: técnico, económico, social, administrativo, etc., dando a cada uno de ellos su verdadero valor dentro de cualquier plan de trabajo a desarrollarse.

El estudio sobre planificación y administración de las empresas agropecuarias trata de contribuir al adelanto económico de un país, mediante el análisis del mejor uso de los factores de producción a nivel de empresa y su aplicación posterior en el campo regional y nacional.

La necesidad de planificar y reorganizar las explotaciones agropecuarias surge dentro del cumplimiento de toda política agraria a nivel general, como es el caso de la reforma agraria, y para el desarrollo de actividades en diversos campos relacionados. Teniendo en cuenta que existe un complejo de factores que condicionan el atraso rural, la administración y planificación de empresas agropecuarias juega un papel importante dentro del trabajo conjunto para hacer frente a la situación, utilizando simultáneamente diversos instrumentos de política agraria.

2.1-2 APLICACION REAL Y GENERAL DE LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Reiteradamente se plantean interrogantes sobre la aplicación de los métodos de administración de empresas agropecuarias en el agro latinoamericano.

Un planteamiento de Franco y Samper⁵ sostiene que en gran parte de la economía rural de los países de la región se encuentran tres etapas de desarrollo en la agricultura:

2.1-2:1 Tradicional o primitiva, con características de baja productividad en relación al promedio nacional.

2.1-2:2 De transición, con índices de productividad cercanos al promedio general.

2.1-2:3 Agricultura comercial, con resultados superiores al promedio.

Sin embargo, aunque se nota la existencia de una agricultura comercial en los países considerados como subdesarrollados, es notoria la diferencia entre las empresas que se pueden considerar dentro de este grupo y aquéllas realmente tecnificadas y organizadas de los países más desarrollados.

En la agricultura de transición y en la comercial es plenamente aplicable la metodología clásica de la administración de empresas agropecuarias. En cuanto a su utilización intensiva en la agricultura de tipo tradicional o primitiva, se hace necesario considerar la realidad agraria de cada país, aunque está claro que esta ciencia, como cualquier otra disciplina aplicada al campo agropecuario, antes de continuar aumentando la diferencia entre los sectores marginales y los avanzados, debe contribuir al mejoramiento de las condiciones estructurales y a la incorporación efectiva al desarrollo de los grupos primitivos o tradicionales.

Otra teoría (Murcia y Araujo¹¹), indica que debe darse una interpretación estructural del atraso del sector rural latinoamericano, puesto que existen muchas dudas con respecto a la aparente existencia de una dualidad social en la región.

No obstante, desde cualquier punto de vista que se analice, es evidente que existe un proceso de estancamiento en la región hacia el uso de principios y técnicas administrativas en los sectores rurales, y que es urgente incorporarlos en forma efectiva a las acciones destinadas al desarrollo integral.

Otro punto a analizar sería aquél que considera a la administración como aplicable únicamente para obtener mayores ganancias o aumentar continuamente la utilidad individual. Sin embargo, muchos otros son los objetivos básicos de esta disciplina y ellos están íntimamente relacionados en cuanto a prioridades con la estructura económica general del lugar donde se quieran aplicar.

En el caso de la empresa privada, o de aquélla de tipo individual (en la cual la propiedad, manejo y remuneración de los recursos de producción están en manos de un solo individuo), los métodos se dirigen hacia un mejor uso de los recursos de producción disponibles, con el fin de hacer que la empresa se fortalezca y garantice su subsistencia, a través de ingresos cada vez mayores.

En el caso de economías de tipo colectivo o comunitario, los métodos de organización de fincas tienen también plena vigencia. Organizaciones asociativas del tipo de las cooperativas, empresas comunitarias y comunas en donde se observa en menor o mayor grado la propiedad colectiva sobre los recursos de producción buscan, a través de la organización de la producción, de la planificación adecuada del uso de los factores que utilizan colectivamente y de decisiones destinadas al bienestar común, que la empresa colectiva marche en forma eficiente.

La aplicación de los conocimientos técnicos debe estar relacionada con los objetivos generales de la sociedad en la cual se trata de llevarlos a la práctica. La estructura económica hace que difieran las condiciones y objetivos de su aplicación, pero los principios generales siguen siendo los mismos.

2.1-3 PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION

Se debe destacar que en la empresa agropecuaria se efectúan las diversas operaciones que se realizan en cualquier otra empresa, sintetizadas en los siguientes puntos:

2.1-3:1 Operaciones técnicas (producción, manufactura).

2.1-3:2 Operaciones comerciales (compra, venta, intercambio).

2.1-3:3 Operaciones financieras (obtención y control del crédito).

2.1-3:4 Operaciones de seguridad (protección de bienes y personas).

2.1-3:5 Operaciones contables (control financiero y del movimiento contable de la empresa).

2.1-3:6 Operaciones administrativas (planificación, organización, integración, ejecución y control).

Dentro de este marco general debe enfocarse el problema básico de la empresa agropecuaria, puesto que cada una de estas operaciones juega un papel importante en determinado momento del proceso de planificación o producción. Sin embargo y teniendo en cuenta que se hará mayor referencia a las situaciones administrativas que influyen primordialmente en el funcionamiento de la empresa, conviene poner mayor énfasis en las operaciones administrativas o en los principios generales de administración que deben orientar su marcha.

De acuerdo con los principios de administración, se pretende que todo proyecto que vaya a llevarse a cabo en una empresa siga un plan establecido que indique los fines que persigue, los medios a través de los cuales se piensa alcanzar los mismos, los recursos de que se dispone y los sistemas de evaluación y corrección que se van a hacer.

Muchos tratadistas, entre ellos Taylor¹⁵ y Fayol⁶, definen a la administración como el proceso de "planear, organizar, integrar, diri-

gir y controlar”. De acuerdo con este lineamiento general, se presenta a continuación una síntesis de los principios de administración que deben aplicarse en la empresa agropecuaria:

- **Planear:** comprende el proceso de tomar decisiones sobre la operación de la empresa y prever, hasta donde sea posible su funcionamiento.
- **Organizar:** consiste en buscar el mejor funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta que se debe asignar a cada una de las partes constituyentes sus funciones específicas y seguir principios claros como delegación apropiada de autoridad, definición de acciones y responsabilidades, unidad de mando, adecuada organización de los mecanismos de evaluación y control, comunicaciones, etc.
- **Integrar o coordinar:** se pretende que todas las partes constitutivas de la explotación agropecuaria armonicen y trabajen conjuntamente con el fin de lograr los objetivos establecidos previamente.
- **Dirigir o ejecutar:** consiste en tener la autoridad suficiente y los conocimientos técnicos y prácticos para hacer que la empresa marche normalmente.
- **Evaluar o controlar:** se trata de comprobar periódicamente los resultados que se están logrando, con el fin de ver si ellos están de acuerdo con los objetivos propuestos.

Al analizar por separado cada uno de estos principios en cuanto a su aplicación a la empresa rural se podrán detectar los problemas principales que afectan su funcionamiento y que deben atacarse para sentar las bases adecuadas para llevar adelante el proceso integral de la producción.

2.2 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA COMUNITARIA

En relación con el aspecto administrativo, es posible deducir que la empresa comunitaria presenta grandes ventajas y menores costos por beneficiario en un programa de reforma agraria, teniendo en cuenta que se trabaja con grupos organizados, antes que con personas individuales. A este respecto, Araujo¹ relaciona directamente el menor costo administrativo de la reforma agraria con la masividad de su ejecución y, con la desaparición de la causa inmediata de la marginalidad.

Sin embargo, es necesario profundizar en la necesidad de prestar atención al adecuado funcionamiento y ejecución de las actividades administrativas a nivel de la empresa. La empresa comunitaria, al igual que otra unidad agropecuaria, necesita de un ordenamiento de sus labores, de acuerdo a claros conceptos de gestión; las fallas en el resultado económico de la empresa pueden atribuirse en muchos casos al desconocimiento o mala aplicación de los principios de administración. Esta situación no puede suplirse simplemente con la buena voluntad y el interés de servicio que demuestre el personal técnico bajo cuya responsabilidad trabaja la empresa, razón por la cual es necesario dedicar bastantes esfuerzos a la solución de estos problemas en la unidad de producción.

A continuación se mencionan algunos de los problemas típicos que, dentro del área administrativa, ocurren comúnmente en este tipo de empresa asociativa.

2.2-1 PROBLEMAS DE PLANIFICACION

Un problema común en las empresas comunitarias es el relacionado con la falta de planificación de la producción y la escasa asistencia técnica para la definición de los planes de acción. Siendo éste uno de los puntos básicos para obtener los objetivos buscados en el proceso productivo, se requiere que los integrantes de la empresa cuenten con suficiente respaldo técnico para que sus decisiones sean apropiadas.

En cooperativas agropecuarias y empresas comunitarias estudiadas en Seminarios y cursos específicos realizados por el autor en varios países de América Latina, sobre diversos aspectos de la administración rural, los participantes en estas actividades hicieron énfasis en la necesidad de que se impartan adiestramientos intensivos a todos los miembros en esta materia, ya sea a través de unidades de asistencia técnica dentro de la misma organización o por medio de ciclos continuados de capacitación a cargo de la institución nacional patrocinadora.

También es común observar en diversas empresas de tipo asociativo la falta de planificación a largo plazo y la indeterminación de programas con adecuadas orientaciones técnicas, económicas y sociales, así como de planes a mediano plazo destinados a cumplir con los objetivos generales. Se observa que se trabaja más bien con base en planes anuales de crédito, que no permiten llevar a cabo una política de desarrollo de la empresa y no solo proporcionan una visión parcial del problema sino que en muchos casos dan una idea equivocada sobre el desempeño físico y económico de la misma.

2.2-2 PROBLEMAS DE ORGANIZACION

2.2-2:1 Falta de reglamentos para la organización de la empresa. Un paso esencial para el funcionamiento adecuado de la empresa comunitaria es el de dar a sus integrantes un documento que establezca ciertas normas mínimas dentro de ella.

En el caso específico de una empresa comunitaria en Colombia, (Orchard^{1 2}), se menciona que en un principio no se habló a la comunidad de ningún reglamento, pero que al poco tiempo los adjudicatarios se dieron cuenta de la necesidad de disponer de dicho documento, por lo cual se elaboró uno a solicitud de los interesados.

Sin embargo, este mismo estudio concluye que, a pesar de que las disposiciones de dicho reglamento son bastante simples y tienden a fijar una estructura formal mínima así como las obligaciones de los socios y sus sanciones, se estima incompleto, ya que “deja sin decidir una serie de situaciones que son solucionadas por una especie de pacto verbal que existe entre los socios: por ejemplo, no establece quién designa la junta directiva ni las funciones de la asamblea general y de la junta; tampoco dice nada respecto de procedimientos de elección, quorum, duración de los nombramientos, etc.,” (Orchard^{1 2}). Por consiguiente, aunque en este caso específico se menciona que el reglamento cumple medianamente con su objetivo, a medida que las empresas comunitarias adquieren mayor grado de desarrollo es indispensable y conveniente que se elabore un reglamento cada vez más completo.

Así mismo, no basta con la simple elaboración del reglamento sino que también se debe garantizar su realización en la práctica por medio del entendimiento de los miembros de la empresa sobre el significado real de cada una de las partes que lo componen y el papel que les corresponde desempeñar en su cumplimiento.

2.2-2:2 Inadecuada delimitación de las líneas de jerarquía y carencia de organigramas. Es común observar en las empresas asociativas que se trabaja con base en distribución de jerarquías hechas en forma empírica que no satisfacen las necesidades de organización mínimas de la empresa. Así mismo, normalmente no se dispone de organigramas que delimiten las líneas de autoridad en una forma exacta, para conocimiento de todos los miembros de la empresa. Esto se pudo advertir en una cooperativa de producción estudiada en Costa Rica (Salinas^{1 3}) en la cual se observó que el problema principal que mostraba, en lo administrativo, era la carencia de un organigrama específico que definiera el nivel jerárquico de los principales órganos de la administración, lo que se traducía en una falta de planes específicos, deficiente coordinación e inadecuado control, “pues la autoridad la querían tener todos los socios”.

2.2-2:3 Desorganización contable. Una de las fallas comunes que se encuentran en las empresas asociativas es el de la desorganización en el aspecto contable, lo cual es causa de problemas aún mayores en la administración y planificación de la empresa.

En el caso de la misma empresa comunitaria de Colombia (Orchard^{1 2}), se observó la falta de un inventario detallado y completo que permitiera establecer periódicamente las depreciaciones de todos los bienes y al mismo tiempo dejar las reservas suficientes.

Tampoco se encontraron libros de caja, ni el registro de la mayoría de los egresos de este renglón, por lo cual era difícil diferenciar entre los costos de operación y las inversiones. De la misma manera, no se llevaban registros para controlar el movimiento del crédito y el servicio de deuda, tanto de intereses como de capital, y se notó una discontinuidad en la formulación de balances y resúmenes de ingresos y egresos de caja.

Debido a las situaciones anteriores se observó un descontrol en el funcionamiento de la empresa, lo cual la condujo a incurrir en el error de considerar la diferencia entre los ingresos y egresos de caja como "utilidades", juego contable el cual la llevó a "consumir su propio patrimonio en un monto de \$ 225.780,00". (Orchard^{1 2}).

Otras conclusiones de análisis que se han realizado en varias empresas comunitarias de Costa Rica (Clemant³ y Salinas^{1 3}), confirman el planteamiento de que existen en estas organizaciones fallas apreciables en el funcionamiento de sus mecanismos de contabilidad, reflejadas en el desorden de las facturas, la falta de suficiente control de los gastos y la ausencia de elementos básicos de organización contable.

El Centro Nacional de Capacitación e Investigación para la Reforma Agraria (Cencira⁴) también menciona problemas relacionados con la contabilidad agrícola en empresas comunitarias del Perú, cuando hace énfasis en la necesidad de formar centros contables en la publicación "Las empresas comunitarias campesinas en la actual Reforma Agraria Peruana". En este estudio se menciona que este servicio era prestado por las llamadas "zonas agrarias" (lo cual es reflejo de una situación de dependencia y paternalismo, según lo expresa este documento) o un trabajo llevado individualmente por cada empresa (lo cual origina situaciones complejas por falta creciente de personal calificado para hacer esta labor).

En otro ejemplo, Suárez Melo^{1 4} menciona cómo en el caso de los asentamientos en Panamá, al carecer de un sistema de contabilidad, se pueden formar impresiones equivocadas sobre su situación financiera y distribuirse utilidades ficticias, por lo cual se requiere dar atención preferencial al diseño de sistemas organizados de contabilidad interna.

En el caso de algunas cooperativas agropecuarias de Guatemala, se comprobó el gran valor que los integrantes de los equipos de asistencia técnica y los gerentes dan a la organización contable en el funcio-

namiento de las cooperativas. Se mencionó la necesidad de subsanar estas deficiencias contables (falta de libros básicos y registros, presentación continua y actualizada, carencia de capacitación en este aspecto), mediante sistemas de auditoría y control y la organización constante de ciclos de instrucción de contabilidad agrícola, para hacer comprender su importancia y la necesidad de su utilización.

2.2-3 PROBLEMAS DE COORDINACION Y DIRECCION

La integración y orientación de todas las partes constitutivas de la explotación para lograr conjuntamente los objetivos establecidos, requiere de una acción especial.

En el caso de una empresa comunitaria el esfuerzo es aún mayor debido a la diversidad de los elementos que la componen y a la necesidad tanto de una gran motivación para mantener unido al grupo como de un liderazgo adecuado para encausar las actividades.

Un aspecto importante es el de lograr la participación efectiva de sus miembros en la administración de la misma. A este factor se le da especial importancia en un estudio sobre organizaciones campesinas de Honduras (García⁸) al referirse a la participación necesaria en las decisiones y en la administración, distribución, ejecución y control del trabajo, lo cual se considera "un aspecto sustancial de la naturaleza de la empresa comunitaria".

Debe buscarse también la participación de todos los socios en las asambleas generales o sesiones conjuntas, por medio de mecanismos como los que ofrece la dinámica de grupos, por ejemplo, para promover las intervenciones constantes de los asociados.

En casos de nombramiento o elección de directiva, en condiciones de generalizado analfabetismo de los miembros de la empresa y desconocimiento de las personas que se proponen para ocupar estos cargos, deben buscarse sistemas para que todos participen con conocimiento de por quien lo hacen, por medio de figuras, señales, colores o elementos distintivos que identifiquen a todas las personas a quienes se va a elegir. Este caso se ha observado, por ejemplo, en algunos asentamientos, juntas agrarias y organizaciones campesinas de Panamá en donde entre los años 1968 y 1975 se aplicó un sistema original de votación para la constitución de estas unidades, en condiciones de alto analfabetismo. Los posibles candidatos a los cargos directivos se colocaban al frente de los integrantes de la empresa y se les identificaba con una pequeña figura en una parte de su vestido; cada una de estas figuras, cuyos ejemplos se presentan en el Anexo 1, representaba un objeto de conocimiento general del campesino, tal como el sombrero, el rancho, la espiga de arroz, la mesa, la sandalia, los recipientes, etc., el cual se asociaba con el nombre de cada candidato. En un salón aparte se colocaban copias suficientes de estas figuras para que cada campesino, en votación secreta, escogiera la de su preferencia de acuerdo con la persona a quien se asociaba; así se

realizaban las votaciones y al final se contaba el total de votos y se decidía la elección de acuerdo con el procedimiento normal.

Este sistema de evaluación ha sido paulatinamente reemplazado en este país, a medida que se ha avanzado en las campañas de alfabetización, pudiendo decirse que a partir de 1975 no se ha vuelto a utilizar; sin embargo, constituye un buen ejemplo de una forma en que se puede promover la participación del campesino en estos procesos.

Comúnmente estos u otros criterios no se tienen en cuenta, lo que explica gran cantidad de los problemas de dirección que se presentan en las empresas asociativas.

Muchos ejemplos positivos y negativos relacionados con el área de coordinación y dirección se encuentran en las diversas empresas comunitarias que se analizan; sin embargo, es importante empezar por generar una cohesión y coordinación adecuadas de los integrantes evitando conflictos de poder y de mando, a través de una demostración de las ventajas comparativas del trabajo en grupo y de una completa compenetración del espíritu comunitario.

Esta acción no es tan fácil en algunas regiones de América Latina, debido a los hábitos particulares del campesino y su apego a un sistema tradicional de producción basado en la acción individual; sin embargo aquí radica el futuro éxito de la empresa y a largo plazo, el de la estructura agraria que se desea crear.

A través de la participación constante de la persona en la adopción de las decisiones para modificar y organizar su sistema de producción, se logrará la aceptación del cambio y su consolidación en una forma duradera.

2.2-4 PROBLEMAS DE EVALUACION Y CONTROL

Al observar los aspectos tratados anteriormente dentro del rubro de problemas de organización, es posible deducir que si la empresa no dispone del material básico para poder conocer su funcionamiento, el proceso de evaluación y control queda trunco, impidiendo cualquier acción hacia la planificación económica, técnica y social futuras.

Por consiguiente, es necesario empezar con la organización correcta de las partes constitutivas de la empresa, facilitando así la acción. Este planteamiento corrobora la necesidad de trabajar ampliamente y en forma integral en el ordenamiento administrativo de la empresa.

2.3 ACCIONES FRENTE A LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS A NIVEL DE LA EMPRESA

Las características generales de los problemas administrativos planteados anteriormente evidencian la necesidad de una acción amplia para afrontarlos.

Lo importante es que estas actividades tengan un carácter permanente o de continuidad para lograr resultados amplios y actuar efectivamente en todos los niveles de decisión. Cualquier acción destinada a beneficiar a todos los sectores, tanto marginados como avanzados, requiere de la adaptación de los conceptos y métodos a las condiciones de cada nivel, especialmente en los estratos más atrasados, si se desea mejorar su situación. Se requiere también la realización en la práctica de todos los planes de mejoramiento que se diseñan.

Como pasos indispensables para lograr estos propósitos, se indican a continuación algunos posibles campos de acción:

2.3-1 DIAGNOSTICO DE LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS EXISTENTES

De acuerdo con una metodología científica, el primer paso hacia el análisis dirigido al mejoramiento administrativo de la empresa es conocer en forma detallada todos los problemas relacionados con este aspecto.

Se debe conseguir la información necesaria a través de encuestas y otros elementos esenciales destinados a recabar la mayor cantidad de datos referentes a las distintas variables administrativas.

Seguidamente se presenta una lista de temas básicos esenciales en cualquier instrumento orientado a la investigación de estos temas*:

2.3-1:1 Planificación

- Existencia de planes para la producción agropecuaria en el pasado:
 - En caso afirmativo, indicar de que tipo.
 - En caso negativo, señalar la causa.
- Criterios que se tuvieron en cuenta para la elaboración del plan de producción actual.

(*) Con base en estos puntos se elaboraron formularios que sirvieron para investigaciones en empresas asociativas de producción, por parte de estudiantes de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Costa Rica, 1975, 1976 y 1977.

- Aspectos técnicos (rendimientos por hectárea, etc.).
 - Aspectos económicos (ganancias, reinversión de la utilidad, otros).
 - Aspectos sociales (educación, dietas, servicios sociales, etc.).
 - Otros aspectos (influencia de instituciones del sector, disponibilidad de crédito, etc.).
- Participación que han tenido en la programación del plan actual:
- el organismo de reforma agraria;
 - el consejo de administración;
 - los socios.
- Análisis de la asistencia técnica prestada a la empresa para la definición de los planes de producción (adecuada, regular, deficiente, nula).
- Posibles esfuerzos hechos para capacitar a los miembros de la empresa en planificación o programación de cualquier tipo:
- En caso afirmativo, especificar.
 - En caso negativo, señalar los principales obstáculos para realizar esta labor.
- Elaboración de planes futuros de producción:
- En caso afirmativo, identificar qué tipo de planes: corto plazo; largo plazo; otros.
 - En caso negativo, aclarar cuál es la causa.
- Otras observaciones sobre planificación.

2.3-1:2 Organización

- Conocer si existe algún reglamento o manual que indique las responsabilidades y funciones de cada socio de la empresa:
- En caso afirmativo, describir este manual.
 - En caso negativo, especificar la razón.

- Saber si se dispone de algún cuadro (organigrama) que muestre la estructura interna de la empresa:
 - En caso afirmativo, describir el cuadro existente (opinión técnica).
 - En caso negativo, señalar razones.
- Identificar si están delimitadas las funciones de: el consejo de administración; el (los) gerente(s); la asamblea general; los comités; los socios.
- Aclarar si existe alguna organización para la distribución de actividades en la empresa.
- Conocer si se utiliza algún tipo de contabilidad en la empresa.
 - En caso afirmativo: 1) señalar qué tipo de contabilidad (especificar elementos); 2) identificar quién es responsable de llevarla: organismo de reforma agraria, miembros de la empresa, (aclarar); 3) señalar si se ha recibido asistencia técnica para el uso de la contabilidad; 4) dar una opinión general sobre la contabilidad actual.
 - En caso negativo, conocer las causas.
- Ver si existe delegación de autoridad apropiada sobre las decisiones y comunicación a todo nivel dentro de la empresa.
 - En caso afirmativo, aclarar.
 - En caso negativo, especificar motivos.
- Otras observaciones sobre organización.

2.3-1:3 Coordinación y dirección

- Comprobar la existencia de algún mecanismo (calendarios de trabajo, etc.) para la coordinación de las actividades de la empresa.
- Conocer si se programan las actividades (agrícolas, pecuarias, etc.), hacia un objetivo común, teniendo en cuenta los niveles de integración entre ellas.
- Aclarar si hay participación de todos los miembros de la empresa en la determinación de las decisiones básicas sobre su funcionamiento.

- En caso afirmativo, indicar qué nivel de participación tienen (en porcentaje aproximado): 1) el consejo de administración; 2) el gerente; 3) la asamblea general; 4) los socios.
- En caso negativo, aclarar situación.
- Comprobar cuál es la opinión sobre las cualidades (en porcentajes aproximados) que deberían tener las siguientes personas:
 - Miembros del consejo de administración (capacidad técnica, capacidad administrativa, otras).
 - El (los) gerente(s): (capacidad técnica, capacidad administrativa, otras).
 - Miembros de los comités (aclarar tipo de comité); (capacidad técnica, capacidad administrativa, otras).
- Conocer cómo se califica el nivel actual de dirección de la empresa: (bueno, regular malo, observaciones).
- Saber si existe participación de personas o entidades de fuera de la empresa en su dirección.
 - En caso afirmativo, conocer opiniones sobre esta participación.
 - En caso negativo, indicar si se cree necesaria.
- Indicar si se han hecho esfuerzos para capacitar a todos los miembros (socios) para asumir responsabilidades directivas, y en caso afirmativo, aclarar de que tipo.
- Otras observaciones sobre coordinación y dirección.

2.3-1:4 Evaluación y control

- Conocer si se ejecutan las actividades de acuerdo a lo planeado.
- Observar si se revisan los planes para constatar que los resultados se ajusten a lo planeado.
 - En caso afirmativo, señalar:
 - en que aspectos: rendimientos; ganancias; beneficios sociales; otros.

- quién revisa: miembros de la empresa; consejo de administración; organismo de reforma agraria; otros;
- periodicidad: mensual; semestral; anual; otros.
- En caso negativo, aclarar los motivos.
- Señalar si se recibe asistencia técnica para evaluación o control.
 - En caso afirmativo, indicar cuáles instituciones o personas y en qué actividades.
 - Si no se recibe, indicar cuáles son las razones; ver si se estima necesaria esta asistencia.

2.3-2 ADAPTACION DE LOS CONCEPTOS GENERALES DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION AL CASO ESPECIFICO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS

Para esta adaptación se deben tener en cuenta las condiciones particulares de este tipo de unidad de producción agropecuaria y la contribución que la administración de empresas agropecuarias puede prestar, principalmente con elementos de juicio para determinar todas las relaciones económicas en el diagnóstico y planificación de sus programas.

Dentro de este mismo capítulo se trató la forma de desarrollar una metodología particular para el estudio administrativo de la empresa asociativa. A continuación se harán varias consideraciones sobre algunos aspectos que deben tenerse en cuenta al adaptar la aplicación de los principios generales de administración al caso específico de las empresas asociativas de producción. Dada la importancia relativa de algunos de estos principios se dará énfasis especial al análisis de la adaptación de las técnicas de planificación y organización.

2.3-2:1 Planificación. La adaptación principal en la administración rural debe concentrarse en el diseño de una metodología de análisis particular, en especial de las técnicas de planificación a nivel de empresa.

Aunque los métodos tradicionales de evaluación económica de alternativas de producción constituyen el elemento esencial para estos análisis, es conveniente ampliar aún más lo correspondiente a los criterios de evaluación social y de participación humana.

Tanto en la administración rural como en otras ciencias agropecuarias, el proceso de adaptación de sus conceptos debe tener en cuenta las condiciones específicas del lugar en donde se van a aplicar. Por ejemplo, observando las características del sector rural de los países

menos desarrollados donde se presentan mayores concentraciones de mano de obra que de capital, hay que tener un cuidado especial en la selección de actividades que incorporen tecnologías que desplacen el esfuerzo humano en forma indiscriminada.

Otro tipo de decisión se relaciona con la determinación del tamaño óptimo de la empresa. En este caso se deben tener muy en cuenta las relaciones de carácter social, económico y físico, que identifican los niveles actuales de ingreso familiar y las condiciones que mejorarían cada situación para aproximarse al grado óptimo.

Estas y muchas otras consideraciones indican la necesidad de evitar la aplicación sin control de técnicas o métodos de análisis en la toma de decisiones dentro de la empresa, y de profundizar en el desarrollo de labores aplicadas a todas estas situaciones particulares.

2.3-2:2 Organización. A continuación se presentan varias de las acciones que ameritan una atención urgente en la organización de las empresas asociativas:

- Definición de los sistemas de organización y elaboración de manuales o guías para la empresa.

Considerando la complejidad y las diversas situaciones sociales y agronómicas de las empresas asociativas, es urgente que los organismos responsables de dirigir estas actividades definan el sistema de organización y administración que más convenga a cada empresa, siguiendo un marco general común.

Esta acción permitirá hacer frente en forma conjunta a los problemas de planificación, organización, integración y dirección que se pueden presentar. Se hace necesario el diseño de instrumentos específicos de organización tales como calendarios de trabajo o cronogramas que muestren las necesidades particulares de mano de obra que la planificación de la empresa requiere, para comparar estos requerimientos con la disponibilidad de jornales, buscando aprovechamiento máximo de este recurso. Tampoco deben de faltar elementos de organización tales como el organigrama detallado para que todos los integrantes de la empresa conozcan las órdenes de jerarquía y el papel que desempeñan dentro de ellos.

La Figura 2 es un ejemplo de un organigrama sencillo que se pudo diseñar partiendo de las observaciones del autor de una investigación (Salinas^{1 3}).

En otra publicación (ITCO⁹) se presenta una secuencia hipotética sobre la posible evolución de la estructura orgánica de una empresa comunitaria de autogestión campesina, que desemboca en una estructura modelo sugerida para tipos de empresas, más complejas como la indicada en la Figura 3.

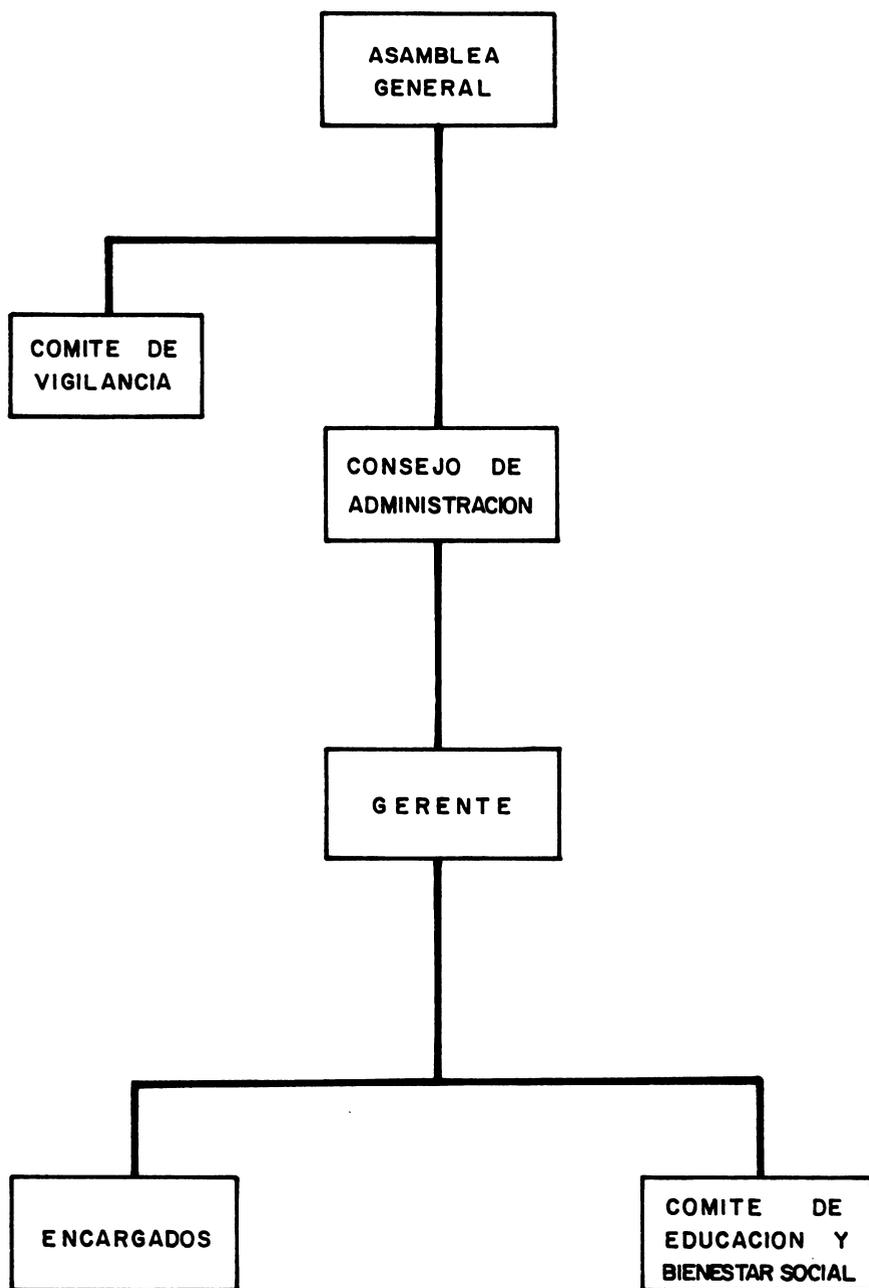


Fig. No. 2. Organigrama de una cooperativa de producción agropecuaria, Costa Rica, 1976. (Tomada de Salinas^{1 3}).

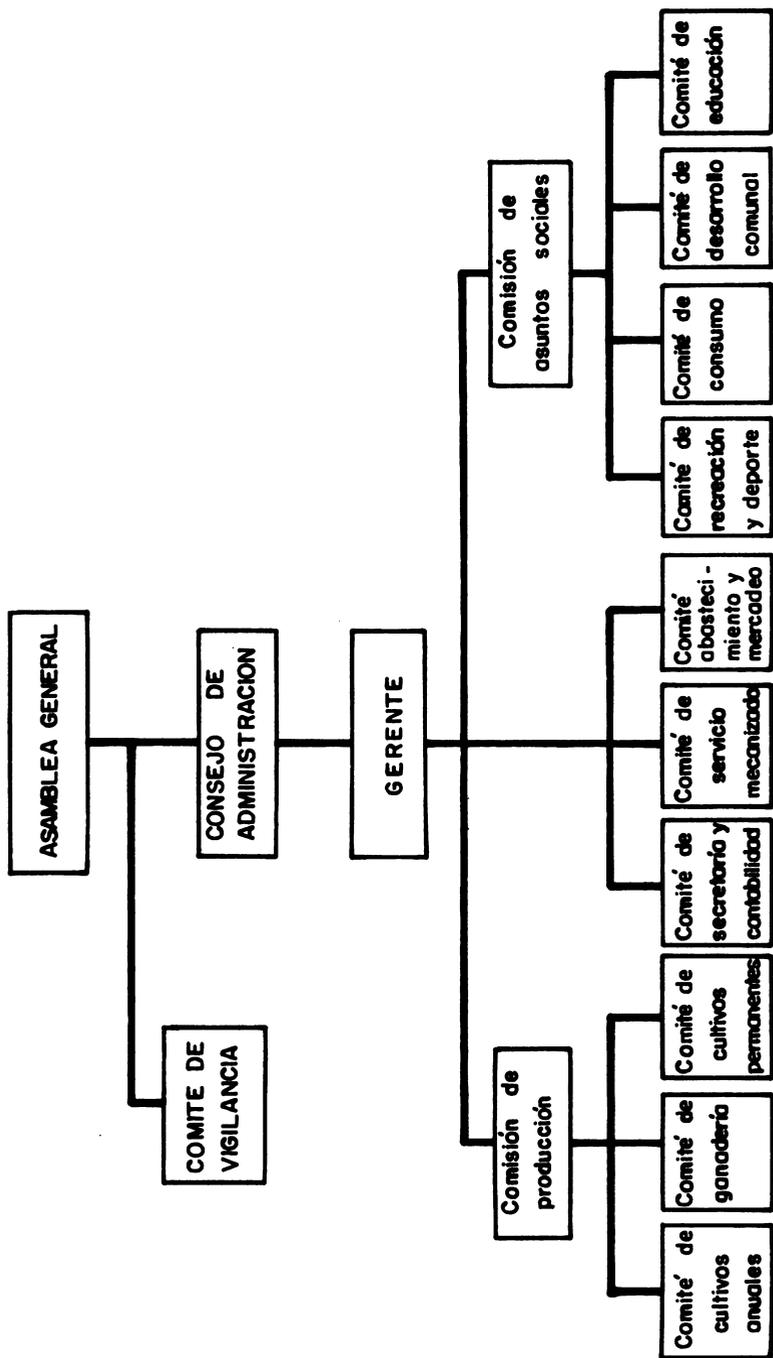


Fig. No. 3. Estructura modelo sugerida para tipos complejos de empresas asociativas. (Tomada de ITCO⁹).

La elaboración de manuales o guías para el ordenamiento de la empresa cumple también con este objetivo a nivel de la unidad de producción. Esta labor la realizan las entidades de reforma agraria de algunos países pero es indispensable generalizarla, teniendo en cuenta las condiciones particulares de cada región. Estos manuales, deben indicar los principales instrumentos para la planificación integral de la empresa, tales como modelos de registros de producción, contabilidad agrícola, datos a recolectarse y otras informaciones para el análisis social y agroeconómico de la explotación.

Cada tipo de empresa asociativa requiere de su propio sistema de estatutos y reglamentos, los cuales pueden ser enfocados desde un marco general común. Como ejemplos ilustrativos se incluyen en el anexo algunos modelos o proyectos que han servido como base para la elaboración de reglamentos y estatutos de empresas asociativas de producción en varios países.

En cada país en que se trabaje con estas formas de producción es posible encontrar los documentos específicos dirigidos a este aspecto de la organización de empresas asociativas campesinas; para citar sólo algunos ejemplos concretos, se mencionan las metodologías del establecimiento y la puesta en marcha de empresas asociativas de autogestión campesina que se presentan en dos publicaciones de Costa Rica y Perú (ITCO⁹ y en el Curso Taller sobre organización de empresas comunitarias campesinas⁴), donde se observan varios modelos para la organización de estas empresas.

- Organización de los procedimientos y técnicas contables de la empresa. Otro elemento importante de organización y control, como es la utilización de los principios y técnicas de contabilidad dentro de la empresa asociativa, se tratará en el Capítulo 4 de esta obra teniendo en cuenta su importancia en el diagnóstico integral de la empresa.

2.3-3 INTENSIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE ADIESTRAMIENTO EN ADMINISTRACION RURAL A TODO NIVEL

Esta labor es también de gran importancia para los participantes en los proyectos relacionados con empresas asociativas dentro de un programa de reforma agraria.

Los programas de adiestramiento deben seguir un lineamiento básico, que tenga en cuenta la preparación de cada grupo de integrantes y les transmita en una forma clara y definida los diversos conceptos, para que asuman posteriormente en forma total las responsabilidades de dirección y organización de la empresa.

Es necesario motivar a los integrantes de la empresa sobre las ventajas del trabajo colectivo y sobre la necesidad de organizar los datos básicos del movimiento y funcionamiento de la empresa, a través de diferentes instrumentos (tales como la contabilidad agrícola), para mejorar su organización y conocer realmente su situación en cualquier momento.

Esta obra dedica especial interés a los procesos de capacitación en el Capítulo 10, que destaca su urgente necesidad para la empresa asociativa y las posibles formas de llevarlos a cabo hacia la autogestión campesina.

Las referencias hechas a las acciones frente a los problemas administrativos de las empresas asociativas confirman aún más la necesidad de realizar grandes esfuerzos en el área de la administración de empresas agropecuarias. En la investigación, análisis y ampliación detallada de estos conceptos se encontrará otro ingrediente necesario para profundizar en el análisis integral de la empresa que se considere.

BIBLIOGRAFIA

1. ARAUJO, J.E.G. La empresa comunitaria; una sistemática en el proceso reformista de América Latina. In _____ ed. La empresa comunitaria; una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano. IICA. Desarrollo Institucional no. 4. 1975. pp. 5-24.
2. BREVIS, O. y JOLLY, A. Manual de administración de la empresa agrícola; El Asentamiento, Chile, Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria, 1970. 153 p.
3. CLEMANT, A. Un análisis de la empresa comunitaria "El Silencio" en sus aspectos físicos, económicos, administrativos y sociales, Quepos, Costa Rica. Tesis Ing. Agr. San José, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1975. 185 p.
4. CURSO TALLER SOBRE ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS, LIMA, 1975. IICA. Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones no. 66. 1976. 609 p.
5. LAS EMPRESAS comunitarias campesinas en la actual reforma agraria peruana. In Reunión Interamericana de Ejecutivos de Reforma Agraria, 1972. Informe. Panamá, IICA, 1972. 16 p.
6. FAYOL, H. Administración industrial y general. México, Herrero, 1972. 278 p.
7. FRANCO, A. y SAMPER, A. Panorama de la agricultura latinoamericana. Desarrollo Rural en las Américas 1(1):23-31. 1969.
8. GARCIA, N.A. Estudio sobre organizaciones campesinas en Honduras. Tegucigalpa, Representación del IICA en Honduras, 1974. 87 p.
9. INSTITUTO DE TIERRAS Y COLONIZACION. Guía de organización y administración de empresas comunitarias de autogestión campesina. San José, Costa Rica, 1975. 156 p. (Documento interno de trabajo).

10. MURCIA, H.H. Aspectos administrativos de las empresas comunitarias. In Araujo, J.E.G., ed. *La empresa comunitaria; una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano*. IICA. Desarrollo Institucional no. 4. 1975. pp. 235-252.
11. _____ y ARAUJO, J.E.G. Hacia una agricultura empresarial en América Latina. *Desarrollo Rural en Las Américas* 7(3):193-218. 1975.
12. ORCHARD, J. et al. El caso de la empresa comunitaria "La Trinidad", El Libano, Tolima. IICA-CIRA. Mimeografiado no. 147-A. 1972. 93 p.
13. SALINAS, O. Análisis de la cooperativa de producción agropecuaria El Humo, R.L., en Cartago, Costa Rica; criterios para su desarrollo futuro. Tesis Ing. Agr. San José, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1976. 194 p.
14. SUAREZ MELO, M. Las empresas comunitarias campesinas en Panamá. IICA-CIRA. Mimeografiado no. 145. 1972. 50 p.
15. TAYLOR, F. Principios de la administración científica. Argentina, Buenos Aires, Ateneo, 1953. 148 p.

SEGUNDA PARTE

EL DIAGNOSTICO PARA LA PLANIFICACION DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION

INTRODUCCION

El punto de partida para la planificación integral de la empresa asociativa de producción agropecuaria es la elaboración de un diagnóstico de la misma.

El diagnóstico, es un análisis crítico de la situación actual, o sea un proceso, que permite demarcar la diferencia real entre lo que se llamaría en el vocabulario económico una condición positiva (lo que es) y una normativa (lo que debería ser).

Alibert et al* consideran que son varios los pasos a seguir para el diagnóstico de la empresa agropecuaria, a saber:

Primera etapa. Determinar la superficie, rendimientos, producción, empleo e ingresos obtenidos con la estructura de producción actual. Estos datos se comparan con los que se obtienen en promedio, a nivel de región o en empresas de características similares, en lo que se refiere a la calidad de los recursos.

El autor de esta obra ha contemplado también este enfoque inicial al orientar varios trabajos de investigación sobre empresas asociativas de producción, con resultados adecuados para analizar la eficiencia de la empresa.

Segunda etapa. Determinar las cantidades disponibles de recursos y los problemas en su utilización, al igual que los problemas que presentan las actividades actuales.

(*) ALIBERT, P. *et al.* Guía para la identificación de proyectos de inversión en las empresas campesinas asociativas. Lima, Perú. IICA, Zona Andina, Publicación Miscelánea no. 138, 1976. 44 p.

Tercera etapa. Determinar los requerimientos de recursos para el desarrollo de las actividades actuales, así como las épocas críticas en su utilización, incluyendo también la determinación de los recursos no utilizados.

Cuarta etapa. Identificar los recursos potenciales y sus limitaciones de uso.

Quinta etapa. Determinar la capacidad técnica, administrativa y financiera de la empresa, para emprender nuevos proyectos de inversión.

Estas etapas han sido consideradas en esta publicación, complementadas con otros factores adicionales para el diagnóstico completo de la empresa asociativa. Se hace énfasis en el planteamiento de que el diagnóstico de cualquier empresa agropecuaria debe constar de las siguientes fases:

- conocimiento de información general sobre la empresa, es decir, obtención de aquellos datos que permitan identificarla y conocer sus características más relevantes;
- inventario de los recursos humanos, físicos, económicos, financieros, administrativos y de todo tipo que se poseen a nivel de empresa, para conocer cualitativa y cuantitativamente la potencialidad de los recursos con que cuenta para emprender el proceso productivo;
- identificación del papel que las condiciones externas a la empresa han jugado y pueden desempeñar en su desarrollo. Es imprescindible estudiar la participación que el gobierno, sus instituciones y los servicios que ellas prestan, han tenido en el desarrollo positivo o negativo de la empresa.

Por tales razones, en esta sección se tratarán los puntos anteriores, para fijar una base de análisis que sirva de cimiento adecuado para la subsiguiente labor de planificación.

CAPITULO 3

IMPORTANCIA DE LA IDENTIFICACION DE LA EMPRESA AGROPECUARIA

“...el conocer a fondo todas las características del sujeto es una etapa obligada para llegar a un diagnóstico correcto”.

Al iniciar el proceso de planificación en la empresa agropecuaria se debe conseguir la mayor cantidad de información sobre ella, con el propósito de caracterizarla en forma definida y señalar en una primera instancia su situación general.

Al igual que en cualquier labor que pretenda lograr un mejoramiento con respecto a la condición actual, el conocer a fondo todas las características del sujeto es una etapa obligada para llegar a un diagnóstico correcto.

Aunque mucha de esta información pueda estar convenientemente compilada en el caso de la empresa agropecuaria, es conveniente garantizar que se disponga de los datos mínimos sobre ella, en especial cuando se trabaja en proyectos regionales de reforma agraria u otro programa global, o simplemente para servir de base a análisis comparativos futuros entre diferentes empresas.

3.1 DATOS MINIMOS PARA LA IDENTIFICACION

Aunque la opinión sobre el tipo de información mínima que se debe tener de la empresa es variable, es necesario señalar unas pautas mínimas que sirvan para disponer de datos sobre aspectos técnicos, económicos, sociales, administrativos y de otro tipo, y que proporcionen una base real confiable y coherente al técnico en estas especialidades.

En el caso de una empresa asociativa, la responsabilidad inicial de la obtención de información debe recaer en los funcionarios de las entidades nacionales que brindan la asistencia técnica a cada empresa, con la ayuda de los productores, quienes son los principales interesados. A medida que se vaya obteniendo la información, debe dejarse

copia en la empresa para que sirva a los productores en sus decisiones futuras.

Los aspectos generales que se deben contemplar son:

3.1:1 Localización. Datos de interés para ubicar la empresa en la región.

3.1:2 Organización básica. Información sobre los responsables directos del trabajo de la empresa y su personería jurídica. En el caso de una empresa individual esta información se referirá al dueño, administrador y personas encargadas de su dirección.

3.1:3 Tamaño, uso actual y uso potencial de la tierra. Esta relación permitirá conocer la utilización adecuada o inadecuada del recurso tierra dentro de la empresa, para determinar posible sub o sobreuso del mismo. La información obtenida en términos de unidades de superficie podrá ser corroborada con la comparación entre los croquis de uso actual y uso potencial, con el mayor detalle que sea posible.

3.1:4 Relación hombre-tierra. Información necesaria para saber si la relación entre el número de unidades de superficie productiva y la cantidad de familias que viven o dependen directamente de la empresa es apropiada. Esta relación proporcionará una medida sobre la eficiencia física y económica, y permitirá conocer si se está cumpliendo con los objetivos de la ley particular de reforma agraria.

3.1:5 Información técnica adicional. Datos sobre clima, suelos, topografía, erosión y vegetación, que servirán para indicar posibles alternativas de producción y que señalarán la urgencia de brindar asistencia en aspectos tales como análisis de suelos y otras áreas técnicas, muy necesarias en muchos países de Latinoamérica.

3.1:6 Otros aspectos socioeconómicos. Se pretende obtener información básica y general sobre comercialización de los productos, sistemas de tenencia y estado socioeconómico actual por familia, para descubrir líneas de acción en cada uno de estos campos.

En cuanto a la información sobre tenencia, es de interés para fincas de tipo individual donde se presenten situaciones de alquiler, aparcería u otros sistemas. En el caso del asentamiento o la empresa comunitaria campesina, esta parte podría ser omitida, teniendo en cuenta que el problema de tenencia debe estar convenientemente esclarecido en este tipo de empresa al dar inicio a un proceso organizado de planificación.

3.1:7 Funcionamiento administrativo, para conocer el funcionamiento administrativo de la empresa puede servir como referencia la lista básica presentada en el Capítulo 2, Sección 2.3-1.

3.2 MODELO PARA LA IDENTIFICACION DE LA EMPRESA AGROPECUARIA

En el Formulario 1 se presenta un modelo para la identificación de una empresa agropecuaria, originalmente elaborado para ser utilizado en asentamientos o empresas asociativas campesinas de Honduras (Murcia¹), pero que en su orientación general puede servir de referencia para cualquier otro tipo de empresa agropecuaria en América Latina.

FORMULARIO No. 1. Modelo para la identificación de la empresa agropecuaria.

1:1 Localización:

Nombre de la empresa _____

Departamento _____

Municipio _____

Pueblo _____ Aldea _____

Distancia a la carretera y pueblo más cercano _____

1:2 Organización:

Presidente _____ Supervisor _____

Personería jurídica _____

1:3 Tamaño y uso actual de la tierra (número de unidades de superficie):

Cultivos _____

Ganadería _____

Bosques _____

Montes _____

Otros usos _____

Improductiva _____

Total _____

Formulario No. 1, Cont.

1:4 **Uso potencial de la tierra en actividades agropecuarias (unidades de superficie):**

Cultivos _____

Ganadería _____

Bosques _____

Montes _____

Otros _____

Improductiva _____

Total _____

1:5 **Croquis del uso actual de la tierra de la empresa:**

1:6 **Croquis del uso potencial de la tierra de la empresa:**

1:7 **Relación hombre-tierra:**

Número de familias en la empresa _____

Unidades de superficie productivas por familia _____

Relación hombre-tierra _____

1:8 **Información técnica adicional**

1:8:1 **Clima:**

Características _____

¿Existen estadísticas climáticas para la región?

Sí _____ No _____

En caso afirmativo, ¿dónde se encuentran? _____

1:8:2 **Suelos:**

¿Se han realizado análisis o estudios de suelos en la empresa?

Sí _____ No _____

(en caso afirmativo, anexar copia)

Formulario No. 1, Cont.

Clases de suelos, textura, estructura, otras características _____

(identificar las diferentes clases dentro del croquis de uso potencial de la tierra de la empresa).

1:8:3 Topografía:

1:8:4 Erosión:

1:8:5 Vegetación típica de la región:

1:9 Otros aspectos socioeconómicos:

1:9:1 Comercialización de los productos:

Producto	Donde lo vende	A quién lo vende	Como lo vende	
			Contado	Crédito

1:9:2 Tipo de tenencia.

Formulario No. 1, Cont.

1:10 Estado socioeconómico actual por familia.

Fecha _____

No.	Nombre del socio	Socio	Esposa	EDAD	Unidades de trabajo Día	Sabe leer y escribir S E H*	Tiempo en la empresa	Actividad anterior	Propia	No. de piezas	SERVICIOS sanitarios	Fuentes agua	Ubicación	Asistencia médica
					HIJOS 1-15 > 15									

TOTAL
PROMEDIO
PORCENTAJE

(*) S: Socio, E: Esposa, H: Hijos

BIBLIOGRAFIA

1. MURCIA, H.H. Esquema para el análisis de aspectos económicos y administrativos de la empresa asociativa campesina. Tegucigalpa, Oficina del IICA en Honduras, 1975. 48 p.

CAPITULO 4

EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD AGRICOLA EN LA EMPRESA AGROPECUARIA

“...al no disponer de contabilidad en la empresa, cualquier trabajo de planificación queda incompleto y sólo será una aproximación a la realidad”.

En el funcionamiento de cualquier finca o empresa agropecuaria, es importante expresar el resultado de su actividad en términos económicos para saber en forma definitiva si el trabajo que se realiza es el más apropiado, o si conviene efectuar variaciones en el plan actual de cultivos o de ganadería.

Uno de los problemas principales que se presentan en la finca latinoamericana es el de la falta de un sistema de contabilidad funcional y sencillo, que sirva para orientar proyectos de planificación que contribuyan a su desarrollo integral en el ámbito regional y nacional. Esta falta de información y de datos básicos es uno de los principales obstáculos para la aplicación de técnicas avanzadas de planificación debido al desconocimiento de la verdadera situación económica de los cultivos y empresas ganaderas.

Es necesario motivar al agricultor para usar los instrumentos básicos de contabilidad y eliminar así una de las características fundamentales de su marginalidad y al mismo tiempo sentar las bases para su integración efectiva a cualquier plan de adelanto del sector agropecuario nacional.

Cualquier actividad que se emprenda en este sentido es un factor básico en el proceso de desarrollo integral del hombre, como base fundamental para el avance constante de la producción agropecuaria de América Latina.

4.1 OBJETO Y UTILIDAD DE LA CONTABILIDAD AGRICOLA

Muy comúnmente ocurre en una empresa o negocio agropecuario que se descubre que la ganancia resulta menor de lo esperado, debido a que no se registraron convenientemente muchos de los gastos o ingresos obtenidos.

La finalidad fundamental de la contabilidad agrícola es el **describir en forma numérica** el funcionamiento de una finca a lo largo de un período determinado denominado período contable. Mediante esta descripción cuantitativa, el agricultor está en capacidad de saber si conviene eliminar aquellos cultivos o empresas ganaderas que le reporten pérdidas, substituirlos por otros más rentables o intensificar la producción de aquellos que proporcionan beneficios.

La contabilidad agrícola le permite al agricultor tener un **control absoluto** de su finca pues, aunque no se requiere que conozca a fondo todos los términos y libros de una contabilidad comercial, si lleva un registro adecuado de las principales actividades se facilita la labor de obtener en cualquier momento el valor de la utilidad o de la pérdida.

Con una contabilidad adecuada es posible también comparar el **funcionamiento** de la finca en diferentes épocas, planificar el **mejoramiento** de la organización y tener una **fuentes adecuada de información** para cualquier gestión de inversión o de consecución de crédito que se planee efectuar.

Es importante dejar establecido que la contabilidad agrícola se diferencia básicamente de la comercial en que mientras la primera trabaja con elementos vivos, la segunda trabaja con objetos inanimados. Por lo tanto, la contabilidad agrícola requiere de la utilización de técnicas y métodos especiales para sus análisis.

Por otra parte, al observar en forma general el procedimiento para tomar decisiones en una finca, se confirma el papel esencial que desempeña la contabilidad agrícola. Es un elemento básico para el reconocimiento del problema y para la observación y recolección de datos; al no disponer de ella, cualquier trabajo eficaz de planificación queda incompleto y sólo será una aproximación a la realidad.

En síntesis, la contabilidad agrícola desempeña un papel fundamental y es el factor primario en el cual se fundamentan otras ciencias como la administración rural, la valoración y la estadística agrícola, así como muchas otras disciplinas dentro de la economía agrícola.

4.2 ECUACION FUNDAMENTAL DE LA CONTABILIDAD

Todos los bienes que posee una empresa para utilizar en sus operaciones, o sea, aquellos elementos que constituyen la empresa y que en cualquier momento pueden representarle un ingreso en efectivo, reciben el nombre general de **activo**. En este grupo se clasifican los terrenos, las construcciones rurales, las existencias, los animales de trabajo, cría o engorde, la maquinaria y equipo de la finca, las cuentas por cobrar, etc.

El derecho o interés del propietario sobre el activo de su empresa constituye su **capital o patrimonio**.

Si no existieran otros derechos sobre el activo, aparte del que tienen el propietario, la ecuación fundamental de la contabilidad se expresaría como:

$$\text{Activo} = \text{Capital}$$

Por ejemplo, si el señor José González compra una finca al contado en la cantidad de ₡ 200.000,00 su situación financiera se establece así:

$$\text{Activo } ₡200.000 = \text{Capital } ₡200.000$$

Para el funcionamiento de la finca se pueden necesitar otros bienes, además del capital que se posee. En este caso, se pueden conseguir los bienes de dos formas:

- Obteniendo dinero en préstamo de otras personas y empleándolo en adquirir bienes.
- Comprando los artículos a crédito, o sea, entrar en posesión de ellos, con el compromiso de pagarlos posteriormente.

Las personas o entidades a quienes el propietario pide dinero en préstamo o artículos a crédito se denominan **acreedores**.

El derecho de los acreedores sobre el **activo** de la empresa, o sean las deudas de la finca, constituye el **pasivo** de la misma.

Si en el ejemplo anterior el Señor González toma en préstamo de un banco la cantidad de ₡ 50.000 para invertirla en las operaciones de su finca, el banco viene a ser su acreedor.

El activo está sujeto a dos clases de derechos que pueden ejercerse sobre él: el que tiene el propietario y el que poseen los acreedores. Por consiguiente, la suma de esos derechos es igual al valor del activo, lo cual se expresa así:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

Esta relación constituye la **ecuación fundamental de la contabilidad**.

En el ejemplo anterior la nueva situación de José González, luego de obtener el préstamo, se puede expresar así:

$$\begin{array}{rcc} \text{Activo} & \text{Pasivo} & \text{Capital} \\ ₡ 250.000 & = ₡ 50.000 & + ₡ 200.000 \end{array}$$

Si el valor del activo es igual al del pasivo, la empresa no tiene capital. Si el activo es menor que el pasivo, la empresa está en muy mala situación pues no podrá cumplir con sus obligaciones.

Con el fin de expresar correctamente la relación entre los términos activo, pasivo y capital, la cual constituye el concepto fundamental de la contabilidad y es el criterio básico sobre el cual gira el balance de cualquier empresa agropecuaria, siempre se debe cumplir que:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital} \quad (1)$$

$$\text{Pasivo} = \text{Activo} - \text{Capital} \quad (2)$$

$$\text{Capital} = \text{Activo} - \text{Pasivo} \quad (3)$$

4.3 ELEMENTOS BASICOS PARA LA CONTABILIDAD AGRICOLA

La contabilidad agrícola, como la comercial, requiere de un conjunto de elementos básicos para ser completa. En una finca grande o compleja puede haber recursos suficientes para pagar los servicios de toda una oficina de contabilidad, pero en una pequeña o con poco personal se aconseja llevar una contabilidad funcional y sencilla, por parte del propio agricultor.

Aunque no es necesario que el agricultor conozca a fondo todos los términos y libros de la contabilidad, por lo menos se requiere que lleve algunas anotaciones esenciales.

A continuación se indican los elementos básicos de contabilidad agrícola que conviene utilizar en cualquier empresa agropecuaria, con el fin de analizar el estado económico y financiero de la misma y mejorar su funcionamiento.

4.3-1 EL INVENTARIO Y SU VALORACION

Es una relación detallada de los bienes o valores que constituyen la finca e intervienen en su producción.

En el Formulario 2 se presenta un modelo adecuado para realizar el inventario de cualquier empresa agropecuaria*.

Es necesario considerar el valor actual de cada uno de los bienes, teniendo en cuenta sus características particulares mediante una valoración apropiada.

Se presentan a continuación los aspectos mínimos que debe contemplar un inventario, así como algunas consideraciones para su valoración:

4.3-1:1 Tierras y mejoras. En el caso de una finca se hace el desglose correspondiente del número de manzanas o hectáreas dentro de las siguientes categorías: cultivos anuales o transitorios, cultivos

(*) El autor ha utilizado este tipo de inventario en diferentes clases de fincas o empresas agropecuarias de Latinoamérica, siendo aplicable tanto a la producción en forma individual o familiar, como a las diferentes clases de empresas asociativas.

permanentes, pastos cultivados (limpios y no limpios), montes (con o sin pasto), otras áreas (caminos, construcciones, etc.).

Para la valoración de las tierras y los cultivos o actividades, se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Los terrenos y mejoras se valoran de acuerdo con estos conceptos: precio de adquisición, precio comercial de mercado (valor de cotización que se le daría en el mercado), o valor de capitalización (de acuerdo al rendimiento esperado de los cultivos o empresas ganaderas que haya en cada lote).

El criterio más utilizado es el del valor comercial o de mercado.

- Cultivos por cosechar. Dos criterios de valoración se pueden aplicar: si los cultivos están en las primeras etapas de su ciclo productivo, su valor real debe estar cercano al valor de los costos de producción del cultivo hasta ese momento; si se hallan en los períodos finales del ciclo productivo, su valor real debe estar cercano al precio de mercado esperado para el producto que se cosechará (en este caso se puede considerar también un cierto porcentaje para imprevistos, teniendo en cuenta que se pueden presentar disminuciones en los rendimientos o posibilidades de pérdidas).

En el caso de cultivos permanentes (forestales, frutales, etc.) se puede obtener su valor de acuerdo al criterio anterior, aunque también se puede utilizar el concepto del precio de costo menos la depreciación estimada, teniendo en cuenta que tienen una larga vida útil, la cual se calcula en forma aproximada.

4.3-1:2 Edificios, construcciones y estructuras permanentes. En esta sección se detallan todas las estructuras permanentes tales como casas, establos, ranchos, silos, cercas, gallineros, etc. Para su valoración se usa el criterio del precio de costo menos la depreciación.

La depreciación de un bien es la pérdida de valor que sufre debido a tres causas principales: desgaste físico por su uso, obsolescencia por innovaciones posteriores y deterioro por el paso del tiempo. El método más utilizado para calcular la depreciación es el de la línea recta o lineal, en el cual la depreciación anual se obtiene así:

$$\text{Depreciación/año} = \frac{\text{Valor original} - \text{Valor residual}}{\text{Años de vida útil}}$$

Al finalizar esta sección sobre inventario se comenta con ejemplos y en forma más detallada sobre el concepto y los métodos para calcular la depreciación.

4.3-1:3 Maquinaria y equipo. Esta parte del inventario contempla el detalle de la maquinaria y equipo de la finca. Por lo tanto, aquí se detallan elementos tales como tractores, vehículos, herramientas, máquinas, motobombas, equipo lechero, equipo avícola, herramientas, etc.

Para calcular el valor de estos elementos se debe tener en cuenta también el concepto de depreciación mencionado anteriormente.

4.3-1:4 Animales. Dentro de este rubro se diferencian dos tipos con características económicas y contables diferentes:

- Ganado de renta (reproductores, ganado de productos tales como leche, huevos, etc.), el que sufre depreciación y cuyos productos se colocan en el inventario separadamente del animal. Para su valoración se utilizan dos conceptos: depreciación y valor de mercado.
- Ganado de crecimiento y engorde, que no sufre depreciación y cuyos productos no se separan del mismo animal que los produce, al cual quedan incorporados. Para su valoración se utilizan varios métodos de los mencionados anteriormente, aunque el más usual es el del valor comercial o de mercado.

En la Sección 2:4 del Formulario 2 se presenta el detalle correspondiente a los animales de la finca.

4.3-1:5 Materiales (productos, subproductos y existencias). En esta sección se presentan todos los materiales o productos que se encuentran en almacén. Para su valoración, y teniendo en cuenta que pueden existir en bodega materiales adquiridos en diferentes épocas, se utilizan varios criterios:

- Precios según factura (los precios se asignan de acuerdo a las facturas de compra).
- Precio promedio (se usa el promedio de los diferentes precios).
- Valor de mercado.
- PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas). Se supone que lo primero que llegó a la bodega se vendió y por lo tanto, para valorar las existencias se usa el último precio.
- Existe otro método, llamado UEPS (Ultimas Entradas Primeras Salidas), el cual no se utiliza tan generalmente como los demás mencionados.

En la Sección 2:5 del Formulario 2, se detallan todos los valores de los materiales.

4.3-1:6 Cuentas por pagar. Aquí se detalla el valor de las deudas, tanto a personas como a entidades. Este desglose se aprecia en la Sección 2:6 del Formulario 2.

4.3-1:7 Dinero que se posee y cuentas por recibir. La valoración del efectivo y dinero que se posee no implica ningún esfuerzo adicional, puesto que basta con contar el efectivo en caja y solicitar a los bancos un estado de las cuentas bancarias. En cuanto a las cuentas por recibir, su valoración supone la preparación de una lista de los deudores con cuentas pendientes en la finca, eliminando aquéllos que por su insolvencia deban de descontarse como “incobrables”. El detalle de estas cuentas se presenta en la Sección 2:7, del Formulario 2.

4.3-1:8 Resumen del inventario. Aunque el resumen más exacto del inventario es el balance general, en la Sección 2:8 del Formulario 2 se presenta un resumen sencillo de todos los valores calculados en el inventario. Este resumen sirve para comparar los aumentos o disminuciones presentados durante el año, observando los valores obtenidos al principio y final del año.

4.3-1:9 El concepto de depreciación (Murcia⁵). La depreciación es uno de los costos que se deben tener en cuenta en cualquier labor agrícola. Este factor se relaciona con el uso de artículos, de carácter durable, y se refiere a la pérdida constante de valor que experimentan.

La depreciación se debe al desgaste gradual del bien (maquinaria, equipos, edificios, etc.), o al principio de obsolescencia, el cual expresa que el artículo se vuelve anticuado cada año debido a la disponibilidad de equipos más modernos en el mercado.

Puesto que la mayoría de estos elementos no se desgastan en un solo año, se trata de distribuir el valor de la depreciación en el período de años de vida útil del artículo.

Varios conceptos básicos se deben considerar al calcular la depreciación:

- **Valor inicial o de compra.** Es el precio o valor original del artículo.
- **Vida útil.** Es el tiempo (número de años, meses u horas) que se calcula que puede durar el bien que se deprecia. Este término es difícil de calcular en la práctica, en especial porque no se puede generalizar debido al trato diferente que se le da a cada artículo, pero se puede hacer una aproximación de su valor.
- **Valor final o de salvamento.** Es el valor de saldo de la máquina o artículo al final de su vida útil.

(Sigue texto en pág. 69)

FORMULARIO No. 2. Modelo de inventario general de una empresa agropecuaria.

Finca o empresa: _____ Fecha: _____

2:1 TIERRAS Y MEJORAS:

2:1:1 Uso y valor del terreno propio. Unidad: _____
 A principio y al final del período. Hectáreas o manzanas

Desglose de cultivos o actividades	A PRINCIPIO DEL PERIODO			AL FINAL DEL PERIODO		
	No. de unidades	Valor por unidades	Valor total	No. de unidades	Valor por unidad	Valor total

CULTIVOS ANUALES

1. _____
2. _____
3. _____

CULTIVOS PERMANENTES

1. _____
2. _____
3. _____

PASTOS CULTIVADOS

1. Limpios _____
2. No limpios _____

MONTES, ETC. _____

1. Con pasto _____
2. Sin pasto _____

OTRAS AREAS O CULTIVOS

1. _____
2. _____

AREA TOTAL DE LA FINCA

Formulario No. 2, Cont.

2:1:2 Uso y valor del terreno no propio*. Unidad _____
 A principio y al final del período. Hectáreas o manzanas

Desglose de cultivos o actividades	A PRINCIPIO DEL PERIODO			AL FINAL DEL PERIODO		
	No. de unidades	Valor por unidad	Valor total	No. de unidades	Valor por unidad	Valor total
CULTIVOS ANUALES						
1.						
2.						
3.						
CULTIVOS PERMANENTES						
1.						
2.						
3.						
PASTOS CULTIVADOS						
1. Limpios						
2. No limpios						
PASTOS NATURALES						
1. Limpios						
2. No limpios						
MATORRALES, MONTES, etc.						
1. Con pasto						
2. Sin pasto						
OTRAS AREAS						
AREA TOTAL DE LA FINCA						

(*) Especifique el costo anual por concepto de arrendamiento; estos son activos fijos pero por no pertenecer a la empresa que se analiza, no se valoran en su inventario. Su único costo es el pago que se hace por concepto de arrendamiento, el cual se anota posteriormente en el resumen de gastos. En el caso de un asentamiento o empresa comunitaria campesina, este cuadro puede ser innecesario.

OBSERVACIONES: _____

Formulario No. 2, Cont.

2:1:3 Extensión sembrada antes de realizarse el inventario, que está en producción todavía.

Cultivos	Area total sembrada		Area por cosechar	
	hectáreas	Valor	hectáreas	Valor

2:1:4 Distribución y uso de los pastos de pastoreo y corte.

Potreros Clase de pastos	Area hectáreas	Animales que pastan	Días al mes	Horas al día
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				

Formulario No. 2, Cont.

2:1:4 Distribución y uso de los pastos de pastoreo y corte, Cont.

Potreros Clase de pastos	Area hectáreas	Animales que pastan	Días al mes	Horas al día
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				

2:2 INVENTARIO DE ESTRUCTURAS PERMANENTES

Descripción	Valor original	Vida útil	Años de uso	Depre- ciación por año	Valor prin- cipio	Valor final	Valori- zación
1. Establos							
2. Ranchos							
3. Bodegas							
4. Silos							
5. Cercas							
6. Casas de los agricultores							
7. Gallineros							
8. Obras de riego							
9. Otros							

OBSERVACIONES: _____

Formulario No. 2, Cont.

2:3 INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Descripción	Valor original	Vida útil	Años de uso	Valor residual	Depreciación	Valor principal	Valor final	Valorización
1. Tractor								
2. Chapulines								
3. Máquina cortar pasto								
4. Trailers								
5. Carretones								
6. Refrigerador								
7. Jeep								
8. Camiones								
9. Equipo								
10.								
11.								
12. Otros								
TOTAL								

OBSERVACIONES: _____

2:4 INVENTARIO DE ANIMALES

Todos los animales	Principio de año		Fin de año	
	No.	Valor	No.	Valor
2:4:1 Ganado de leche				
Vacas en producción mayores 24 meses				
Vacas en no producción mayores 24 meses				
Toros sementales				
Vaquillas de 9-24 meses				

2:4 Inventario de animales, Cont.

	<u>Principio de año</u>		<u>Fin de año</u>	
	No.	Valor	No.	Valor
Todos los animales				
Terneras hasta 9 meses				
Terneros hasta 9 meses				
Toretos de 9 a 24 meses				
Toros mayores 24 meses				
Otros				
2:4:2 Ganado de carne				
Vacas mayores 24 meses				
Toros mayores 24 meses				
Vaquillas 9 a 24 meses				
Terneras hasta 9 meses				
Terneros hasta 9 meses				
Toretos 9 a 24 meses				
Otros				
2:4:3 Otro tipo de ganado vacuno				
2:4:4 Bueyes de trabajo				
2:4:5 Caballos				
2:4:6 Mulas				
2:4:7 Cerdas paridoras				
2:4:8 Verracos				
2:4:9 Cerdos de engorde				
2:4:10 Cerditos				
2:4:11 Gallinas				
2:4:12 Pollos				
2:4:13 Pollitos				
2:4:14 Patos				
2:4:15 Otros (Ovinos, conejos, etc.)				
TOTAL ADULTOS (Unidad Animal)				

Formulario No. 2, Cont.

2:5 MATERIALES, PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS. INVENTARIO EN BODEGA A PRINCIPIO Y A FIN DEL AÑO.

Material, producto o sub-producto (especifique para qué o de qué cultivo o empresa)	Inventario inicial (en bodega)		Inventario final (en bodega)	
	No.	Valor	No.	Valor
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
TOTAL:		XXX		XXX

Formulario No. 2, Cont.

2:6 INVENTARIO DE CUENTAS POR PAGAR POR PARTE DE LA EMPRESA.

Acreedores	Monto original	<u>Monto adeudado</u>		<u>Pagos</u>	<u>Cancelado en</u>
		<u>Principio del año</u>	<u>Final del año</u>	<u>anuales</u> Total	<u>el año</u> Principal interés
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
TOTAL					

2:7 INVENTARIO DE CUENTAS POR RECIBIR Y DINERO QUE POSEE LA EMPRESA.

Cuentas	<u>Principio del año</u> (Valor)	<u>Intereses recibidos</u> (Valor)	<u>Fin de año</u> (Valor)
1. Personas que le deben:			
1:1			
1:2			
1:3			
2. Dinero en efectivo			
3. Dinero en el banco			
4. Otros			
TOTAL			

Formulario No. 2, Cont.

2:8 RESUMEN DEL INVENTARIO

_____ al _____
 Nombre de la finca o empresa Día Mes y Año

INVENTARIO

Tierras y estructuras	Principio del período			Fin del período		
	No. o cantidad	Precio	Valor total	No. o cantidad	Precio	Valor total
1.						
2.						
3.						
4.						
5. TOTAL	XX	XX		XX	XX	

Inventario de animales

1.						
2.						
3.						
4.						
5. TOTAL	XX	XX		XX	XX	

Valor de los cultivos y cosechas en el campo*

1.						
2.						
3.						
4.						
5. TOTAL	XX	XX		XX	XX	

(*) Valor de los cultivos se refiere al valor de los árboles o plantas de cultivos permanentes que producen más de una cosecha, si no ha sido incluidos al valorar la tierra. El valor de la cosecha en el campo se refiere a cosechas del período, que sólo falta recogerlas.

Formulario No. 2, Cont.

2:8 Cont. RESUMEN DEL INVENTARIO

Maquinaria y equipo	Principio del período			Fin del período		
	No. o cantidad	Precio	Valor total	No. o cantidad	Precio	Valor total
1.						
2.						
3.						
4.						
5. TOTAL	XX	XX		XX	XX	

**Materiales
Productos/
Subproductos
Cosechas en
bodega**

1.						
2.						
3.						
4.						
5. TOTAL	XX	XX		XX	XX	

**Dinero en caja,
bancos, acciones,
gastos adelantados y
deudas y cuentas
por cobrar**

1.						
2.						
3.						
4.						
5. TOTAL	XX	XX		XX	XX	

Formulario No. 2, Resumen del Inventario, Cont.

2:8 Cont. RESUMEN DEL INVENTARIO

Deudas pendientes o por pagar del período*	Principio del período			Fin del período		
	No. o cantidad	Precio	Valor total	No. o cantidad	Precio	Valor total
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						

(*) Aclarar plazo de la deuda.

— **Tasa de depreciación.** A menudo se considera un valor porcentual, el cual trata de estimar el desgaste que sufre el artículo anualmente. Se asume, por ejemplo, un 10 ó 20% anual y se calcula que la máquina o equipo considerado se verá afectado en su valor por esta cantidad.

• **Métodos para calcular la depreciación:**

•• **Método directo o lineal:** la depreciación por año calculada por este método, es igual para cada uno de los años de la vida útil. Para obtenerla se utiliza la siguiente relación:

$$\text{Depreciación por año: } \frac{\text{Valor inicial} - \text{Valor final}}{\text{Años de vida útil}}$$

Un ejemplo puede ilustrar el sistema: en el caso de un tractor nuevo que tenga un valor de \$ 80.000, se calcula que tiene 10 años de vida útil, de acuerdo al trato que se le piensa dar; además se estima que su valor final corresponde a un 10% de su valor inicial (\$ 8.000).

$$\text{Aplicando la fórmula por año: } \frac{80.000 - 8.000}{10} = \$7.200$$

Este sería el valor que se debe dejar anualmente para que al final de la vida útil del tractor se tenga capacidad económica suficiente para reemplazarlo. Sin embargo, es neces-

rio hacer otras consideraciones sobre la aplicación de los valores teóricos calculados en ejemplos reales.

- **Balance decreciente:** con este método la depreciación es diferente para cada uno de los años, pues se trabaja sobre el balance no depreciado. Para utilizar este sistema es necesario conocer la tasa de depreciación, valor que debe ser lo más aproximado posible.

La depreciación para cada año se obtiene así:

Depreciación en un año determinado:

tasa de depreciación x balance no depreciado.

Para el ejemplo anterior y asumiendo un 10% de tasa de depreciación, la depreciación en los dos primeros años sería la siguiente:

$$\text{Depreciación primer año} = 0,10 (80.000) = \$ 8.000$$

$$\text{Depreciación segundo año} = 0,10 (80.000 - 8.000) = \$ 7.200$$

Y así se continúa sucesivamente año por año, teniendo para cada uno un valor diferente de depreciación, lo que presenta ventajas en determinados casos.

- **Suma de los dígitos de los años:** la depreciación calculada por este método es también diferencial para cada año, lo cual presenta también ciertas ventajas en algunas circunstancias.

Según este método, el valor de la depreciación se obtiene así:

$$\text{Depreciación en un año} = \frac{(\text{número de años de vida útil que restan})}{(\text{Suma de los dígitos de los años})} \times \frac{(\text{Valor inicial})}{(\text{Valor final})}$$

Calculando la depreciación por este método en el ejemplo mencionado:

$$\text{Depreciación primer año} = \frac{10}{10+9+8+7+6+5+4+3+2+1} (80.000-8.000) = \$ 13.090,90$$

$$\text{Depreciación segundo año} = \frac{9}{10+9+\dots+2+1} (72.000) = \$ 11.781,81$$

Como se puede observar, es una buena práctica la de calcular la depreciación y dejar anualmente una cantidad de dinero para reemplazar la máquina al final de su vida útil. Sin embargo, es necesario observar las limitaciones que se presentan en la práctica, las cuales se mencionarán posteriormente.

- **Fondo de amortización.** Esta es otra técnica importante en el cálculo de la depreciación, la cual trata de contrarrestar las diferencias que se presentan en las estimaciones de valores debido a los intereses. Según Ramos⁶, este método consiste en suponer que al final de cada año se depositarán cantidades fijas a interés compuesto, de tal forma que, al último año de vida útil estimada para el bien, se haya acumulado un monto (cuotas más intereses) igual a su valor inicial.

La cuota fija de depreciación que se sumará a los costos anuales se obtiene multiplicando la cantidad a depreciar (valor del bien menos su valor residual) por el "factor de depreciación". La fórmula a aplicar sería la siguiente:

$$\text{Cuota de depreciación} = (V-R) \frac{i}{(1+i)^n - 1}$$

i = tasa de interés a largo plazo

El valor de la fórmula $\frac{i}{(1+i)^n - 1}$ se puede obtener de tablas financieras para los diferentes años y a distintas tasas de interés.

Ramos⁶ afirma que "la diferencia entre este método y el de la depreciación lineal, es más aparente que real, en lo que se refiere a los cálculos de rentabilidad del proyecto".

- **Ventajas y desventajas de la depreciación.** Ventajas de la depreciación:
 - Con un cálculo eficaz de la depreciación y dejando dinero anualmente para este fin, es posible reemplazar el artículo que se usa al final de su vida útil, pudiéndose considerar este dinero como un ahorro.
 - Para calcular la depreciación se necesita conocer los valores aproximados de la vida útil de los bienes que se van a depreciar. El conocimiento de estos valores tiene gran utilidad para el empresario rural, puesto que le permite hacer

previsión en el tiempo sobre sus inversiones y tener una visión integral de su negocio.

- Se puede saber el valor real de un artículo en un momento determinado, para efectos fiscales o financieros.
- **Problemas o desventajas.** Para aplicar correctamente la depreciación es necesario observar cuidadosamente algunos de los factores que impiden su completa y eficaz utilización.
 - Es muy difícil, en determinados tipos de agricultura, calcular términos como la vida útil y el valor final o de salvamento. Como en la mayoría de las fincas (caso general latinoamericano) no se llevan registros de producción o de uso de las máquinas, no se podrá saber qué trato se les da a los aparatos, ni generalizar con precisión para los diversos equipos usados.
 - Usando un método rígido para la depreciación puede suceder que en términos monetarios se deje relativamente poco dinero en los primeros años de vida útil del artículo y mucho en los últimos años.
 - Los precios de productos e insumos no permanecen constantes y por lo tanto, se debe separar la cantidad de dinero necesaria para reemplazar el artículo usado por uno más o menos similar, al final de la vida útil. Este factor es muy importante considerarlo especialmente en el caso de algunos países latinoamericanos que presentan altos índices de inflación. Obsérvese el caso de una máquina que se compre en el presente año en \$ 50.000,00; si se asume que tiene 10 años de vida útil (valor de salvamento \$ 5.000) se deberían dejar \$ 4.500 anualmente (método lineal) para que al final de la vida útil se pueda comprar otra máquina similar. Sin embargo, es muy difícil garantizar que el precio de una máquina parecida dentro de 10 años va a ser igual a \$ 50.000; seguramente y debido a múltiples causas, los precios seguirán aumentando continuamente. Por consiguiente, el productor debe estar al tanto de las variaciones en precios y calidades en el mercado, para dejar una cantidad de dinero superior en muchos casos a lo que el simple cálculo teórico de la depreciación dice, o invertir la cantidad de dinero que se deje en una alternativa en la cual se contrarreste la depreciación o devaluación de la moneda.

¿Cómo contrarrestar estas desventajas y cuál método de depreciación usar? La respuesta la deben dar los interesa-

dos en el asunto, comprendiendo la importancia de resolver problemas administrativos, como la falta de registros de producción en la finca; obteniendo información de las estadísticas de precios y de sus tendencias en el tiempo; calculando valores exactos para la vida útil de equipos según los diferentes usos y adaptando el método de la depreciación a los casos particulares de cada empresario rural.

4.3-2 EL BALANCE DE SITUACION

Es un resumen del inventario, en el cual se clasifican las partidas o cuentas de acuerdo a la ecuación fundamental de la contabilidad y teniendo en cuenta su liquidez, o sea la facilidad de convertirse en dinero efectivo. Esta información es de gran utilidad para conocer el estado financiero de la empresa en cualquier momento y el respaldo al pago de cualquier obligación.

4.3-2:1 Componentes del balance de situación*. Los valores del inventario se clasifican así:

– **Activos:**

- **Activo circulante o corriente.** Está constituido por todos los valores en cuya rotación se basan las actividades de la empresa agrícola. En sentido estricto sólo se incluirán aquí: efectivos en caja, cuentas corrientes, cuentas y efectos a cobrar (de fácil y rápido cobro), inventario de ganado de engorde y otras partidas de bastante liquidez.
- **Activo intermedio.** Se incluyen todos los valores que son de menor liquidez que el activo circulante, pero no de tanta duración en la empresa como el activo fijo. Dentro del activo intermedio se pueden señalar entonces: el inventario de mercaderías y existencias, los insumos agropecuarios en bodega, los granos y cosechas en almacén para venta, los forrajes en almacén para venta, etc.
- **Otros activos circulantes o intermedios.** Al formular el balance a menudo se observa que el empresario ha realizado gastos por adelantado que no podrán deducirse del balance sino hasta que los servicios hayan sido recibidos. En esta clasificación se incluyen los cargos o gastos diferidos, tales como alquileres pagados por adelantado, cultivos en pie, segu-

(*) Esta clasificación es apenas un modelo de referencia, el cual puede tomarse como ejemplo. Para cada empresa se verá qué tipo de modelo reviste mayor utilidad, de acuerdo a los sistemas contables vigentes en el país.

ros e intereses pagados en la misma forma, abonos aplicados y no amortizados, etc.

- **Activo fijo.** Está caracterizado por las inversiones de carácter permanente y de cuyo valor es difícil que el empresario disponga con rapidez en el momento que lo desee.
Por lo tanto, dentro de los activos fijos se consideran: terrenos, construcciones, maquinaria agrícola, inventario de ganado lechero o de cría, inventario de animales de trabajo, muebles y enseres, efectos a cobrar a largo plazo, inversiones permanentes. En los bienes que sean depreciables se debe deducir la depreciación acumulada hasta ese momento.
 - **Activo intangible.** En algunos casos se pueden presentar otros bienes cuya valoración no es de carácter directo como los activos mencionados hasta ahora, pero que deben incluirse, en especial para otros tipos de actividades no propiamente agrícolas. Por ejemplo, dentro de esta clase se consideran: patentes, marcas, derechos de llave, gastos de organización, etc.
- **Pasivos.** Para su clasificación se usa un método similar al del activo, aunque la agrupación de las cuentas en este caso se hace de acuerdo con la “exigibilidad” de las mismas.
- **Pasivo circulante o corriente.** Se incluyen en este grupo las deudas exigibles en un corto plazo, por ejemplo, un año. Aquí se detallarán cuentas y efectos a pagar, dividendos e impuestos por pagar, etc.
 - **Otros pasivos circulantes.** Al igual que en el activo (cargos diferidos), en el pasivo pueden existir los créditos diferidos que están representados por cobros hechos antes de realizar el balance, pero que implican servicios que se deben proporcionar después. Se comprenden en esta clasificación: alquileres cobrados por adelantado, intereses cobrados y no vencidos, etc.
 - **Pasivo fijo.** Lo constituye las obligaciones a largo plazo, como hipotecas, efectos y cuentas a pagar a largo plazo, etc.
- **Capital.** Lo constituye la diferencia entre el activo y el pasivo. Para comprender lo relacionado con el balance, se presenta en el Formulario 3 un formulario tipo para realizarlo.

4.3-2:2 Análisis del balance. La empresa agrícola necesita evaluar frecuentemente la cuantía de cada uno de los conceptos que forman el activo, pasivo y capital, con el fin de analizar su resultado financiero.

FORMULARIO No. 3. Modelo de balance de situación de una empresa agropecuaria.

Empresa: _____

CUENTAS	SUBTOTAL	TOTAL
3:1 ACTIVO		
3:1:1 ACTIVO CIRCULANTE		
Efectivo en caja		
Bancos		
Cuentas y efectos a cobrar		
Inventario ganado de engorde		
Otros		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		
3:1:2 ACTIVO INTERMEDIO		
Inventario existencia materiales		
Insumos en bodega		
Granos y cosechas en almacén		
Forrajes en almacenamiento para venta		
TOTAL ACTIVO INTERMEDIO		
3:1:3 OTROS ACTIVOS CIRCULANTES O INTERMEDIOS		
Gastos diferidos		
Alquileres pagados por adelantado		
Cultivos en pie		
Seguros pagados por adelantado		
Otros		
TOTAL OTROS ACTIVOS		
3:1:4 ACTIVO FIJO		
Terrenos		
Edificios e instalaciones		
Maquinaria y equipo		
Muebles y enseres		
Inv. animales de leche y cría		
Inven. animales trabajo		
Efectivo a cobrar largo plazo		
Inversiones permanentes		
TOTAL ACTIVO FIJO		
TOTAL ACTIVOS		

Cont. FORMULARIO No. 3. Balance de situación.

Cuentas	SUBTOTAL	TOTAL
3:2 PASIVOS		
3:2:1 PASIVO CIRCULANTE		
Cuentas y efectos a pagar		
Dividendos e impuestos por pagar		
Otros		
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		
3:2:2 OTROS PASIVOS CIRCULANTES		
Gastos acumulados		
Créditos diferidos		
TOTAL OTROS		
3:2:3 PASIVO FIJO		
Documentos y efectos a pagar a largo plazo		
Hipotecas		
Otros		
TOTAL PASIVO FIJO		
TOTAL PASIVO		
CAPITAL		
Aportes socios		
Superávit donado		
Fondos de reserva		
Utilidades no repartidas		
Pérdidas acumuladas		
Pérdidas y ganancias		
TOTAL CAPITAL		
TOTAL PASIVO Y CAPITAL (igual total activo)		

Para realizar este análisis, se dispone de las relaciones o razones contables (Saborío⁷), las cuales permiten obtener varios índices a partir del balance.

Las principales razones contables que se pueden utilizar son:

$$\text{Solvencia general} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

El valor mínimo aceptable que debe dar es de 2.

$$\text{Solvencia inmediata} = \frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo circulante}}$$

El activo disponible comprende tanto el efectivo como las cuentas corrientes y los efectos o cuentas rápidamente transformables en efectivo.

El valor mínimo aceptable de esta relación es de 1.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Una relación de 1 es aceptable, pero de 2 es mucho mejor.

$$\text{Garantía física} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Pasivo fijo}}$$

La relación mínima aceptable es de 2.

Independencia financiera. Sirve para determinar el porcentaje que representan los bienes que son propiedad del empresario, o sea el porcentaje que el propio capital contable representa en relación con la sumatoria del capital contable y el pasivo total. Se obtiene mediante la siguiente relación:

$$\text{IF} = \frac{\text{CC} \times 100}{\text{CC} + \text{PT}}$$

Notación:

CC = Capital contable

PT = Pasivo total

El valor máximo teórico de IF es 100 cuando PT es igual a cero. Cuando la IF es negativa, la empresa está en quiebra, porque el CC es negativo cuando el pasivo total es mayor que el activo total, ya que $AT = PT + CC$. Cuando IF es igual al 50% $CC = PT$, y, consecuentemente, las obligaciones del PT pueden cubrirse con el CC.

Es lógico que para los casos de empresas agropecuarias que inician sus actividades es utópico pensar que se obtendrán valores óptimos, o aún los mínimos aceptables, en estas razones contables. En tales casos es aconsejable prestar atención a los planes, programas o proyecciones de las actividades que se piensan realizar para conocer la forma en que van evolucionando estos valores y las etapas aproximadas en que se llegará a niveles de eficiencia.

4.3-3 EJEMPLOS DE INVENTARIO, BALANCE Y RESULTADOS FINANCIEROS EN UNA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION

Con base en el procedimiento metodológico indicado en las secciones anteriores, se realizó el inventario total de una empresa asociativa de producción como parte de una investigación (Salinas⁸) en cuya orientación participó el autor de esta obra. Este trabajo no se había elaborado anteriormente en la empresa y sirvió como referencia, para guiar esta parte del estudio así como para desarrollar actividades posteriores de organización contable. Con base en este inventario se elaboró un balance de situación y se realizaron análisis financieros, los cuales se presentan en esta sección como ejemplo demostrativo de la aplicación de esta metodología.

4.3-3:1 Inventario. Para realizar este trabajo se siguió el modelo recomendado por el director de la investigación (Murcia⁴) el que puede ser empleado en cualquier empresa agropecuaria, como se ha comprobado en diversos trabajos realizados por la Escuela de Economía Agrícola de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Costa Rica.

Para la valorización que se presenta en el Cuadro 2 no se consideró la depreciación de la maquinaria por ser de reciente adquisición y encontrarse en perfectas condiciones. Para los valores asignados a las viviendas se determinó el precio al cual podrían venderse según su estado, siempre que no fueran de reciente construcción.

4.3-3:2 Balance de situación. Después de terminar el inventario general de la cooperativa, se procedió a determinar el balance de situación con la finalidad de evaluar la cuantía de cada uno de los conceptos que forman el activo, pasivo y capital o patrimonio para analizar su situación financiera.

CUADRO No. 2. Ejemplo de inventario general de una Cooperativa de Producción Agropecuaria al 30 de setiembre de 1975. (Fuente: Salinas⁸).

	Cantidad Número	Valor ¢ Unitario	Valor Total ¢	Total
2:1 TIERRAS Y CULTIVOS (Has)				
Caña	144,6	5.000,00	723.000,00	
Café	49,7	4.285,70	212.999,29	
Pasto natural	71,7	1.100,20	78.884,34	
Bosque	85,3	714,30	60.929,79	
Caserío e instalaciones	5,45	7.142,85	38.928,53	
TOTAL TIERRAS Y CULTIVOS				1.114.741,95
2:2 ESTRUCTURAS PERMANENTES				
Casa de administración	1	15.000,00	15.000,00	
Casa en buen estado	1	15.000,00	15.000,00	
Casas en regular estado	7	2.772,00	19.404,00	
Casas en mal estado	33	1.800,00	59.400,00	
Galerón de trapiches	1	13.000,00	13.000,00	
Galerón de aserradero	1	8.500,00	8.500,00	
Bodega para dulce	1	3.100,00	3.100,00	
Galerón taller	1	5.150,00	5.150,00	
Local comercial	1	4.500,00	4.500,00	
Local salón de baile	1	8.500,00	8.500,00	
Patio sin techo	1	1.700,00	1.700,00	
Galerón para leña	1	1.100,00	1.100,00	
Campamento en mal estado	1	1.000,00	1.000,00	
Chiquero	1	1.000,00	1.000,00	
Corral baño ganado	1	500,00	500,00	
Cercas	8000 m	4,00	32.000,00	
TOTAL ESTRUCTURAS PERMANENTES				188.854,00
2:3 MAQUINARIA Y EQUIPO				
Tractores	2	50.000,00	100.000,00	
Vagoneta	1	55.000,00	55.000,00	
Jeep Austin	1	56.160,00	56.160,00	
Trailers acarreo caña	8	4.500,00	36.000,00	
Carretas para bueyes	7	850,00	5.970,00	
Equipo industrial	1	400.000,00	400.000,00	
Equipo de taller	1	7.435,00	7.435,00	
Planta hidroeléctrica	1	23.750,00	23.750,00	
Aserradero	1	17.500,00	17.500,00	
Rueda Pelton	1	3.800,00	3.800,00	
Bomba inyección	1	3.700,00	3.700,00	
Tanque diesel	1	5.000,00	5.000,00	
Medidor diesel	1	400,00	400,00	
Bombas de espalda	5	300,00	1.500,00	
Apiarfo	1	1.726,40	1.726,40	
Calculadora	1	1.250,00	1.250,00	

Cont. CUADRO 2.

	Cantidad Número	Valor ¢ Unitario	Valor Total ¢	Total
2:3 Maquinaria y equipo, Cont.				
Estante	1	200,00	200,00	
Sillas de hierro	20	100,00	2.000,00	
Mesa	1	50,00	50,00	
Bomba de engrasar	1	642,60	642,60	
Esmeril	1	1.204,20	1.204,20	
Caja de herramientas	1	445,45	445,45	
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO				723.733,65
2:4 GANADO				
Toros de 1,5 años	59	750,00	44.250,00	
Vacas de 3 años	7	1.500,00	10.500,00	
Vaca preñada	1	1.600,00	1.600,00	
Novillos	3	1.360,00	4.080,00	
Terneros de 8 meses	3	500,00	1.500,00	
Ternera de 1 año	1	600,00	600,00	
Terneras de 6 meses	4	400,00	1.600,00	
Reproductor de 1 año	1	2.500,00	2.500,00	
Reproductor de 2 años	1	3.000,00	3.000,00	
Yuntas de 7 años	4	4.000,00	16.000,00	
Caballo de 5 años	1	1.000,00	1.000,00	
Caballo de 10 años	1	500,00	500,00	
TOTAL GANADO				87.130,00
2:5 MATERIALES Y PRODUCTOS EN BODEGA				
Fertilizantes			18.707,50	
Herbicidas y adherentes			7.517,20	
Insecticidas			365,90	
Aceites y diesel			3.498,05	
TOTAL MATERIALES Y PRODUCTOS				30.088,65
2:6 CUENTAS POR PAGAR				
Compra de tierra			900.000,00	
Compra de trapiche			628.000,00	
Banco			73.500,00	
Agencia S. A.			32.000,00	
Compra fertilizantes			21.073,50	
TOTAL CUENTAS POR PAGAR				1.654.573,50

CUADRO 2, Cont.

	Cantidad Número	Valor ₡ Unitario	Valor Total ₡	Total
2:7 CUENTAS POR RECIBIR Y DINERO QUE POSEE				
Efectivo en caja			3.074,10	
Liquidación caña			14.859,90	
Liquidación café			43.101,95	
Adelanto café entregado 75-76			68.826,35	
Cuentas a cobrar socios			2.736,00	
Banco cuenta corriente			38.583,10	
TOTAL CUENTAS POR RECIBIR Y DINERO QUE POSEE				171.181,40

Los activos se desglosaron en activo circulante, activo intermedio y activo fijo. De igual manera se procedió con las cuentas del pasivo, las cuales se dividieron en pasivo circulante y pasivo fijo, como se muestra en el Cuadro 3.

Esta clasificación es fundamental para el cálculo de las razones contables en cuya interpretación basa su importancia el balance de situación.

4.3-3:3 Razones contables

— Solvencia general:

$$\text{Solvencia general} = \frac{2.315.729,65}{1.654.573,50} = 1,40$$

— Garantía física:

$$\text{Garantía física} = \frac{2.027.329,60}{1.509.850,00} = 1,34$$

— Liquidez:

$$\text{Liquidez} = \frac{171.181,40}{144.723,50} = 1,18$$

— Independencia financiera:

$$\text{Independencia financiera} = \frac{661.156,15 \times 100}{661.156,15 + 1.654.573,50} = 28,55\%$$

Se observa que la solvencia general de la cooperativa fue de 1,40 mientras que su valor mínimo aceptable debería ser de 2. La razón es

que casi todo el activo fijo lo debía a los acreedores; este resultado indica que la empresa o cooperativa no tenía capacidad para garantizar todo lo que debía. Lo mismo sucede con la garantía física, pues la cifra mínima es de 2, en tanto que lo obtenido para la cooperativa fue de 1,34. Esta baja relación indica que la cooperativa no tenía capacidad para garantizar el pasivo fijo a mediano y largo plazo mediante su activo fijo.

La razón contable denominada liquidez arrojó mejores resultados pues se obtuvo un valor de 1,18 siendo lo aceptado de 1. Esto demuestra que la cooperativa podía cancelar sus deudas a corto plazo con el activo circulante de que disponía (dinero efectivo y a cobrar a corto plazo).

En cuanto a la independencia financiera, se observa que de la totalidad de los bienes que utilizaba la cooperativa, sólo el 28,55% de lo utilizado era de su propiedad, porcentaje muy bajo si se compara con lo obtenido en una investigación en otra empresa asociativa (Clemant¹), la cual arrojó una independencia financiera de 83%.

En general, el estado financiero de la cooperativa era regular, pues con excepción de la liquidez, los indicadores usados para su análisis dieron bajos resultados.

4.3-4 REGISTROS CONTABLES

Es básico que sea la misma empresa agropecuaria quien organice el desarrollo y uso de sus registros contables para el control de su trabajo y la obtención de datos reales sobre su labor. Sin embargo, se requiere de una amplia, coordinada y constante labor de promoción y motivación por parte de las entidades del sector agropecuario que tienen directa relación con esta actividad a nivel de empresa.

Como objetivo final se pretende que la misma empresa lleve una contabilidad sencilla y funcional que le sirva de base para análisis más detallados. De acuerdo al caso especial de cada una, se deberán diseñar los registros indispensables para controlar su trabajo.

4.3-4:1 Registros físicos. En el caso particular de un asentamiento campesino, por ejemplo, y de acuerdo con experiencias obtenidas en algunos países de la región, los controles físicos más requeridos serían los siguientes: registro diario y semanal de horas trabajadas, control de efectivo y cuentas bancarias, control de existencias en bodega, registro de uso de maquinaria y equipo, control de producción de cultivos y de actividades pecuarias y otros registros físicos de uso fácil, cuyo diseño se haría de acuerdo a cada caso específico.

No se presentan todos los modelos de este tipo de registros, debido a que cada empresa puede requerir diversos tipos de ellos, de acuerdo con su situación particular. Sin embargo, existen varios diseños ya elaborados y probados en la práctica (ITCO²) que pueden servir

CUADRO No. 3. Ejemplo de balance de situación de una Cooperativa de Producción Agropecuaria al 30 de setiembre de 1975. (Fuente: tomado de Salinas⁸).

Cuentas	Parciales Colones	Totales Colones	Gran Total Colones
ACTIVOS			
Activo Circulante			
Efectivo en caja	3.074,10		
Banco cuenta corriente	38.583,10		
Cuentas a cobrar c/plazo	<u>129.524,20</u>		
Total Activo Circulante		171.181,40	
Activo Intermedio			
Materiales y productos	30.088,65		
Inventario ganado	<u>87.130,00</u>		
Total Activo Intermedio		117.218,65	
Activo Fijo			
Tierras y cultivos	1.114.741,95		
Estructuras permanentes	188.854,00		
Maquinaria y equipo	<u>723.733,65</u>		
Total Activo fijo		2.027.329,60	
TOTAL ACTIVOS			2.315.729,65
PASIVOS			
Pasivo Circulante			
Cuentas a pagar a corto plazo	<u>144.723,50</u>		
Total Pasivo Circulante		144.723,50	
Pasivo Fijo			
Cuentas a pagar a largo plazo	<u>1.509.850,00</u>		
Total Pasivo Fijo		1.509.850,00	
TOTAL PASIVOS			<u>1.654.573,50</u>
CAPITAL O PATRIMONIO			<u>661.156,15</u>
TOTAL PASIVOS + CAPITAL			2.315.729,65

como referencia, algunos de los cuales se presentan como ejemplo en el Anexo 3.

4.3-4:2 Registros de gastos y entradas. Las finalidades básicas de este tipo de registros no están dirigidas únicamente a la determinación del resultado económico de la empresa, sino también a ayudar al productor a identificar las principales fallas en el uso de sus factores productivos, para así obtener mayores beneficios.

La caracterización de un problema de uso deficiente de los recursos en la finca se hace más fácil si se analizan las distintas partes de ella, ya sea por cultivos o por actividades pecuarias. Por tal razón, los registros de gastos y entradas, además de contener la fecha, detalle y valor total del gasto o del ingreso, deben incluir columnas o espacio adicional para detallar las actividades o recursos a los cuales se debe adjudicar el gasto o la entrada.

Para ilustrar estos planteamientos se presenta un ejemplo explicativo, el cual facilita la comprensión del uso de estos registros (Montero³ y Murcia⁵).

Si en una finca cuyas principales actividades son el maíz y el ganado de ceba, se pagan ₡4.500 por concepto de jornales, ₡500 por fertilizantes y ₡300 por gasolina, estos gastos se podrían detallar en un registro simple de gastos según se muestra en el Cuadro 4.

CUADRO No. 4. Ejemplo de registro de gastos de una finca.

Fecha	Detalle	Valor total del gasto
XII-5-75	Pago de jornales	4.500
XII-6-75	Fertilizantes	500
XII-6-75	Gasolina	300

De esta manera se podrían registrar todos los gastos incurridos en un período contable y al final de éste totalizarlos, pero sería difícil saber qué recursos productivos se utilizaron y casi imposible determinar qué cantidad de esos gastos corresponde al maíz y cuál al ganado de ceba.

Para determinar los recursos utilizados y/o las empresas en que se usaron, se agregan columnas adicionales al registro simple que antes se presentó.

Si en el ejemplo anterior ₡2.000 de los gastos en jornales corresponden al maíz, lo mismo que los ₡500 en fertilizantes y los ₡300 en gasolina, se puede preparar un registro de gastos por empresas y por recursos de la manera presentada en el Cuadro 5.

CUADRO No. 5. Gastos de una finca según su actividad.

Fecha (1)	Detalle (2)	Valor total del gasto (3)	Maíz (4)	Ganado (5)	Jornales (6)	Ferti- lizantes (7)	Gasolina (8)
XII-5-75	Pago jornales	4,500	2,000	2,500	4,500		
XII-6-75	Fertilizantes	500	500			500	
XII-6-75	Gasolina	300	300				300

Las columnas 4 y 5 representan las dos actividades principales y las 6, 7 y 8 los recursos utilizados. Cabe notar que el total de la columna 3 debe ser igual a la suma de los totales de las columnas 4 y 5, o igual a la suma de los totales de las columnas 6, 7 y 8. Es decir, el valor total del gasto en la finca es igual al valor total del gasto de las diferentes actividades en la finca, y a su vez igual al valor total de los recursos utilizados en la misma.

Muchas veces se producen gastos por artículos que tienen una vida que se prolonga más allá del período contable, por ejemplo una construcción, una máquina, etc. En estos casos, para facilitar la planificación, se detalla cada uno de los recursos de la manera antes expuesta, pero agrupados bajo el subtítulo de inversiones.

En el ejemplo anterior se podría agregar una columna para animales, una para mejoras, tales como construcción de una acequia, etc. y todas estas columnas se agruparían bajo el subtítulo de inversiones.

Los registros de entradas no difieren mayormente de los registros de gastos. Pueden ser simples, registrándose únicamente la fecha, el detalle y el valor total de la venta o más explícitas, registrándose no sólo la entrada total sino también la entrada por rubro y por actividad.

Los registros detallados se prefieren a los simples, ya que permiten determinar cuáles son las actividades más gananciosas y cuál es la cuota de participación de cada recurso en la explotación. De esta manera el administrador puede determinar cuál parte o partes de la finca no están funcionando debidamente, profundizar en su análisis y descubrir las causas de su comportamiento.

4.3-4:3 Resumen de ingresos y gastos. Los datos consignados en los registros de gastos y entradas pueden ser agrupados y sintetizados anual o semestralmente en un resumen de ingresos y gastos.

En el resumen se anotan las diversas entradas y gastos de la finca. La diferencia entre el total de entradas y el total de gastos señala la utilidad o pérdida que da la empresa.

Para la eficacia de este tipo de resúmenes se requiere la mayor cantidad de datos de la empresa.

En los Formularios 4 y 5 se presentan modelos de registros de gastos y entradas y en el Formulario 6 se presenta una síntesis de ellos (Murcia⁵).

FORMULARIO No. 4. Modelo para el control de gastos de una empresa agropecuaria*.

Mes: _____

Fecha	Detalle	Valor total	Actividad**
-------	---------	-------------	-------------

TOTAL

(*) Este sistema puede llevarse a diario.

(**) Cultivo, ganadería, otros.

FORMULARIO No. 5. Modelo de registro de ingresos de una empresa agropecuaria*.

Mes: _____

Fecha	Detalle	Valor total	Actividad**

(*) Este sistema puede ser llevado a diario.
(**) Cultivo, ganadería, otros.

FORMULARIO No. 6. Resumen de ingresos y gastos en el período.

Empresa: _____ Fecha: _____

	INGRESOS	VALOR	GASTOS	VALOR
Cultivos				
Ganadería				
Otros				
TOTAL				
Utilidad o pérdida (ingresos – gastos) =				<input type="text"/>

BIBLIOGRAFIA

1. CLEMANT, A. Un análisis de la empresa comunitaria "El Silencio" en sus aspectos físicos, económicos, administrativos y sociales, Quepos, Costa Rica. Tesis Ing. Agr. San José, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1975. 185 p.
2. INSTITUTO DE TIERRAS Y COLONIZACION. Guía de organización y administración de empresas comunitarias de autogestión campesina. San José, Costa Rica, 1975. 156 p. (Documento interno de trabajo).
3. MONTERO, J. Costos, ingresos y beneficios. In Curso sobre Contabilidad Agrícola y Planeación de Empresas Agropecuarias para Agentes de Extensión del MAG, San José, Costa Rica. 1974. San José, Contrato UCR-IICA, 1974. 15 p.
4. MURCIA, H.H. Objeto y utilidad de la contabilidad agrícola; elementos básicos In Curso sobre Contabilidad Agrícola y Planeación de Empresas Agropecuarias para Agentes de Extensión del MAG, San José, Costa Rica, 1974. San José, Contrato UCR-IICA, 1974. 22 p.
5. ————. Guía para la administración y planeación de empresas agropecuarias. IICA. Publicación Miscelánea no. 112. 1974. 113 p.
6. RAMOS, C.J. Metodología para la preparación y evaluación de proyectos agropecuarios. El Salvador, 1973. 76 p.
7. SABORIO, C. Conferencia sobre crédito agrícola. In Curso sobre Contabilidad Agrícola y Planeación de Empresas Agropecuarias para Agentes de Extensión del MAG, San José, Costa Rica, 1974. San José, Contrato UCR-IICA, 1974. 10 p.
8. SALINAS, O. Análisis de la cooperativa de producción agropecuaria El Humo, R.L., en Cartago, Costa Rica; criterios para su desarrollo futuro. Tesis Ing. Agr. San José, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1976. 194 p.

CAPITULO 5

MARCO GENERAL PARA LA ORGANIZACION DE ESTUDIOS SOBRE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA

“...garantizar que se llegue al objetivo final de tomar una decisión adecuada, por medio de la planificación, partiendo de un exacto y completo diagnóstico de la unidad de producción”.

Existen distintos tipos de formas asociativas de producción agropecuaria, por lo cual no es fácil llegar a un esquema único que se adapte al estudio de sus características más preponderantes, tanto a nivel micro como macroeconómico.

Es importante recordar la forma en que el proceso teórico de tomar decisiones sirve como punto de referencia para organizar cualquier actividad de planificación u organización de la empresa agropecuaria.

En este mismo capítulo se hacen varias consideraciones sobre las características globales necesarias de las formas asociativas de producción, para desembocar en un esquema, o guía metodológica, que sirva como base para la presentación de análisis, diagnósticos y estudios comparativos sobre estas unidades de producción.

Estos elementos sirven como complemento adecuado para entender la razón de contemplar la mayor cantidad de información interna y externa a la empresa, que además de brindar la posibilidad de contar con un diagnóstico apropiado, establezca las bases para una planificación eficaz.

5.1 EL PROCESO DE LA DECISION COMO REFERENCIA PARA LA PLANIFICACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS EN GENERAL

Murcia⁴ ha indicado la forma en que el proceso teórico para tomar decisiones sirve para señalar el procedimiento general utilizado para la planificación de empresas agropecuarias, e igualmente permite observar la importancia de cada una de las partes que intervienen en cualquier actividad de administración rural.

Este proceso se observa en el Cuadro 6, el cual conforma en su totalidad una descripción general del método básico para la planifica-

ción de cualquier empresa agropecuaria. Cualquier estudio a nivel microeconómico de una determinada forma asociativa de producción encaja también dentro de este marco. Aunque el análisis no se efectúe en la secuencia indicada, es indudable que deben considerarse todos los elementos constitutivos de este esquema para garantizar que se llegue al objetivo final de tomar una decisión adecuada, por medio de la planificación, partiendo de un diagnóstico exacto y completo de la unidad de producción.

CUADRO No. 6. El proceso para tomar decisiones como marco para la planificación de empresas agropecuarias.

FASE DE PLANIFICACION

— Reconocimiento de los problemas

Conocimiento real de las condiciones físicas, económicas, sociales y administrativas de la empresa. Condiciones externas a la empresa y relaciones con el sector agropecuario.

— Observación y colección de datos

Encuestas primarias y secundarias, contabilidad agrícola (si no la hay, empezar por realizar el inventario y balance y organizar registros de producción y controles de gastos y entradas). Llegar al DIAGNOSTICO completo de la situación actual.

— Identificación de alternativas

Variaciones en la situación actual (otras variedades de cultivo, nuevas actividades agrícolas o pecuarias, modificaciones en el tamaño) buscando mejores resultados de acuerdo a los objetivos fijados de antemano.

— Evaluación de alternativas

Criterios técnicos y sociales. Conceptos de economía de la producción. Técnicas de planificación (presupuesto parcial, presupuesto total, programación lineal, programación planeada, análisis de grupos, etc.)

**PLAN
ACTUAL**

**PLANES
ALTERNOS**

CUADRO 6, Cont.

FASE EJECUTIVA

<ul style="list-style-type: none"> – Selección entre alternativas 	}	<p>PLAN O PROYECTO SELECCIONADO</p>
<ul style="list-style-type: none"> Escogencia de la mejor alternativa de acuerdo a los objetivos integrales que se tratan de lograr. 	}	
<ul style="list-style-type: none"> – Actuación según la selección 	}	<p>REALIZACION</p>
<ul style="list-style-type: none"> Recomendaciones para llevar la alternativa seleccionada a la práctica. Acción. 	}	
<ul style="list-style-type: none"> – Determinación de medidas de evaluación y control 	}	<p>EVALUACION POSTERIOR</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Medidas de resultado físico y económico. Evaluación social. Aceptación de la responsabilidad. 	}	
<ul style="list-style-type: none"> Corregir o modificar el plan si es del caso, al observar sus resultados en la práctica. 	}	

5.2 GUIA METODOLOGICA PARA EL ANALISIS DE FORMAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA

Al considerar las condiciones básicas para que la acción de una organización campesina sea efectiva, Vigués⁷ indica que ésta debe tener dos conjuntos de condiciones en la misma organización: endógenas y exógenas. Entre las primeras considera que la organización debe ser espontánea y no por imposición, autosostenida por sus propios recursos, responsable, basada en la confianza mutua, auténticamente democrática y adaptable al medio. Entre las condiciones exógenas, señala que la organización debe ser independiente –o sea no estar manejada ni por el gobierno ni por los partidos políticos– y tener acceso a los órganos de decisión del estado, para representar efectivamente sus intereses sin perder su independencia, y actuar dentro de un marco legal que garantice sus derechos y defina sus obligaciones.

Además, Vigués⁷ considera que hay otras condiciones básicas que tienen que darse en el campesino para conseguir la efectividad, elementos sin los cuales no se tendrá organización, en el criterio de que “existe una mutua interacción entre las condiciones socioeconómicas del campesino y su personalidad básica”.

Todos estos aspectos son de vital importancia y sirven para señalar los puntos esenciales para establecer y consolidar cualquier forma asociativa de producción; también sirven para realizar un análisis detallado de su labor, como medio para corregir las fallas de su funcionamiento y fortalecer su acción.

Es necesario seguir una metodología definida para el estudio de las formas asociativas, la cual sirva también para elaborar una guía sobre las características mínimas de estas unidades de producción. Esta guía se ha elaborado en el convencimiento de que "para poder afirmar la ventaja de cualquier unidad de producción agropecuaria, el análisis debe contemplar no sólo el punto de vista aislado de los índices de eficiencia al nivel de la unidad productiva, sino también estudiar el papel que ella puede desempeñar en el ámbito de la economía en general. Por lo tanto, cualquier estudio deberá tener en cuenta que la estructura política, económica y social del lugar en que se desarrolla la empresa tiene influencia decisiva en el éxito integral del modelo" (Murcia³).

De acuerdo con este enfoque general, a continuación se presenta la guía metodológica sugerida para el análisis de formas asociativas de producción agraria:

5.2-1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA

Este aspecto es vital para conocer el proceso de formación de la forma asociativa de producción y su futura labor de consolidación y proyección. Conviene examinar el papel que han tenido sus integrantes en la formación de la empresa, el carácter de su participación, su experiencia en acciones colectivas y en trabajo de grupo o comunitario, para así comprender las causas principales de resultados posteriores en la marcha de la empresa.

Este factor sirve para evaluar la empresa, y se observa cómo la organización cooperativa impuesta al campesino, sin un proceso de seguimiento continuo, impide fomentar la conciencia de trabajo colectivo en el grupo, mientras que en los casos en que el campesino participa en forma activa en la organización inicial de su empresa la unión es más fuerte y la conciencia de grupo más acendrada (Clemant¹, Salinas⁶).

5.2-2 ASPECTOS INTERNOS DE LA EMPRESA

Los siguientes elementos permiten comprender la necesidad de observar en detalle aquellas características que dan una visión clara de la forma asociativa de producción "por sí y hacia adentro" (Murcia³).

5.2-2:1 Aspectos físicos.

- Características del área en que se ubica la empresa;
- localización del predio;
- descripción general de la empresa;
- uso potencial de los suelos;
- uso actual que, en relación con el potencial, proporciona un importante indicador de la racionalidad en la utilización de los recursos naturales;
- tamaño, relaciones hombre-tierra;
- proceso productivo, uso de tecnología, niveles tecnológicos;
- índices de productividad física y rendimientos de las diversas actividades de la empresa, los cuales pueden ser comparados con cifras correspondientes a la región en que se ubica la empresa, a otras regiones y al país;
- evaluación de resultados físicos, por medio de comparaciones entre situaciones actuales, potenciales y tipos de producción en etapas previas al establecimiento de la empresa.

5.2-2:2 Aspectos económicos y financieros.

- Análisis de inventarios, balances, ingresos y egresos. Estados de resultados y análisis financieros.
- Ingresos de los socios con relación a su estado anterior y a la situación comparativa de otras unidades de producción.
- Orientación de la producción. Porcentaje de la producción que va al mercado.
- Demanda de bienes y servicios para la producción.
- Características del proceso de comercialización.
- Evaluación de resultados económicos y financieros.

5.2-2:3 Aspectos administrativos. Murcia³ ha desarrollado una metodología específica para el estudio de los aspectos administrativos a nivel de empresa que posteriormente se ha aplicado en varios estudios de casos (Clemant¹ y Salinas⁶). Esta metodología se basa principalmente en el análisis detallado de las operaciones administrativas de las empresas asociativas de producción, aspecto sobre el cual se trató en el Capítulo 2.

5.2-2:4 Aspectos sociales y culturales

- Procedencia de los integrantes de la empresa.
- Características demográficas. Edad, sexo, número de hijos por familia.
- Niveles de vida. Vivienda, salud, nutrición.
- Ingresos familiares dentro de la empresa y en situación previa.
- Características educacionales. Niveles de instrucción.
- Niveles de cohesión social, ayuda mutua y participación.
- Características de ocupación. Mano de obra familiar disponible y requerida. Niveles de desocupación y subocupación.
- Grado de satisfacción en la empresa con relación a situación anterior.
- Liderazgo formal e informal. Liderazgo visualizado por los integrantes de la empresa.
- Tendencia hacia la organización campesina. Identificación de procesos de organización campesina.

5.2-2:5 Aspectos jurídicos

- Antecedentes de tipo legal.
- Situación jurídica actual de la empresa.
- Características legales del tipo de cooperativa o de forma asociativa.

5.2-3 RELACIONES DE LA FORMA ASOCIATIVA DE PRODUCCION CON INSTITUCIONES DEL SECTOR Y CON LA ESTRUCTURA AGRARIA PREDOMINANTE

5.2-3:1 Relaciones con el organismo de reforma agraria. Características de las relaciones. Tendencia hacia el paternalismo o hacia la capacitación para autogestión.

5.1-2:2 Conexión con otras entidades del sector. Organismos de crédito, asistencia técnica y comercialización. Vinculaciones con los organismos de organización campesina.

5.2-3:3 Relaciones con la estructura agraria predominante. Este factor se ha tomado en cuenta (Pinto⁵), con referencia a la empresa comunitaria campesina, entendiéndolo en él la totalidad de las relaciones económicas, jurídico-políticas, sociales, ideológicas y culturales que “condicionan la acción de la institución de reforma agraria y, por ende, de la empresa”.

Debido al carácter específico de la presente publicación, no se hará un análisis detallado de todos estos aspectos, sino que se tratará de centrar el enfoque sobre algunos de ellos en particular. Sin embargo, en el Capítulo 9 se muestra la importancia de considerar todos estos elementos, especialmente en estudios de tipo comparativo.

BIBLIOGRAFIA

1. CLEMANT, A. Un análisis de la empresa comunitaria “El Silencio” en sus aspectos físicos, económicos, administrativos y sociales. Quepos, Costa Rica. Tesis Ing. Agr. San José, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1975. 185 p.
2. CURSO SOBRE ADMINISTRACION RURAL CON ENFASIS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS, SAN JOSE, COSTA RICA, 1975. San José, IICA, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1975. p. irr.
3. MURCIA, H.H. Análisis de modelos de desarrollo rural en América Latina. In Seminario Especial sobre Desarrollo Regional Integral. San José, Costa Rica, IICA-Gobierno de Israel, 1975. 20 p.
4. ————. Guía para la administración y planeación de empresas agropecuarias. IICA. Publicación Miscelánea no. 112. 1974. 113 p.
5. PINTO, J.B. Análisis científico de las empresas comunitarias campesinas. In Araujo, J.E.G., ed. La empresa comunitaria; una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano. IICA. Desarrollo Institucional no. 4. 1975. pp. 93-113.
6. SALINAS, O. Análisis de la cooperativa de producción agropecuaria El Humo R.L., en Cartago, Costa Rica; criterios para su desarrollo futuro. Tesis Ing. Agr. San José, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1976. 194 p.
7. VIGUÉS, E. Las organizaciones agrarias y el progreso socioeconómico del campesino. Desarrollo Rural en las Américas 5(3):187-194. 1973.

TERCERA PARTE

CRITERIOS Y METODOS PARA LA PLANIFICACION DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION

INTRODUCCION

Una vez efectuado el estudio crítico de la situación actual de la empresa, se debe pasar a la fase de planificación, que en la empresa asociativa de producción reviste características más complejas que en la finca familiar o en la individual dirigida exclusivamente al lucro, por cuanto debe prestarse atención a la satisfacción de otros requisitos, además de la búsqueda exclusivamente de utilidades máximas. Es en esta acción donde cobra vigencia la necesidad de ampliar el concepto tradicional de la "empresa" desde una aislada dimensión económica, hacia el logro de un equilibrio entre lo físico, lo económico, lo ecológico y lo social.

Por lo tanto, aunque el uso óptimo de los recursos desde los puntos de vista físicos, económicos y administrativos es un objetivo que puede buscarse en todo tipo de empresa agropecuaria, no lo es así el proceso de búsqueda de eficiencia en el aspecto social, condición que debe ser también objetivo obligado de la empresa asociativa de producción agropecuaria. Esta circunstancia exige que el proceso de planificación para este tipo de empresas tenga en cuenta varios criterios y no se centralice únicamente en el logro de un objetivo particular; el éxito de la planificación en este caso no se basa en el logro de puntos óptimos en forma aislada, sino en la aplicación de un esquema que proporcione soluciones óptimas que permitan el desarrollo completo de la empresa y el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas o familias que la integran.

Tal planteamiento indica que es impostergable buscar una respuesta apropiada a la aparente contradicción existente entre el modo propio de ser de la empresa agropecuaria tradicional que se encuentra en la mayor parte de América Latina y el concepto integral de la empresa inherente a la empresa asociativa de producción agropecuaria. Al ser las empresas asociativas parte de un sistema de mercado, habitualmente marcado por la competencia, es indudable que en sus relaciones con el sistema la empresa sea planeada racionalmente para llevar sus ganancias al máximo y soportar la competencia.

No obstante, hacia adentro, debe buscar el equilibrio entre los diferentes puntos óptimos, buscando el máximo nivel de empleo de sus miembros, mejorando los niveles de vida y bienestar de sus socios y apoyando su integración con otras empresas semejantes para lograr un proceso continuado de fortalecimiento de este tipo de organizaciones.

La presente sección señala algunos criterios de tipo físico, económico y social que conviene tener en cuenta al planificar cualquier empresa asociativa de producción. Para finalizar la sección y como ilustración de que el proceso de planificación y de apoyo a la empresa asociativa no reside ni puede residir en un campo aislado, se presentan diversas experiencias que demarcan la necesidad de afrontar el problema en una forma integral.

En cuanto a los métodos de planificación a nivel de empresa asociativa, se pueden emplear diversas técnicas entre ellas las de presupuesto (parcial o total), la programación lineal, la programación simplificada y otros. El autor ha desarrollado ejemplos sobre cada uno de estos métodos y ha orientado algunas investigaciones sobre el particular*, sin embargo, las experiencias desarrolladas han demostrado que los métodos de planificación por presupuesto son los que más se adaptan a los procesos de autogestión en la empresa asociativa y los más comprensibles para los campesinos, en una primera etapa de los procesos de capacitación.

Los presupuestos tienen un gran valor para los procesos de capacitación a nivel de campesino, debido a la forma coherente y sencilla de su análisis y a la facilidad de adaptación a todo tipo de producción agropecuaria.

No obstante, exigen la realización de muchos cálculos, aspecto que los hace bastante laboriosos; por lo tanto, para casos de planificación de muchas empresas simultáneamente, requerirían de gran cantidad de tiempo. En tales casos podrían aplicarse técnicas más complicadas de planificación, en especial a niveles de consolidación de la información de grupos de empresas por parte de los organismos y personas que apoyan la empresa desde afuera.

Teniendo en cuenta la gran viabilidad que han demostrado los métodos de presupuesto para su aplicación a nivel de empresa, el presente texto se basa principalmente en ellos y se orienta a su presentación en las partes finales de los Capítulos 6 y 7, con base en experiencias reales en empresas asociativas de producción agropecuaria.

(*) BERROCAL, M. Comparación de las técnicas de presupuesto parcial y programación lineal en la planeación de una finca en Alajuela. Tesis de Grado, Facultad de Agronomía, Universidad de Costa Rica, 1976. 155 p.

MURCIA, H. Principios generales de administración de empresas agropecuarias. 2a. Ed. Bogotá, Colombia, Editorial TOA, 1974, 108 p.

CAPITULO 6

CRITERIOS FISICOS PARA LA PLANIFICACION DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA

“ . . .medir el impacto técnico y físico de los planes alternos que se formulen, con relación al plan actual de producción”.

Para alcanzar un mejoramiento integral de la empresa agropecuaria es necesario seguir un plan o programa definido de trabajo que actúe en los aspectos físicos, económicos, sociales y administrativos en una forma organizada y coherente.

Se mencionan en este capítulo y en los dos subsiguientes, diversos criterios aplicables a las tres primeras áreas nombradas en la empresa agropecuaria. Este señalamiento de criterios se hace con el propósito de indicar algunos términos mínimos de referencia para la comparación de las variaciones entre el plan actual de producción (extractado del esquema de identificación de la empresa y de la realización del inventario, cuyos modelos se presentaron anteriormente) y los planes alternos que se proyectan realizar.

En el presente capítulo se plantean criterios importantes en el campo físico, tratando de medir el impacto técnico y físico de los planes alternos que se formulen, con relación al plan actual de producción. Se debe analizar a fondo el resultado que se obtenga por lo menos en las siguientes variables:

6.1 TAMAÑO MINIMO EN UNIDADES DE SUPERFICIE

Varios criterios, no estrictamente relacionados con aspectos físicos, intervienen en la determinación del tamaño de la empresa agropecuaria. En la interrelación de todos estos factores se puede lograr una respuesta al interrogante que se plantea en la obtención de una dimensión para conseguir el mejoramiento integral que se busca. Los principales aspectos que se deben considerar en la determinación del tamaño son:

6.1-1 ANALISIS TECNICO Y TECNOLOGICO PARA TAMAÑO

El tamaño más ventajoso de la empresa está en relación directa con:

6.1-1:1 Características del terreno. Aspectos topográficos, facilidad de mecanización, potencial para producción.

6.1-1:2 Cultivos o actividades pecuarias que se pueden producir. El tamaño mínimo variará de acuerdo al carácter intensivo o extensivo de su producción y a los rendimientos y rentabilidad que proporcionen. Esto se puede deducir de diversos estudios en los cuales se hace mención a la diferencia que existe en decir, por ejemplo, que 5 hectáreas sembradas en forma intensiva con cultivos transitorios pueden mantener en forma adecuada a una familia promedio, mientras que el módulo tendría que ser mucho más grande al trabajar con cultivos permanentes o ganadería.

6.1-2 ANALISIS ECONOMICO PARA TAMAÑO

Conviene mencionar que la dimensión de la empresa tiene relación directa con el análisis de:

6.1-2:1 Costos de operación e inversiones requeridas.

6.1-2:2 Ingresos o entradas que proporciona cada plan de producción.

6.1-2:3 Medidas de resultado económico, tales como rentabilidad, ingresos netos, relaciones beneficio-costos, etc., tanto a nivel de empresa como para el agricultor y su familia.

6.1-3 ANALISIS SOCIAL EN LA DETERMINACION DEL TAMAÑO

Se debe buscar que el tamaño recomendado para la empresa preste un aporte real en la solución de problemas relacionados con:

6.1-3:1 Ocupación de la mano de obra disponible. Este criterio debe cumplirse comparando el número total de jornales disponibles en la empresa, comprendiendo la mano de obra aportada por el productor y su familia, y las oportunidades de ocupación que proporciona cada plan de trabajo. La comparación se hace en términos de unidades de trabajo tales como el equivalente hombre, el cual se basa

en la consideración del número de jornales que aporta cada persona en relación con su condición y edad*.

El criterio de buscar la mayor ocupación de la mano de obra es válido para los países de América Latina, y debe tener especial prioridad, teniendo en cuenta su situación especial en el sector rural en cuanto a exceso de recurso humano y limitación de recurso de capital, en contraposición a las características de las economías de países desarrollados. Tampoco se debe prescindir de la innovación tecnológica, sino que debe utilizarse en forma racional y escalonada.

6.1-3:2 Ingreso mínimo familiar. Se debe considerar el nivel mínimo de ingreso que permita a la familia del productor vivir en una forma normal y lograr avances en el campo social. Por lo tanto, además de cubrir los salarios del productor y su familia, así como todos los gastos asociados con la producción, se debe preveer un margen para consumo, educación, salud y otras variables mínimas para mantenimiento.

6.1-4 PROCESO METODOLOGICO PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Para calcular el tamaño de la empresa se debe buscar el mejor funcionamiento y la mayor simplicidad para prestar ayuda real a los técnicos y a personas a quienes corresponde actuar en este campo.

Los pasos a considerar son:

6.1-4:1 Seleccionar los cultivos o actividades pecuarias que se pueden producir. En esta selección deben tenerse en cuenta los análisis técnicos y económico-sociales ya mencionados. Se trata de determinar las alternativas factibles de producción que se pueden seguir en la empresa, de acuerdo a los recursos disponibles.

6.1-4:2 Conocer la composición de la familia del productor en cuanto al número de jornales efectivos que se pueden aportar. Se puede utilizar como instrumento el modelo señalado anteriormente para la identificación de la empresa en la parte social (Capítulo 3) y como criterio el del número de días que cada persona trabaja al año. En el caso de una empresa asociativa se puede utilizar como referencia un número promedio de jornales.

(*) De acuerdo con la capacidad de trabajo y teniendo en cuenta el número de días hábiles efectivamente trabajados en el sector agrario de cada país (descontando feriados y otros días de descanso), se puede tomar como unidad (100) el trabajo desarrollado por el productor o un trabajador permanente, entre 18 y 60 años de edad. Para personas del sexo masculino menores o mayores de esa edad, así como para la mujer, el equivalente varía oscilando entre 0,25 y 0,75 de acuerdo con el trabajo que desarrolle cada uno.

6.1-4:3 Fijar un objetivo de ingreso mínimo por alcanzar para cada familia, el cual permita satisfacer sus necesidades básicas y promover su progreso. Diversos análisis intervienen en la determinación de este objetivo, pero es posible fijar una cantidad que se aproxime al salario mínimo nacional y cubra todas las expectativas esenciales del productor y su familia.

Para establecer las metas de ingreso, se deben tomar en consideración las características particulares de cada país y los niveles predominantes de ingreso.

La determinación de estas metas de ingreso debe basarse en las necesidades mínimas previsibles para el campesino. Herrero⁴ menciona que las necesidades mínimas en cuanto a alimentación, vestuario, nutrición, vivienda y educación pueden reducirse a cantidades y traducirse en metas a mediano, corto y largo plazo. Así pues, el conjunto de las necesidades más apremiantes y las necesidades opcionales constituiría el objetivo del ingreso en la meta a largo plazo prevista en los proyectos para desarrollo de asentamientos rurales. El mismo técnico sugiere que las metas a corto plazo sean establecidas por los requisitos de alimentación y salud de una familia promedio; las metas a mediano plazo podrían estar constituidas por los requisitos de vestuario y educación de los hijos, y las metas a largo plazo, por la suma de las anteriores más los requisitos para casa, mejoramiento del medio ambiente, y seguridad en la vejez o ahorro efectivo para el campesino. Estas últimas deben considerar también la provisión del ingreso que le permita al campesino el pago de las inversiones que se realizan o sea un margen de ahorro o capitalización.

Conviene fijar una meta mínima de ingreso que podría ser el equivalente del salario agrícola anual mínimo en la región, teniendo en cuenta que el tamaño mínimo de la empresa permitirá aumentar esta meta con el transcurso del tiempo a medida que se hagan más inversiones y la empresa evolucione en su tecnología, capital y capacitación de recursos humanos.

Por tal razón, no es recomendable fijar un nivel de ingreso familiar único y constante, y continuamente deben hacerse ajustes a medida que avanza y se consolida un plan de producción propuesto.

El nivel mínimo de ingreso para una familia campesina debe ser el resultado de la multiplicación de los equivalentes-hombre (o el número de unidades de trabajo de la familia) por el número de días hábiles al año (o que se trabajan efectivamente en el año) y por el jornal agrícola mínimo, al que se deben agregar las cargas sociales.

Por ejemplo, en una región el jornal agrícola mínimo es de 20 unidades monetarias (u.m.) y las cargas sociales de 12 u.m. Si una familia campesina dispone de 3 unidades de trabajo (entre el aporte de trabajo del padre, madre y los hijos) y el número de días hábiles al año es de 280, el nivel de ingreso propuesto será de 26.880 unidades monetarias ($32 \times 3 \times 280$).

Este nivel de ingresos serviría como base para hacer reajustes a medida que la empresa avanza en su desarrollo y los integrantes de la familia alcanzan nuevos niveles de participación y capacitación.

6.1-4:4 Otros factores deben tenerse en cuenta para adicionar al área mínima obtenida al llenar las metas anteriores. Entre ellos, debe preverse el dejar un espacio mínimo para vivienda e instalaciones generalmente considerado como de media hectárea, y establecer un cálculo amplio para hacer frente a imprevistos, riesgos de pérdidas de cosecha y otros azares que a veces se presentan en la producción agrícola.

6.1-4:5 Diferentes procedimientos llevan a una solución más o menos similar.

Por ejemplo, Carrera¹ utiliza la siguiente metodología:

- Establecer “a priori” la extensión de la parcela y la estructura del plan preliminar de producción de acuerdo con el conjunto de todas las variables que intervienen en la producción.
- Determinar los costos de producción, su valor bruto, el beneficio bruto total y las necesidades de mano de obra para el plan determinado a priori.
- Ajustar los resultados obtenidos en cuanto a los ingresos del plan, el ingreso mínimo buscado, y la ocupación que proporciona en relación con la cantidad de mano de obra familiar disponible. Se promedian los resultados obtenidos y se obtiene un tamaño aproximado.
- Establecer la estructura del plan definitivo de producción, de acuerdo a la extensión obtenida.

6.1-4:6 Por otro lado, Herrero³ indica el siguiente procedimiento metodológico para llegar a esta respuesta:

- Determinación de los requisitos estacionales de los cultivos que se puedan producir.
- Determinación de los requisitos de mano de obra asalariada en diferentes superficies.
- Cálculo de indicadores de la utilización de la mano de obra.

Los indicadores sugeridos son: mano de obra total, asalariada, familiar disponible, familiar utilizada y como medidas evalua-

tivas, el porcentaje de mano de obra familiar utilizada y aportada a los requisitos de los cultivos.

- Resumen de ingresos factibles en varias condiciones y superficies.
- Determinación de la superficie mínima, mediante la ecuación.

$$Y = \frac{Y2 - Y1}{X2 - X1} (X - X1) + Y1$$

En donde:

Y = Ingreso líquido que se proyecta obtener (ingreso mínimo familiar)

Y1 = Ingreso posible en una hectárea

Y2 = Ingreso posible en una superficie mínima

X = Superficie mínima buscada

X1 = Superficie menor (1 Ha)

X2 = Superficie mayor

Esto significa que X es la variable que se debe obtener, como valor entre dos superficies e ingresos conocidos, ya calculados de antemano.

Esta metodología se basa en el análisis de varias alternativas de superficie, ingreso y ocupación factibles. Entre ellas se puede encontrar la dimensión que sea suficiente para cumplir con todos los objetivos buscados.

6.1-5 EJEMPLO SOBRE LA DETERMINACION DEL TAMAÑO MINIMO EN UNA UNIDAD DE PRODUCCION INDIVIDUAL

En los años de 1975 y 1976 se realizó una investigación, de acuerdo a un proyecto general asesorado por el autor, en varias fincas representativas de la región de San Rafael de Alajuela, Costa Rica; esta investigación estuvo destinada a obtener información básica para la aplicación de una técnica de planificación a nivel de la unidad de producción (Morales⁵).

Todas las fincas analizadas se dedican en verano al cultivo de hortalizas tales como cebolla (*Allium cepa*), camote (*Ipomoea batatas*), tomate (*Lycopersicon esculentum*) y pepino (*Cucumis sativus*). En invierno intercalan estos cultivos con granos básicos o con alguna otra hortaliza; a mediados del invierno dedican la tierra al cultivo de la cebolla que los agricultores denominan “adelantada”.

Dentro de los objetivos del trabajo se seleccionó una de estas fincas para realizar en ella análisis básicos sobre contabilidad, costos de producción, tamaño mínimo y aplicabilidad de métodos de planificación. Todos estos análisis se efectuaron con información extraída de la misma finca, para lo cual se diseñó un sistema contable funcional y al alcance del agricultor; este proceso se adelantó por un período mayor de seis meses.

El proceso metodológico que se siguió para la determinación del tamaño mínimo de la unidad productiva se fundamentó en el procedimiento sugerido por varios autores (Carrera¹ y Herrero³) y se realizó de la manera que se presenta a continuación en forma resumida:

6.1-5:1 Selección de cultivos. Se obtuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- adaptabilidad a las condiciones físico-biológicas existentes en la unidad de producción y en la región;
- particularidad que presentan los cultivos asignados de ser los más importantes y representativos, tanto a nivel de la unidad económica considerada, como de la región;
- disponibilidad de datos reales de costos e ingresos, a través de la organización contable de la finca;
- existencia de facilidades de comercialización y de venta;
- buen uso de los recursos productivos.

Con base en lo anterior se llegó a determinar que los cultivos que debían considerarse dentro del plan de producción eran: camote, cebolla, maíz y frijol.

6.1-5:2 Disponibilidad de mano de obra familiar. Se determinó que la capacidad de uso de este recurso era bastante elevada, ya que de un total de 365 días, un trabajador familiar permanente estaba en capacidad de laborar unos 300 días para atender las faenas agrícolas. El aporte de fuerza laboral que podía suministrar la finca analizada comprendía al agricultor y sus cinco hijos.

El total de equivalentes-hombre, así como aspectos relevantes relacionados con la mano de obra se detallan en el Cuadro 7.

6.1-5:3 Extensión y estructura de producción. La extensión, la estructura de producción y las fechas de siembra y de cosecha de los cultivos en la finca estudiada fueron las siguientes:

Cebolla (adelantada)	0,7 Has (1 mz)	(setiembre-diciembre)
Cebolla (atrasada)	0,7 Has (1 mz)	(enero-abril)
Camote	1,05 Has (1,5 mz)	(enero-abril) (setiembre-diciembre 1 Ha)
Maíz	2,10 Has (3 mz)	(mayo-agosto)
Frijol	0,70 Has (1 mz)	(mayo-agosto)
Tomate	0,70 Has (1 mz)	(enero-abril)

Esta extensión de los cultivos fue la que realmente operó en la unidad productiva.

6.1-5:4 Costos de producción por cultivo. Los costos de producción por hectárea que generan los cultivos seleccionados se presentaron previamente en la investigación.

CUADRO No. 7. Integrantes de la familia, por edad equivalentes-hombre y jornadas, correspondientes a una finca en San Rafael, de Alajuela, Costa Rica, 1975.

MANO DE OBRA	EDAD	EQUIVALENTES-HOMBRE	JORNADAS*
ADMINISTRADOR	60	0,5	150
Esposa	60	—	—
Hijos			
a.	35	1,0	300
b.	23	1,0	300
c.	22	1,0	300
d.	20	1,0	300
e.	17	1,0	300
f.	15	—	—
TOTAL		5,5	1.650

(*) Jornadas por año. Una jornada equivale normalmente a 8 horas laborables (este tiempo está en función de las condiciones climáticas, por lo que puede ser mayor o menor el número real de horas laborables). De lo anteriormente descrito se tiene que el total de equivalentes-hombre es de 5,5, siendo el número de jornadas disponibles por el agricultor de 1,650 por año, para atender las exigencias y necesidades que demanden los cultivos.

Los costos para la cebolla “adelantada” fueron más altos que los de la cebolla atrasada, siendo también la producción mayor; para la cebolla “adelantada” los costos se estimaron en ₡ 15.000,00 por hectárea.

6.1-5:5 Valor bruto de la producción, ingresos. Se trabajó con la producción obtenida y con el precio recibido al vender el producto. Los ingresos reales aportados por cada tipo de cultivo, así como la superficie, se presentan en el Cuadro 8.

CUADRO No. 8. Ingresos reales aportados por cada tipo de cultivo en diversas superficies. San Rafael de Alajuela, Costa Rica, Enero – Julio de 1975.

CULTIVO	SUPERFICIE	VALOR EN COLONES*
Cebolla(adelantada)	0,7 Has (1 mz)	50.625,0
Cebolla (atrasada)	0,7 Has (1 mz)	20.208,5
Camote	1,05 Has (1,5 mz)	13.384,2
Maíz	2,10 Has (3 mz)	11.250,0
Frijol	0,7 Has (1 mz)	6.064,0
Tomate	0,7 Has (1 mz)	1.120,0
TOTAL		₡ 102.651,70

(*) Estas cifras representan el total de ingresos que suministran las 3.15 Has (4,5 mz), consideradas como base para el presente análisis.

6.1-5:6 Ingreso neto. El ingreso neto se obtuvo por la diferencia entre el total de ingresos y el total de gastos que generan las diferentes líneas de producción o cultivos.

El ingreso neto reportado por la unidad productiva para cultivos fue de ₡ 67.496,75, determinado por la fórmula I.N. = ingreso bruto-gasto total. Según esta ecuación, para el ejemplo analizado las cifras obtenidas fueron:

$$\begin{aligned}
 \text{Ingreso bruto} &= 102.651,70 \\
 \text{Gasto total} &= 35.154,95^* \\
 \text{Ingreso neto} &= 67.496,75
 \end{aligned}$$

(*) Incluye ₡ 10.000 que corresponden a la cebolla “adelantada”. Esta cifra comprende los costos de producción, más intereses del capital de operación y la necesidad de reinvertir parte de los ingresos netos en la misma explotación.

6.1-5:7 Necesidad de mano de obra no familiar. Se estimaron las necesidades de mano de obra contratada por la unidad de producción en 1.200 jornadas. Por lo tanto, el total de jornadas requeridas es de 2.850, de las cuales 1.650 son suministradas por la mano de obra familiar.

6.1-5:8 Ingreso mínimo familiar. El ingreso mínimo familiar debe satisfacer las necesidades básicas de la familia del agricultor tales como educación, salud, vivienda, alimentación, recreación, ahorro, capitalización, etc.

Este ingreso se estimó en ₡ 4.000,00 por mes; su total anual sería de ₡ 48.000,00. Para su cálculo se tuvo en cuenta también el pago de los jornales familiares y se consideró el posible proceso evolutivo de la empresa luego de este período de producción.

6.1-5:9 Metas de ingresos y de ocupación

- **Meta de ingresos.** Si el total de ingresos netos que generan los cultivos es de ₡ 67.496,75 y el ingreso mínimo anual es de ₡ 48.000,00, para determinar el número de hectáreas que pueden aportar el ingreso mínimo familiar se aplica la siguiente relación:

$$\text{₡ } 67.496,75 \text{ _____ } 3,15 \text{ Has}$$

$$\text{₡ } 48.000,00 \text{ _____ } X$$

$$X = 2,24 \text{ Has} = 3,2 \text{ mz.}$$

- **Meta de ocupación.** El total de jornadas para cubrir la necesidad de mano de obra es de 2.850; de este total 1.650 jornadas son aportadas por la mano de obra familiar.

$$2.850 \text{ jornadas} \quad 3,15 \text{ Has}$$

$$1.650 \text{ jornadas} \quad X$$

$$X = 1,82 \text{ Has} = 2,60 \text{ mz.}$$

Por lo tanto, si se siguiera una de las metodologías mencionadas (Carrera¹) el tamaño mínimo de la unidad productiva que permitiría un ingreso mínimo familiar adecuado y una plena ocupación de la mano de obra se representaría por la siguiente relación:

$$\frac{2,24 + 1,82}{2} = 2,03 \text{ Has} = 2,90 \text{ mz}$$

Esto indica que el tamaño mínimo de la unidad productiva debería ser de:

$$2,03 \text{ Has} = 2,90 \text{ mz}$$

Se considera que con este tamaño mínimo se podría ocupar toda la mano de obra disponible en la finca y proporcionar gran parte del ingreso mínimo familiar, pero no todo el requerido. Por consiguiente, en opinión del autor de la investigación (Morales⁵), el tamaño mínimo real que podría ser aceptable debería ser de 2,24 hectáreas (3,2 manzanas) que sería la extensión que permitiría cumplir los dos objetivos buscados.

De acuerdo con este análisis y con la metodología que se siguió para calcular el ingreso mínimo familiar o nivel de ingresos propuesto, es recomendable prestar mayor atención a la satisfacción de la meta de ingresos, porque de acuerdo con las conclusiones de una publicación⁸ “de todas maneras el criterio para establecer la meta mínima de ingreso deberá contemplar la máxima utilización de la mano de obra”.

Por último, al tamaño mínimo determinado debería añadirse el valor requerido para área de vivienda e instalaciones y contemplar los coeficientes normales de imprevistos y de riesgos normales de pérdidas de las cosechas, para dar la cifra definitiva del tamaño mínimo requerido en hectáreas.

La misma investigación que se ha venido siguiendo (Morales⁵) concluye que este concepto del tamaño mínimo debe ser analizado con detenimiento en una proyección de mediano o largo plazo, puesto que el número de hijos de la familia del agricultor enfrentado a una situación de fragmentación o atomización de la propiedad, por causas naturales o de diversa índole, “podría ser una solución de carácter transitorio al problema de tenencia de la tierra”. Por lo tanto, no se puede ser muy rígido en la determinación del tamaño óptimo tanto de una unidad de producción de tipo individual como de una empresa asociativa.

6.1-6 CONSIDERACIONES PARA LA DETERMINACION DEL TAMAÑO OPTIMO DE UNA EMPRESA ASOCIATIVA CAMPESINA

No puede llegarse a cantidades exactas en cuanto a las dimensiones de una empresa asociativa campesina, en términos de número de miembros y de superficie, puesto que estas cifras varían de acuerdo con diferentes factores. Sin embargo es importante tener en cuenta consideraciones como las siguientes:

6.1-6:1 Relación hombre-tierra. Esta relación debe considerarse sólo como una medida comparativa pero no efectiva, dado el objetivo buscado de indivisibilidad de la empresa asociativa, por lo menos a corto plazo.

No obstante, para su cálculo es indispensable tener en cuenta las características potenciales de producción de toda la superficie de la empresa y la calidad de este recurso. No es correcto tomar toda la extensión de la finca para hacer esta estimación si existen grandes porcentajes de áreas marginales dentro de ella; por lo tanto, es más aconsejable trabajar en términos de superficie agrícola útil y en condiciones productivas, las cuales son por lo general mucho menores que el total del área.

6.1-6:2 En una publicación⁸ se señalan otros factores a considerar en la determinación del tamaño óptimo de una empresa comunitaria campesina, los cuales se mencionan a continuación:

- Superficie tal que permita el aprovechamiento de las economías de escala y calidad de recursos que garanticen la máxima ocupación de la mano de obra.
- Número de miembros que permita el mantenimiento de la solidaridad del grupo.
- Posibilidad de participación de todos los miembros del grupo en los procesos económicos, sociales y políticos de la empresa.
- Distancias dentro del ámbito geográfico de la empresa que eviten pérdidas de tiempo, tanto en el proceso productivo como en el acceso de los miembros a los servicios básicos de uso diario.
- Grado de integración vertical y horizontal que exista dentro y entre las empresas para comercialización, agroindustria, abastecimiento de insumos y otros servicios, que permitan aprovechar las economías de escala a un nivel secundario.

Una metodología (Vaz⁹) sugerida para la fijación de tamaños de unidades de producción en procesos de reforma agraria expresa que lo primero que se debe contemplar son los criterios sociológicos que permitan fijar el número de familias que podrían trabajar en conjunto —sea por interacciones de parentesco, relaciones de amistad, compadrazgo, tradición, u otros factores— en especial para aquellos países que tienen tradición de grandes trabajos en forma asociativa (caso de las mingas).

Sabiendo el número de familias, se podrá conocer luego la cantidad de mano de obra disponible y los demás elementos, ya analizados,

necesarios para calcular el tamaño mínimo (superficie agrícola útil, plan de producción, niveles propuestos de ingresos, ocupación, etc.), que en el caso de la empresa asociativa se deben considerar en forma agregada.

De todas maneras, sea el punto de partida el ubicar un número conocido de familias en un área por determinarse, o el tener previamente determinada un área fija para estimar el número de familias a ubicar, el procedimiento básico para calcular el tamaño mínimo de la empresa asociativa sigue una metodología similar al de la finca individual, teniendo en cuenta los criterios previamente señalados.

6.2 CAPACIDAD DE USO DE LOS SUELOS EN RELACION CON EL USO ACTUAL

Este aspecto es esencial tanto para la realización de una completa identificación de la empresa agropecuaria como para conocer los niveles de eficiencia o ineficiencia en el uso de este recurso, los cuales se reflejan de forma ineludible en los índices de producción y de productividad.

Para organizar el análisis comparativo pueden llenarse los modelos de croquis sugeridos en el Capítulo 3 (Formulario 1) de esta obra y realizar posteriormente una superposición de ellos, para conocer la racionalidad en el uso actual de la tierra con relación a su capacidad potencial.

Este procedimiento se siguió en una investigación asesorada por el autor (Salinas⁷), la cual permitió comprobar que los rendimientos obtenidos en cultivos como café y caña eran inferiores a los promedios regionales en porcentajes mayores del 50%. Estos resultados deficientes se debieron a la mala localización de los cultivos, que se sembraban primordialmente en tierras de clase VII, con vocación netamente forestal, lo que puede apreciarse en la Figura 4 realizada por el profesional que desarrolló la investigación (Salinas⁷).

6.3 PRODUCTIVIDAD

Para medir en términos físicos el impacto de cualquier plan de producción, es indispensable conocer las variaciones que se originan en los siguientes aspectos:

6.3:1 Rendimientos por unidad de superficie. Para el caso de cultivos se debe conocer la cantidad de producto (kilogramos, toneladas, quintales, etc.) que se obtiene en cada alternativa por unidad de superficie (hectárea, manzana, etc.).

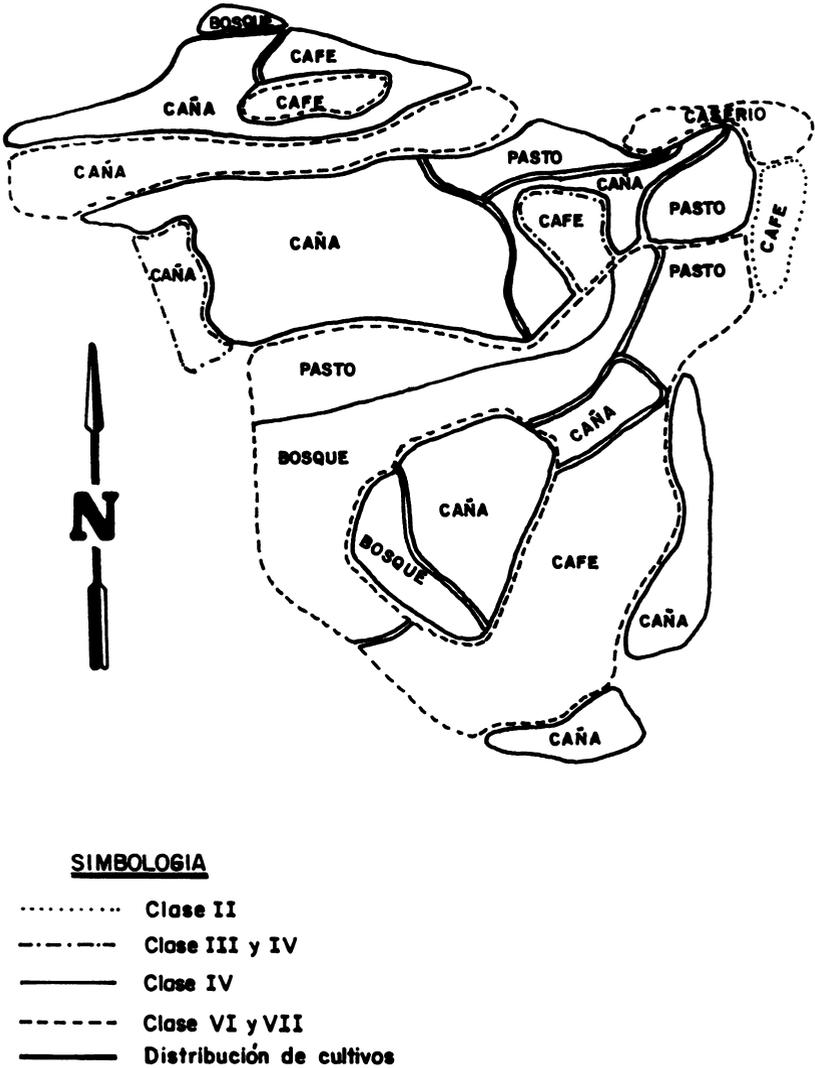


Fig. 4. Empresa cooperativa de producción agropecuaria. Capacidad de uso de los suelos vs. uso actual. (Fuente: Salinas⁸).

6.3:2 Cabezas de ganado o unidades-animal por unidad de superficie. Para planes pecuarios, se utiliza mayormente como patrón de medida la unidad animal, calculada en base a la comparación de lo que representa cada edad o especie de ganado en relación con un ejemplar vacuno adulto.

6.3:3 Rendimientos por trabajo no humano requerido en cada alternativa. Tomando como base la labor realizada por elementos diferentes a la mano de obra, tales como los animales de trabajo y la tracción, se puede conocer el resultado obtenido o las necesidades de cada factor en particular.

Con cada plan variará la necesidad de uso de estos elementos, de acuerdo también a los objetivos que se pretenden lograr.

6.3:4 Rendimientos por mano de obra o recursos humanos utilizados. Se trata de conocer la relación que existe entre la necesidad de mano de obra y su comparación con la disponibilidad actual. Se pueden obtener varios indicadores que expresen la cantidad de producto obtenido por los jornales o equivalentes-hombre (año de ocupación plena) disponibles.

Se pueden obtener otros índices de eficiencia en relación a la mano de obra, pero en este aparte se hace referencia específica al aspecto técnico o físico, relacionado con la cantidad de producto que se obtiene por insumo físico utilizado. Para el criterio económico se ha dejado el análisis de la eficiencia relacionada con el capital o la inversión, o sea la que se expresa específicamente en términos monetarios. Sin embargo, se podría incluir dentro de este análisis puramente físico la relación entre el producto que se obtiene (kilogramos, toneladas, quintales, etc.) por unidad monetaria gastada (peso, colón quetzal, balboa, etc.), considerando este factor desde el punto de vista del dinero como otro insumo.

6.4 MODELO PARA LA PLANIFICACION EN EL ASPECTO FISICO

De acuerdo con la técnica del presupuesto total, y en base a experiencias obtenidas en este aspecto (Murcia⁶), se presenta un modelo que puede servir para medir el impacto técnico y físico de varios planes alternos con relación a un plan actual.

6.4:1 Número de unidades de superficie requeridas por cultivos anuales o permanentes. Este cuadro puede ser perfectamente comparable al que se utiliza en proyectos de desarrollo para resumir la proyección del uso del suelo.

6.4:2 Número de cabezas de ganado o unidades-animal para planes pecuarios alternos.

6.4:3 Planes para fuerza y tracción, o sea el trabajo no humano requerido en cada alternativa.

6.4:4 Necesidades de mano de obra o para cada plan y su relación con la disponibilidad actual. Se incluye también un ejemplo de calendario de actividades para saber las necesidades específicas de mano de obra por cada labor del cultivo o trabajo pecuario durante el año.

La información base para llenar la columna correspondiente al plan actual y a la disponibilidad presente de los diferentes recursos, puede ser extractada de los modelos de identificación y de inventario, mencionados anteriormente. El hecho de registrar aquí también dicha información no constituye una duplicidad de esfuerzo, por cuanto estos datos en el presente momento se convierten en un factor dinámico básico para el análisis de factibilidad y de variación física de las distintas alternativas planteadas para el futuro.

En el Formulario 7 se presentan los diversos cuadros relacionados con cada una de las partes del presente modelo correspondientes a la numeración de esta Sección 6.4.

FORMULARIO No. 7. Modelo para planificación física.

7:1 Planes para la producción de cultivos (en unidades de superficie).

Cultivos	Plan actual		Planes alternos						
	Primer semestre	Segundo semestre	I	II		III			
			1°S*	2°S	1°S	2°S	1°S	2°S	

(*) S = Semestre.

Formulario No. 7, Cont.

7:2 Planes ganaderos (en número de cabezas o unidades animal).

Ganado	Plan actual		Planes alternos					
	Primer semestre	Segundo semestre	I		II		III	
			1°S*	2°S	1°S	2°S	1°S	2°S
Vacas lecheras								
Novillas								
Ternereras								
Cerdos								
Gallinas								
TOTAL (unidad animal)								

7:3 Planes para fuerza y tracción (en número).

Fuerza	Plan actual		Planes alternos					
	Primer semestre	Segundo semestre	I		II		III	
			1°S	2°S	1°S	2°S	1°S	2°S
Bueyes								
Animales de trabajo								
Tractores								

(*) S = semestre.

Formulario No. 7, Cont.

7.4:2 Necesidad y disponibilidad de mano de obra por mes. Actual y alternativas, (en jornal/mes).

ACTIVIDAD	Enero	Febre- ro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Junio	Agos- to	Setiem- bre	Octu- bre	Noviem- bre	Diciem- bre
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
a. Total necesidades												
b. Disponibilidad												
c. Jornales socios												
d. Jornales familia												
e. Jornales ocasionales												

7.4:3 Planes para mano de obra (en jornales o equivalentes-hombre).

Mano de obra	Plan actual		Planes alternos								
	Primer semestre	Segundo semestre	I		II		III				
			1° S*	2° S	1° S	2° S	1° S	2° S			
Jornales socios											
Jornales familia											
Jornales ocasio- nales											

(*) S = Semestre

BIBLIOGRAFIA

1. CARRERA ANDRADE, H. Método simple para determinar el tamaño de la unidad agrícola familiar. In *Curso de Postgrado en Planificación del Desarrollo Agrícola*, Bogotá, 1971. Conferencias y documentos. Bogotá, IICA-CIRA, 1971. 13 p.
2. CURSO INTERNACIONAL SOBRE CRITERIOS PARA ASENTAMIENTOS RURALES, GUATEMALA, 1970. Criterios sobre planeamiento de asentamientos rurales. IICA. Publicación Miscelánea no. 74. 1970. p. irr.
3. HERRERO, F.G. Guía para la elaboración de un programa de reforma agraria. IICA. Publicación Miscelánea no. 80. 1973. 286 p.
4. ————. Objetivos y criterios de inversión en asentamientos rurales. In *Curso Internacional sobre Criterios para Asentamientos Rurales*. IICA. Publicación Miscelánea no. 74. 1970. pp. II.1.1-II.1.21.
5. MORALES, E. Aplicación de la programación planeada a partir de la organización contable de la unidad de producción. Tesis Ing. Agr. San José, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1976. 134 p.
6. MURCIA, H.H. Esquema para el análisis de aspectos económicos y administrativos de la empresa asociativa campesina. Tegucigalpa, Oficina del IICA en Honduras, 1975. 48 p.
7. SALINAS, O. Análisis de la cooperativa de producción agropecuaria El Humo R.L. en Cartago, Costa Rica; criterios para su desarrollo futuro. Tesis Ing. Agr. San José, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1976. 194 p.
8. SEMINARIO ESPECIAL SOBRE DESARROLLO REGIONAL INTEGRAL, SAN JOSE, COSTA RICA, 1975. San José, Costa Rica, IICA-Gobierno de Israel, 1975. (Informe del grupo C sobre ponencia no. 6). pp. 6.24-6.27.
9. VAZ, J.M. Criterios sobre asistencia técnica y organización de beneficiarios. In *Curso Internacional sobre Criterios para Asentamientos Rurales*, Guatemala, 1970. Criterios sobre planeamiento de asentamientos rurales. IICA. Publicación Miscelánea no. 74. 1970. pp. II.4.1-II.4.25.

CAPITULO 7

CRITERIOS PARA LA PLANIFICACION ECONOMICA DE LA EMPRESA AGROPECUARIA

“No siempre el punto de máxima ganancia es igual al de la máxima producción física, diferenciación que se basa principalmente en los precios de insumos y productos”.

Dentro del contexto económico, la planificación se dirige a planear programas para el mejoramiento de la producción en el aspecto de la utilidad o la ganancia y a medir la repercusión de cada alternativa en elementos tales como inversiones de capital, gastos e ingresos.

A continuación se mencionan los principales conceptos necesarios para comprender la naturaleza de los diferentes factores que contempla el análisis económico.

7.1 PRINCIPIOS ECONOMICOS QUE INTERVIENEN EN LA DECISION DE PRODUCCION

Al realizar cualquier labor dentro del campo de la producción agropecuaria, además de hacer referencia al determinado aumento en producción o productividad que se logrará con una utilización específica de insumos, se debe complementar el análisis con la consideración de lo que es un punto óptimo económico o de ganancia.

No siempre el punto de máxima ganancia es igual al de la máxima producción física, diferenciación que se basa principalmente en los precios de insumos y productos. Es necesario que tanto el profesional agropecuario-investigador, docente o extensionista-relacionado con la planificación de empresas agropecuarias, como esencialmente el productor, presten atención a los principios de economía agrícola, esenciales en la toma de decisiones.

La economía agrícola ofrece al productor y al técnico que colabora en la marcha de la empresa, una serie de instrumentos y conceptos que le ayudan a tomar decisiones apropiadas, tanto a nivel de unidad de producción como en el campo regional y nacional. Básicamente, es necesario recurrir a disciplinas como la economía de la

producción agropecuaria, la administración, el mercadeo y comercialización y a la política y planificación agropecuarias, como elementos esenciales dentro de una clasificación tentativa de la economía agrícola.

Aunque no se hace referencia a ninguno de estos aspectos en particular, debido a la innecesaria repetición de conceptos teóricos que fácilmente pueden encontrarse en textos específicos sobre estos temas, si se deja en claro que a medida que se avance en el proceso de desarrollo de la empresa, es esencial estimular interés por la profundización de los conceptos puramente técnicos y económicos que debe conocer el productor, aplicándolos a su situación y necesidades específicas.

Los siguientes factores influyen en la programación económica a nivel de la empresa agropecuaria, como elementos que se pueden integrar en un instrumento específico de análisis sobre este aspecto.

7.2 ELEMENTOS PARA LA PROGRAMACION DE INVERSIONES, GASTOS E INGRESOS

El análisis conjunto de estos factores integra el comúnmente denominado “plan de inversiones”, que sirve de base para actividades relacionadas con el funcionamiento de programas de crédito a nivel de empresa o planes que requieran un sistema de financiamiento con fondos propios o externos a la finca. Los factores a considerar son:

7.2-1 INVERSIONES DE CAPITAL

Se incluyen en esta denominación todas las erogaciones o gastos en bienes de carácter más o menos permanentes, o sea aquéllos clasificados normalmente dentro de la categoría de “activos fijos”, tales como las compras de tierra, construcciones, maquinaria y equipo, instalaciones y otros de carácter durable. Cada plan alterno basado en cultivos anuales o transitorios requerirá de sus propias inversiones durante su ciclo de producción, lo mismo que los que se basen en cultivos o actividades permanentes. En este último caso se usan otros criterios para la actualización de la inversión, dado el tiempo mayor que requiere su producción.

7.2-2 GASTOS DE OPERACION

Estos gastos comprenden todas las erogaciones relacionadas con la operación o producción propiamente dicha del cultivo o actividad pecuaria.

En general, los gastos se pueden clasificar en dos categorías:

7.2-2:1 Gastos en efectivo o monetarios, que son aquéllos que representan desembolsos en efectivo del agricultor, tales como erogaciones en semillas, fertilizantes, insecticidas, salarios, dirección técnica, intereses (por préstamos), venta de la tierra (cuando se alquila), imprevistos, pagos de servicios, etc.

7.2-2:2 Gastos no efectivos o imputados, que son aquéllos que no representan desembolsos en efectivo tales como disminuciones de inventarios, depreciaciones de activos fijos, trabajo familiar no remunerado (exceptuando al productor), mantenimiento de animales de trabajo (de propiedad del productor), etc.

El método para calcular los gastos o costos de producción difiere según el tipo de producto que se considere (cultivos anuales, permanentes, ganadería, etc.) condicionado por el ciclo vegetativo de cada tipo de producto.

7.2-2:3 En el caso de cultivos anuales o transitorios, los cálculos se efectúan con base en una unidad de superficie y luego se proyectan al total del área producida. Como el ciclo vegetativo es corto, en un calendario o registro simple de actividades se pueden programar todos los gastos desde la preparación del terreno hasta la cosecha, no variando grandemente el cálculo de costos o ingresos.

7.2-2:4 Cultivos permanentes: aunque el cálculo inicial se hace también por unidad de superficie, las características particulares de su ciclo vegetativo requieren que todos los análisis se hagan en forma global para toda la vida útil del cultivo. Esta se puede agrupar en varias fases: instalación o establecimiento (desde la siembra hasta que la producción excede a los costos anuales), incremento (hasta que la producción cesa de crecer y se vuelve constante), plena producción o madurez (hasta que la producción empieza a decrecer) y decremento (hasta que los costos de producción superan los ingresos). Cada una de estas etapas tiene sus costos especiales; para el cálculo general del valor total del proyecto y análisis de las inversiones, se debe prestar atención a factores tales como depreciaciones, valorizaciones, valor actual y otros elementos que para cultivos anuales no es de estricta necesidad computar.

7.2-2:5 Ganadería. A diferencia del método de cálculo en base a la unidad de superficie utilizado para cultivos, en ganadería comúnmente se hacen los cálculos para toda la superficie de la empresa, teniendo en cuenta que no hay una relación directa entre las inversiones fijas y cada unidad de superficie. Actualmente existe también la tendencia a presentar los datos económicos por unidad de superficie, en base a los conceptos de unidad animal y carga animal; sin embargo es más común la presentación de la información para una superficie óptima, por lo general previamente establecida.

Por otro lado se observa que la actividad ganadera pueda dividirse en varios grupos (leche, crianza para reproducción o producción de carne y engorde), y cada uno de ellos tiene características especiales que deben ser analizadas por separado. Por ejemplo, leche y cría tienen las etapas de incremento y plena producción bien definidas, siendo innecesario calcularles fase de decremento debido a que los hatos se van renovando; engorde, por su carácter especial, puede seguir un método similar al de las actividades anuales.

7.2-3 INGRESOS

En este grupo se incluye la estimación de todos los ingresos o entradas en las diferentes actividades agropecuarias, que se clasifican en las siguientes categorías:

7.2-3:1 Ingresos monetarios o en efectivo. Son aquellas entradas integradas principalmente por el volúmen de la producción obtenida, multiplicada por el precio de venta de los productos, además de otros renglones tales como ventas de maquinaria y equipo, maquinaria dada en alquiler, superficie dada en arriendo, etc.

7.2-3:2 Ingresos imputados o no en efectivo. Son aquellos que el productor percibe en especie tales como los aumentos de inventario, las valorizaciones, los productos destinados al autoconsumo, etc.

7.2-3:3 Otros ingresos originados fuera de la empresa. Aunque el cálculo se realiza con base en los costos (monetarios e imputados) e ingresos (monetarios e imputados) originados dentro de la misma finca, a veces es conveniente considerar las entradas provenientes de fuera de la empresa.

Esta acción puede ser muy útil para algunas unidades de producción en Latinoamérica en las cuales se complementa el trabajo de la finca con labores de tipo artesanal o de otra índole similar; la inclusión de esta cifra reviste gran valor al calcular, por ejemplo, el ingreso familiar en efectivo.

7.3 MEDICION DE LOS RESULTADOS ECONOMICOS

Para que cualquier unidad de producción pueda ser considerada como empresa, debe pagar como mínimo todos los gastos de operación, el interés corriente sobre el capital y dar una remuneración justa y adecuada al productor.

Para conocer si se cumple con estas condiciones, se pueden utilizar los indicadores mencionados a continuación, aplicables en forma casi directa a cultivos o actividades de tipo anual (Murcia¹).

7.3:1 Ingresos de la empresa. Este índice se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Total de ingresos} - \text{Total de gastos}$$

Se define como el residuo para remunerar tanto el uso del capital (si no se ha incluido dentro de los gastos el interés a la inversión), como el trabajo del agricultor (si no se ha tomado en cuenta el pago de la mano de obra del productor).

7.3:2 Ingresos del agricultor. Se obtiene de la siguiente forma:

Ingresos de la empresa – interés sobre las inversiones

Se define como la retribución que recibe el agricultor después de pagar los gastos y el interés sobre la inversión. Para obtener este último valor se aplica la tasa corriente en el mercado de capitales sobre las inversiones totales.

7.3:3 Ingresos del capital.

Ingreso de la empresa-valor estimado del trabajo del productor.

Este es el residuo para remunerar el capital una vez cubiertos los gastos, incluso el trabajo del productor.

7.3:4 Relación beneficio-costos. Es una medida adecuada para comparar el resultado económico en diferentes etapas de la empresa o la ventaja comparativa de ella en relación con otras empresas. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Relación-beneficio-costos} = \frac{\text{Ingreso total}}{\text{Costo total}} = \frac{\text{Utilidad} + \text{costo total}}{\text{Costo total}}$$

Su resultado se considera apropiado si la relación es de 1 ó más.

7.3:5 Rentabilidad de la inversión. Este es un índice de mucha utilidad para conocer el funcionamiento económico. Se calcula así:

$$\text{Rentabilidad de la inversión} = \frac{\text{Ingresos de la empresa} \times 100}{\text{Inversión total}}$$

Mientras más alto sea su valor, es mejor.

Para cultivos o actividades de carácter permanente se pueden utilizar las mismas medidas anteriores, teniendo cuidado de “actualizar” convenientemente los valores usados, de acuerdo a todos los años de la vida útil del proyecto, debido a su característica de mayor duración.

Por lo tanto, en estos casos se deben observar, como mínimo, los conceptos e indicadores que se indican a continuación:

7.3:6 Valor actual de ingresos y costos. Cuando se trabaja con planes de producción a largo plazo y teniendo en cuenta que los

ingresos y los gastos están sometidos a constantes cambios, se utiliza el criterio del valor actual, que consiste en sumar todos los ingresos y costos futuros, debidamente descontados. Por consiguiente, la estimación se hace con base en la inversión inicial, “reduciendo todos los pagos anuales al equivalente de un solo pago”, efectuado junto con la inversión. En este caso las fórmulas “descuentan” los valores futuros, permitiendo sumar los costos de la inversión con todos los costos anuales (Naciones Unidas³).

El procedimiento de actualización consiste en la utilización de una tabla de valores de descuento (factor singular de actualización o el factor de series uniformes, si se presentan valores constantes en varios períodos), la cual se puede encontrar en cualquier texto de matemáticas financieras.

Con el propósito de ilustrar esta explicación sobre valor actual, en el Cuadro 9 se presenta un ejemplo sencillo de un proyecto que requiere la inversión de 1.000 unidades monetarias en el primer año y que produce 1,250 U.M. en el segundo año. Los cálculos para actualizar este flujo de valores a una tasa de interés del 10% son los siguientes:

CUADRO No. 9. Ejemplo sobre el procedimiento de actualización de una inversión.

Año	Flujo monetario (a)	Factor de descuento $i = 0,10$ (b)	Producto (axb)
1	- 1.000	0,9091	- 909,10
2	+ 1.250	,8264	+ 1033,00
Valor actual total			+ 123,90

Este valor actual positivo significa, entre otras cosas, que el proyecto proporciona utilidad a esta tasa de interés del 10%, concepto que se aclarará aún más al hacer referencia a la tasa interna de retorno.

7.3:7 Relación beneficio – costo (actualizada). Para planes de producción o proyectos de carácter más permanente, este criterio se aplica en forma actualizada así:

$$\text{Relación beneficio – costo} = \frac{B}{C}$$

B = Producción total del proyecto (actualizada)

C = Costos totales del proyecto (actualizados).

Por ejemplo, se planea desarrollar un proyecto de ganadería de leche a 10 años, en una finca dedicada actualmente a la agricultura. Se estima que un proyecto con estos objetivos presenta el flujo de inversiones, ingresos y gastos que se muestra como ilustración en el Cuadro 10. El cálculo de la relación beneficio-costo, actualizada a una tasa de interés del 10% se presenta a continuación de dicho Cuadro 10.

CUADRO No. 10. Cálculo de la relación beneficio-costo para un proyecto de ganadería de leche (en unidades monetarias).

Años	GASTOS			Ingresos totales	Factor de descuento 10%	Costos actualizados	Ingresos actualizados
	Inversiones básicas	Operación	Totales				
0	7.000	—	7.000	—	1,000	7.000,00	—
1	35.000	7.300	42.300	12.000	,9091	38.454,93	10.090,20
2		7.400	7.400	14.300	,8264	6.115,36	11.817,52
3		7.400	7.400	16.300	,7513	5.559,62	12.246,19
4		7.400	7.400	16.500	,6830	5.054,20	11.269,50
5		7.400	7.400	16.500	,6209	4.594,66	10.244,85
6		7.400	7.400	16.500	,5645	4.177,30	9.314,25
7		7.400	7.400	16.500	,5132	3.797,68	8.467,80
8		7.400	7.400	16.500	,4665	3.452,10	7.697,25
9		7.400	7.400	16.500	,4241	3.138,34	6.997,65
10		7.400	7.400	16.500	,3855	2.852,70	6.360,75
TOTALES						84.196,89	95.324,96

$$\text{Relación beneficio-costo} = \frac{95.324,96}{84.196,89} = 1,132$$

El valor de 1,132 que para dicho ejemplo se obtiene en la relación beneficio-costo significa que el proyecto es apropiado desde el punto de vista económico al ser mayor de 1. Sin embargo, no quiere decir que sea el mejor, mientras no se analice la factibilidad de otras alternativas.

7.3:8 Rentabilidad de la inversión (actualizada). Esta relación muestra la ganancia o utilidad que se obtiene por cada unidad monetaria invertida. Se expresa en términos porcentuales, siendo más apropiado mientras más alto sea este valor.

Para calcularla se utiliza la siguiente relación:

$$\text{Rentabilidad de la inversión} = \frac{\bar{U}}{I} \times 100$$

En donde:

\bar{U} = Utilidad promedio anual (actualizada), o ingresos anuales de la empresa (I. Totales – Costos Totales) actualizados.

I = Inversión total (actualizada).

Para el caso del ejemplo anterior sobre un proyecto de ganadería de leche, la rentabilidad de la inversión se puede calcular de la manera indicada en el Cuadro 11. Según el valor de 2,87% obtenido para una tasa de interés del 10%, se observa que, aunque es una cifra relativamente baja, por lo menos es positiva, indicando que se obtiene alguna ganancia por unidad monetaria invertida.

CUADRO No. 11. Cálculo de la rentabilidad de la inversión para un proyecto de ganadería de leche. (En unidades monetarias).

Años	Utilidad anual	Inversión	Factor de descuento 10%	Utilidad anual actualizada
0	-7.000	7.000	1,0000	-7.000,00
1	-30.300	35.000	,9091	-27.545,73
2	6.900		,8264	5.702,16
3	8.900		,7513	6.686,57
4	9.100		,6830	6.215,30
5	9.100		,6209	5.650,19
6	9.100		,5645	5.136,95
7	9.100		,5132	4.670,12
8	9.100		,4665	4.245,15
9	9.100		,4241	3.859,31
10	9.100		,3855	3.508,05
TOTAL				+11.128,07

Utilidad promedio anual: 1.112,81

$$\text{Rentabilidad} = \frac{1.112,81}{38.818,50} \times 100 = 2,87\%$$

7.3:9 Tasa interna de retorno o tasa de rendimiento interno. La tasa interna de retorno es el tipo de interés en el cual se iguala a cero el flujo neto monetario, o sea el valor que hace igual la suma de los ingresos esperados y la suma de los gastos esperados.

En otras palabras, la tasa interna de retorno también muestra el interés que hace que la relación beneficio-costo actualizada sea igual a 1.

En el Cuadro 12 se presenta un ejemplo que muestra el valor actual de un flujo monetario a diversas tasas de interés (Solomon⁴).

Por consiguiente, la tasa de interés que hace igual a cero el flujo neto monetario es del 25%, o sea la tasa máxima de interés que se podría pagar para llevar a cabo el proyecto sin pérdidas ni ganancias.

Cuando la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de interés del mercado (bancos), al productor le convendrá hacer un préstamo para realizar su inversión. Si la tasa interna de retorno es menor que la tasa de interés del mercado, a los productores no les convendrá pedir dinero prestado para llevar adelante el proyecto.

CUADRO No. 12. Ejemplo de cálculo de tasa interna de retorno para una inversión.

Año	Flujo monetario	Factores de descuento al			
		15%	20%	25%	30%
1	- 1.000	,8696	,8333	,8000	,7692
2	+ 1.250	,7561	,6944	,6400	,5917
Valor actual total		+75,52	+34,70	0	-29,58

En muchos casos, cuando el cálculo de la tasa de retorno no arroja un resultado exacto como en el caso anterior, se hace necesario utilizar la fórmula siguiente:

$$\text{T.R.I.} = i_1 + \frac{Y_1 (i_2 - i_1)}{Y_1 - Y_2}$$

en la cual:

i_1 = Factor de descuento positivo

i_2 = Factor de descuento negativo

Y_1 = Sumatoria del beneficio neto actualizado con i_1

Y_2 = Sumatoria del beneficio neto actualizado con i_2

El Cuadro 13 ilustra el uso de esta fórmula basado en el caso ganadero que se ha venido estudiando. Según este cálculo se aprecia que la tasa interna de retorno es de 17,2%; aunque este valor puede considerarse suficiente para decir que un proyecto tiene buena perspectiva económica al comparar con las tasas normales de interés bancario, no significa que necesariamente debe hacerse la inversión, pues pueden haber otros proyectos cuyas tasas de interés sean mucho más altas, en cuyo caso estos proyectos alternos son preferibles.

CUADRO No. 13. Cálculo de la tasa interna de retorno para un proyecto de ganadería de leche a nivel de finca (en unidades monetarias).

Años	Costo total	Ingreso total	Beneficio neto	Factor descuento 15%	Valor actualizado 15%	Factor descuento 20%	Valor actualizado 20%
0	7.000	--	-7.000	1,0000	-7.000,00	1,0000	-7.000,00
1	42.300	12.000	-30.300	,8696	-26.348,88	,8333	-25.248,99
2	7.400	14.300	6.900	,7561	5.217,09	,6944	4.791,36
3	7.400	16.300	8.900	,6575	5.851,75	,5787	5.150,43
4	7.400	16.500	9.100	,5718	5.203,38	,4823	4.388,93
5	7.400	16.500	9.100	,4972	4.524,52	,4019	3.657,29
6	7.400	16.500	9.100	,4323	3.933,93	,3349	3.047,59
7	7.400	16.500	9.100	,3759	3.420,69	,2791	2.539,81
8	7.400	16.500	9.100	,3269	2.974,79	,2326	2.116,66
9	7.400	16.500	9.100	,2843	2.587,13	,1938	1.763,58
10	7.400	16.500	9.100	,2472	2.249,52	,1615	1.469,65
TOTALES					+ 2.613,92		- 3.323,59

$$\text{T.R.I.} = i_1 + \frac{Y_1 (i^2 - i^1)}{Y_1 - Y_2} = 15 + \frac{2.613,92 (5)}{2.613,92 - (-3323,59)} = 15 + 2.201 = 17,20\%$$

7.3:10 Análisis de sensibilidad. Otro estudio de interés para cualquier plan de producción o proyecto agropecuario es el análisis de sensibilidad, que indica hasta qué punto puede soportar variaciones en los precios (principalmente disminuciones) o en los costos de producción (principalmente aumentos), con posibilidades reales que ocurren.

7.4 TÉCNICAS PARA LA PLANIFICACION ECONOMICA DE LA EMPRESA AGROPECUARIA

Existen varios métodos para evaluar económicamente planes alternativos y para seleccionar el más adecuado a las condiciones generales de la empresa agropecuaria y a los objetivos propuestos.

Entre estas técnicas se pueden diferenciar las de **planificación** como son las de presupuestos (parciales y totales), la programación lineal y la programación simplificada y las de **comparación** tales como los análisis de grupos y los estudios comparativos.

Como se esbozó al introducir esta parte de la obra, ya existen varios ejemplos latinoamericanos sobre cada uno de estos métodos, sintetizados en algunas publicaciones e investigaciones y por lo tanto, se estima innecesario volver a presentarlos con criterio meramente demostrativo y académico.

No obstante, en el deseo de señalar modelos simples de planificación que sean de inmediata utilidad y lleguen en forma casi directa a la empresa asociativa para ser usados por los propios miembros de ella, es conveniente hacer énfasis especialmente en las técnicas de planificación por presupuestos, al haberse comprobado en varias oportunidades su gran utilidad en especial para facilitar la comprensión inicial de estas disciplinas en niveles de poca capacitación. Por ello y sin menospreciar el gran beneficio que prestan todas las técnicas de planificación para diferentes niveles de complejidad, se dedicará particular atención a la presentación de algunos esquemas sencillos.

7.4-1 EL PRESUPUESTO PARCIAL

La técnica del presupuesto parcial se utiliza cuando se quiere hacer un análisis rápido sobre la bondad de un plan alternativo en relación al plan actual, si las modificaciones que se piensan hacer en la finca afectan sólo una parte de ella. Este método ayuda al agricultor a tomar alternativas de cuál cultivo o empresa ganadera le es más conveniente, dada una serie de condiciones determinadas, por ejemplo: la sustitución de mano de obra por máquinas.

Los elementos necesarios para elaborar un presupuesto parcial pueden agruparse así:

7.4:1 Ingresos adicionales: nuevos ingresos que se esperan obtener.

7.4:2 Costos reducidos: cantidad de gastos en que ya no habrá necesidad de incurrir.

7.4:3 Nuevas entradas: expresa la cantidad por la cual el plan alternativo proporciona mayores ingresos al productor con relación al plan actual. Equivale a la suma de 7.4:1 + 7.4:2.

7.4:4 Ingresos reducidos: cuantía de los ingresos que se dejarán de recibir.

7.4:5 Costos adicionales: cuantía de nuevos gastos que se habrán de efectuar para poner en práctica el plan alternativo.

7.4:6 Nuevas salidas: señala la cifra por la cual el nuevo plan aumenta los gastos del productor. Es equivalente a la suma de 7.4:4 + 7.4:5.

7.4:7 Diferencia: expresa los cambios en los ingresos, positivos o negativos, que resultan de comparar el plan alternativo con el actual. Se obtiene de la resta de 7.4:3 - 7.4:6.

Los valores que se expresan en 7.4:1 y 7.4:2 muestran la parte positiva del cambio, o sea, los nuevos ingresos que proporciona el plan alternativo. En 7.4:4 y 7.4:5 se señalan las partes negativas de la modificación, o sea, el aumento en los gastos. Por consiguiente, un valor positivo de 7.4:7 indicará que el plan alternativo puede ponerse en práctica por cuanto aumenta los ingresos del productor en relación al plan actual y viceversa si la cifra obtenida es negativa.

En el Formulario 8 se presenta un modelo para hacer análisis por presupuesto parcial en cualquier empresa agropecuaria.

A continuación se presentan unos ejemplos sencillos que demuestran el uso de esta técnica:

7.4-1:1 Sustitución de un cultivo por otro. En una empresa asociativa hay un lote de 20 hectáreas que siempre se siembra de arroz. En el presente año, uno de los socios propuso que se sembrara algodón en lugar de arroz. ¿Cómo tomar esta decisión?

El paso inicial es conocer los gastos y los ingresos por unidad de superficie para la siembra de arroz o de algodón.

Producir una hectárea en el cultivo de arroz cuesta 3.500 unidades monetarias y puede dejar un ingreso bruto de 5.000 U.M. Producir una hectárea de algodón cuesta 4.200 U.M. y puede dejar un ingreso de 7.000 U.M.

Para determinar si es conveniente el cambio se puede seguir el procedimiento que se indica a continuación por medio de la técnica del presupuesto parcial:

– Ingresos adicionales: 20 hectáreas x 7.000 u.m.	=	140.000
– Costos reducidos: 20 hectáreas x 3.500 u.m.	=	70.000
– Nuevas entradas (140.000 + 70.000)	=	210.000
– Ingresos reducidos: 20 hectáreas x 5.000 u.m.	=	100.000
– Costos adicionales: 20 hectáreas x 4.200 u.m.	=	84.000
– Nuevas salidas (100.000 + 84.000)	=	184.000
– Diferencia (210.000 – 184.000)	=	26.000

El nuevo plan proporciona un ingreso mayor de 26.000 U.M. con relación al plan actual y por lo tanto es conveniente hacer el cambio.

FORMULARIO No. 8. Forma de presupuesto parcial para determinar si es económico.

el cambio de _____ a _____

Item cambiado	Cambio en unidades monetarias	Totales
8:1. Ingresos adicionales		
Total ingresos adicionales		
8:2. Costos reducidos		
Total costos reducidos		
8:3. Nuevas entradas (8:1+8:2) (Efectos positivos)		
8:4. Ingresos reducidos		
Total ingresos reducidos		
8:5. Costos adicionales		
Total costos adicionales		
8:6. Nuevas salidas (8:5+8:6) (Efectos negativos)		
8:7. Diferencia (8:3–8:5) (Cambio en el ingreso neto)		

7.4-1:2 Sustitución de labor manual por labor con máquina. Se está cosechando un producto agrícola con sólo labor manual y se quiere cambiar por labor con tractor. La labor manual para una hectárea tiene un costo de 180 horas a ₡ 5.00 cada una. Con tractor se necesitarían 12 horas a ₡ 60.00 cada una, más el pago a un tractorista por ese tiempo, a un valor de ₡ 8.00 por hora.

La labor con tractor produce un desperdicio de 50 kilos del producto agrícola, el cual vale a ₡ 2.00 por kilo, pero deja un mayor ingreso por la venta de subproductos de ₡ 400.00. Calcular si es aconsejable el cambio.

La solución de este problema se aprecia en el Cuadro 14 el cual sirve también como ilustración del uso del modelo de formulario para hacer análisis por medio de la técnica del presupuesto parcial.

7.4-2 MODELO PARA LA PLANIFICACION ECONOMICA DE LA EMPRESA AGROPECUARIA SEGUN LA TECNICA DEL PRESUPUESTO TOTAL

Teniendo en cuenta todos los criterios que se han mencionado para la planificación económica de la empresa agropecuaria, se ha diseñado (Murcia²) un esquema basado en la técnica del presupuesto total, aplicable a cualquier tipo de empresa agropecuaria en Latinoamérica.

Se apreció su eficacia en un estudio de asentamientos o empresas asociativas campesinas de Honduras, y se han obtenido experiencias positivas en otros países de la región.

Este modelo es el comúnmente llamado “plan de gastos, ingresos e inversiones”, que aunque aquí se muestra para el caso de cultivos o actividades anuales, es fácilmente adaptable a otras actividades permanentes.

El esquema, presentado en el Formulario 9, analiza o sirve para estudiar los siguientes aspectos:

7.4-2:1 Planes para inversiones de capital. Se incluyen las erogaciones o gastos en bienes de carácter durable o más o menos permanente, para diferenciarlos de los propiamente llamados gastos de operación. Cada alternativa requerirá sus propias inversiones y gastos para todo el tiempo del cultivo o actividad pecuaria.

7.4-2:2 Planes para gastos. Se presentan los gastos en efectivo y no efectivo, relacionados en forma directa con la producción del

CUADRO No. 14. Ejemplo de presupuesto parcial para determinar si es económico el cambio de: labor manual a labor con tractor.

	Item cambiado	Cambio en colones	Totales
A.	Ingresos adicionales Venta de subproductos	400	
	Total ingresos adicionales		400
B.	Costos reducidos 180 horas a ₡ 5,00 c/u	900	
	Total costos reducidos		900
C.	Nuevas entradas (Efectos positivos)		1.300
D.	Ingresos reducidos (50 kilos a ₡ 2,00 c/u)	100	
	Total ingresos reducidos		100
E.	Costos adicionales (12 horas a ₡ 60 c/u)	720	
	Tractorista (12 horas a ₡ 8 c/u)	96	
	Total costos adicionales		816
F.	Nuevas salidas (efectos negativos)		916
G.	Diferencia (cambio en el ingreso neto)		384

Por lo tanto, vale la pena hacer el cambio.

cultivo o actividad ganadera. Dentro de los gastos en efectivo se incluye el costo de la mano de obra del productor (socio para una empresa comunitaria), valor que debe ser tenido en cuenta también al calcular el ingreso mínimo familiar, de acuerdo con los planes específicos para cada alternativa.

7.4-2:3 Planes para ingresos. Se incluyen los ingresos en efectivo (procedentes de ventas de productos, alquileres, etc.), los ingresos no efectivos y el autoconsumo, como entradas de la empresa.

Otro elemento que se agrupa aquí es el de los ingresos originados fuera de la empresa, cifra que puede ser de valor al calcular el ingreso familiar en efectivo.

7.4-2:4 Resumen de ingresos y gastos. Medidas de resultado económico. Se presenta también un cuadro para sintetizar los gastos e ingresos de cada alternativa, y para calcular la utilidad neta de cada una y las medidas de resultado económico del plan. Este cuadro permite el cálculo mecánico de cada medida y los índices pueden utilizarse tanto para cultivos como para empresas ganaderas a corto y largo plazo, aunque en este último caso se debe trabajar primordialmente en base a conceptos como valor actual y tasa interna de retorno.

7.4-2:5 Flujos de fondos, plan de financiación semestral por fuentes y plan para atención al vencimiento de deudas. Estos esquemas tratan de ayudar al productor a conocer sus recursos económicos al empezar cada período de trabajo, sus necesidades en efectivo para cada semestre y la urgencia de atender sus compromisos monetarios.

Este sistema es de gran utilidad para los miembros de la empresa, e indirectamente puede servir para los propósitos de las entidades crediticias.

FORMULARIO No. 9. Modelo para la planificación económica de la empresa por presupuesto total.

9:1 PLANES PARA INVERSIONES DE CAPITAL

INVERSION	Plan actual		Alternativa I		Alternativa II		Alternativa III	
	1r. s	2do. s	1r. 2do. s	1r. s 2do. s	1r. s 2do. s	1r. s 2do. s		
Construcciones								
Maquinaria								
Ganado productivo								
Otros								
TOTAL								

Formulario No. 9, Cont.

9:2 PLANES PARA GASTOS DE OPERACION

GASTOS	Plan actual		Alternativa I		Alternativa II		Alternativa III	
	1r. s	2do. s	1r. s	2do. s	1r. s	2do. s	1r. s	2do. s
En efectivo								
Semillas								
Fertilizantes								
Herbicidas								
Insecticidas								
Otros materiales o insumos								
Intereses sobre préstamos								
Mano de obra*								
Impuestos								
Agua								
Electricidad								
Seguros								
Combustibles								
Mantenimiento de maquinaria-equipos								
Conservación de instalaciones								
Otros gastos en efectivo								
Subtotal								
No efectivos								
Disminución inven- tario maquinaria								
Disminución inver- sión ganado								
Depreciaciones								
Trabajo familiar no remunerado (excepto productor)								
Subtotal								
TOTAL								

(*) El costo de la mano de obra del productor (socios) debe tenerse en cuenta al calcular el ingreso mínimo familiar, adicionado al ingreso neto o a la retribución a la tierra, al capital y a la administración.

9:3 PLANES PARA INGRESOS

9:3:1 Producto anual, ingresos en efectivo (actual y alternativas).

ACTIVIDAD UNIDAD	Plan actual						Plan alternativo I						Plan alternativo II					
	Producción*			Valor total			Producción*			Valor total			Producción*			Valor total		
	1S	2S	IS	1S	2S	IS	1S	2S	IS	1S	2S	IS	1S	2S	IS	1S	2S	IS
Cultivos																		
Subtotal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ganadería																		
Subtotal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Subtotal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Total de ingresos en efectivo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

(*) - (**) La diferencia entre estos dos valores corresponde a los beneficios, privilegios o autoconsumo.

9:4 INGRESOS NO EFECTIVOS (ACTUAL Y ALTERNATIVAS)*

INGRESOS	Plan actual		Plan alternativo I		Plan alternativo II		Plan alternativo III	
	1r.s.	2o.s.	1r.s.	2o.s.	1r.s.	2o.s.	1r.s.	2o.s.
Aumento inventario ganado								
Aumento inventario maquinaria y equipo								
Valorización								
Inversiones								
Otros								
Total								

(*) Para poder considerarse como ingresos reales y no simples aumentos debido a inflación o devaluación de la moneda, deben hacerse las respectivas correcciones por medio de índices apropiados.

9:5 BENEFICIOS O PRIVILEGIOS (AUTOCONSUMO)

CONCEPTO	Unidad	Plan actual		Plan alternativo I				Plan alternativo II				Plan alternativo III					
		Producción		Valor		Producción		Valor		Producción		Valor		Producción		Valor	
		1S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S
Cultivos																	
Ganadería																	
Otros																	
Vivienda																	
Total																	

9:6 INGRESOS ORIGINADOS FUERA DE LA EMPRESA

CONCEPTO	Plan actual		Alternativa I		Alternativa II		Alternativa III	
	1r. s.	2o. s.	1r. s	2o. s.	1r. s.	2o. s.	1r. s.	2o. s.
Jornales								
Labor artesanal								
Subsidios								
Alquiler maquinaria								
Otros								
Total								

9:7 RESUMEN DE INGRESOS Y GASTOS. MEDIDAS DE RESULTADO ECONOMICO

CONCEPTO	Plan actual		Plan alternativo I		Plan alternativo II		Plan alternativo III	
	1r. S.	2o.S.	1r. S.	2o.S.	1r. S.	2o.S.	1r. S.	2o. S.
1. Ingresos en efectivo								
2. Ingresos no efectivos								
3. Beneficios o privilegios								
4. Total ingreso predio (1+2+3)								
5. Ing. fuera predio								
6. Gastos efectivos								
7. Gastos no efectivos								
8. Total gastos de la empresa (6+7)								
9. Utilidad neta* (4-8)								
Medidas								
10. Ingresos de la empresa (4-8)								
11. Intereses (%) a la inversión								
12. Ingresos agricultor (10-11)								
13. Ingresos capital (10-Valor mano de obra socios)								
14. Ingreso familiar en efectivo (Valor mano de obra socio y sus familiares + 1+5 (excluyendo gastos mano de obra socios)-6								
15. Relación beneficio-costo (4÷8)								
16. Rentabilidad de la inversión								
$\left(\frac{9}{\text{Inversión total}}\right) \times 100$								
17. Tasa de retorno**								

(*) Si dentro de los gastos se incluye el pago de la mano de obra de los socios, este pago será la remuneración a la tierra (si no está incluido el alquiler), al capital y a la administración.

(**) Para actividades permanentes, principalmente.

9:8 FLUJO DE FONDOS (EFECTIVO).

CONCEPTO	Año									
	1r.sem.	2o.sem.								
1. INGRESOS										
Ejercicio anterior										
Ventas de productos										
Cultivos										
Ganadería										
Crédito										
2. EGRESOS										
Inversiones										
Costos de operación										
3. BALANCE EN EFECTIVO (1-2)										
4. AMORTIZACION										
5. BALANCE EN EFECTIVO (3-4)										
6. APORTE A LA EMPRESA										
7. BALANCE EN EFECTIVO (5-6)										
8. OTROS (dividendos socios, etc.)										
SALDO										

(*) Principalmente para actividades a mediano y largo plazo.

9.9 PLAN DE FINANCIACION SEMESTRAL POR FUENTES ALTERNAS

Fuente	Actividad	1er. s.	2do. s.	3er.* s.	4o.* s.	5o.* s.	6o.* s.	Total
--------	-----------	---------	---------	----------	---------	---------	---------	-------

TOTAL

(*) Principalmente para las actividades a mediano y largo plazo.

9:10 PLAN PARA ATENCION AL VENCIMIENTO DE DEUDAS

Plazo	Fuente	Valor de la financiación		Fecha	VENCIMIENTO Primer semestre			VENCIMIENTO Segundo semestre			Total año		
		1r.s.	2o.s.		Capital	Interés	Total	Fecha	Capital	Interés	Total	Capital	Interés

TOTAL			XX															XX
--------------	--	--	-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------

BIBLIOGRAFIA

1. MURCIA, H.H. Medidas de resultado físico y económico. In *Curso sobre Contabilidad Agrícola y Planeación de Empresas Agropecuarias para Agentes de Extensión del MAG*, San José, Costa Rica, 1974. San José, Contrato UCR-IICA, 1974. 9 p.
2. ————. *Esquema para el análisis de aspectos económicos y administrativos de la empresa asociativa campesina*. Tegucigalpa, Oficina del IICA en Honduras, 1975. 48 p.
3. NACIONES UNIDAS. *Manual de proyectos de desarrollo económico*. New York, 1970. 264 p.
4. SOLOMON, M.J. y OSMAN, E. *Análisis de proyectos*. Washington, D.C., OEA, 1965. 204 p.

CAPITULO 8

CRITERIOS PARA LA PLANIFICACION DEL EMPLEO EN EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION

“Uno de los aspectos que deben considerarse en forma primordial en la planificación de una empresa asociativa de producción, es el del trabajo humano”.

El caso particular de las empresas asociativas de producción agropecuaria no puede circunscribirse sólo a la búsqueda de mayores ganancias, sino que también merece especial atención el análisis de las condiciones sociales de dichas empresas por cuanto uno de los principales objetivos es el de lograr el mejoramiento continuo de los niveles de vida de los grupos humanos que las componen.

Además, las tendencias actuales de los procesos de desarrollo consideran al hombre como su centro y fin último, puesto que lo que interesa no es solamente el aumento cuantitativo de la producción, sino el hombre mismo.

Uno de los aspectos fundamentales es el del trabajo humano, elemento de una importancia indiscutible, tanto por ser el hombre quien pone en funcionamiento el proceso de la producción y ordena su marcha, como por el panorama crítico que presentan los países menos desarrollados en la utilización de los recursos humanos de sus sectores rurales.

En este capítulo se presentan inicialmente algunos elementos de juicio para comprender la importancia de considerar el problema del empleo dentro de una estrategia general de desarrollo y posteriormente, gracias a una experiencia desarrollada por Vargas⁷, se concreta el análisis hacia el estudio de la ocupación de la mano de obra en empresas asociativas de producción agropecuaria.

8.1 EL PROBLEMA DEL EMPLEO EN LOS SECTORES RURALES LATINOAMERICANOS

La situación general del empleo de la mano de obra en los sectores rurales latinoamericanos reviste caracteres alarmantes por múltiples

factores, que tienen su origen principalmente en las malas condiciones de distribución y uso de los recursos productivos.

En términos generales, el recurso humano es abundante en el campo latinoamericano, en contraposición con los recursos de capital, que son escasos y costosos. Esta situación se representa en la Fig. 5, la cual indica la diferencia básica en los patrones de combinación de los recursos de mano de obra y capital para obtener niveles similares de producto, en países desarrollados y menos desarrollados.

Este hecho, unido al poco aporte que las condiciones de uso de la tierra en forma extensiva y con poca generación de ocupación por unidad de superficie prestan a su solución, agravan la magnitud del problema.

Así mismo, se reconoce que ha existido una tendencia del desarrollo que hace énfasis en los sectores modernos de tecnología compleja y grandes capitales, en detrimento de las actividades rurales y urbanas que exigen mano de obra numerosa (Blanchard¹). Bajo el marco de esta grave situación surge la inquietud de realizar una planificación macro o microeconómica que no cause mayores desequilibrios.

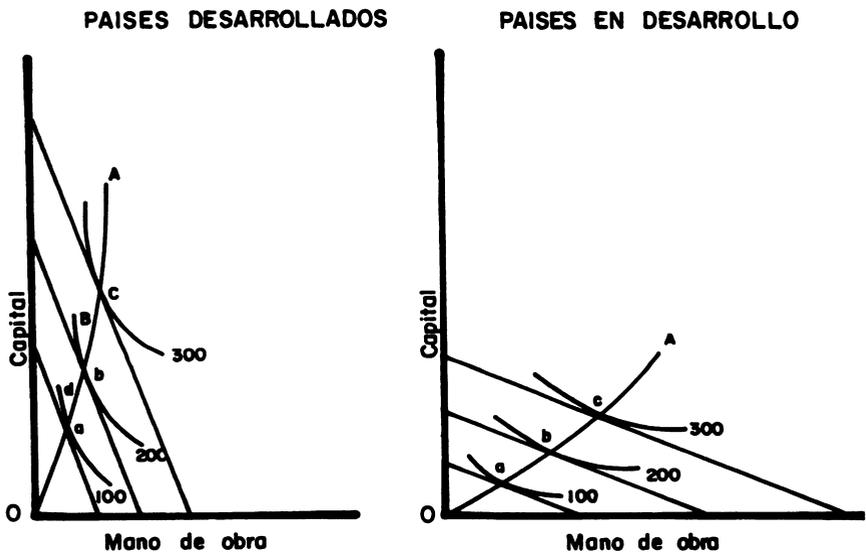


Fig. 5. Relaciones de tamaño, escala y productividad. (Fuente: tomada de Febres⁴).

El gran interrogante se plantea al hablar, por ejemplo, de mecanizar la producción en una empresa asociativa con gran disponibilidad de mano de obra. En la situación de los países menos desarrollados es evidente que cualquier introducción de un avance mecánico tiende a sustituir el esfuerzo humano, aumentando la producción a expensas de un alto costo social.

8.1-1 PROBLEMATICA DE LA UTILIZACION INDISCRIMINADA DE MAQUINARIA. EJEMPLOS

Con respecto a la problemática de la utilización de maquinaria, en una investigación realizada en Costa Rica (Rosales⁶) se analizó la utilización y el desplazamiento de trabajadores según sistema de producción (de acuerdo a tres categorías: cultivo con espeque o manual, semimecanizado y mecanizado) para varios cultivos.

Como ejemplo se presenta el caso del cultivo del arroz, el cual se aprecia en las Figs. 6, 7, y 8. Según estos gráficos, existe una utilización desigual de trabajadores durante el cultivo, según sea el sistema de producción empleado. Se observa un gran uso de mano de obra cuando se cultiva a espeque (Fig. 6), en tanto que en el sistema mecanizado (Fig. 8) ésta es mínima. Se presenta una situación intermedia en la forma de producción semimecanizada (Fig. 7), donde se notan dos épocas de poca utilización de trabajadores y una en la que ésta es elevada.

Al comparar el sistema de producción mecanizada con el de siembra a espeque (manual) para el cultivo de arroz, la misma investigación destaca que hay un desplazamiento promedio total de trabajadores, por parte del primero, del orden del 86,83%. El desplazamiento corresponde a un 63,64% cuando la producción es semimecanizada. (Cuadro 15). En este caso, la utilización de la cosechadora en el cultivo del arroz ocasiona un desplazamiento del 95,51% de los trabajadores requeridos por hectárea en relación a la cosecha manual. Del mismo modo, el uso del avión, de tractores, y de bombas mecánicas, etc., produce el desplazamiento del 83,33% de la mano de obra utilizada en el sistema a espeque y el 80% en el sistema mecanizado. Si se considera el uso de equipo integral (tractor, arado, y rastra integral) y de la sembradora en la preparación del terreno y la siembra, se estima un desplazamiento de aproximadamente el 80% de los trabajadores utilizados en esta labor.

Este desplazamiento, unido a la falta de niveles adecuados de compensación para los trabajadores desplazados, origina un grave obstáculo en los procesos de desarrollo rural. Posiblemente, ante tales circunstancias es que un autor (Brown²) ha expresado que una mecanización indiscriminada puede ocasionar en muchos países un verdadero desastre social con graves perjuicios para la población rural.

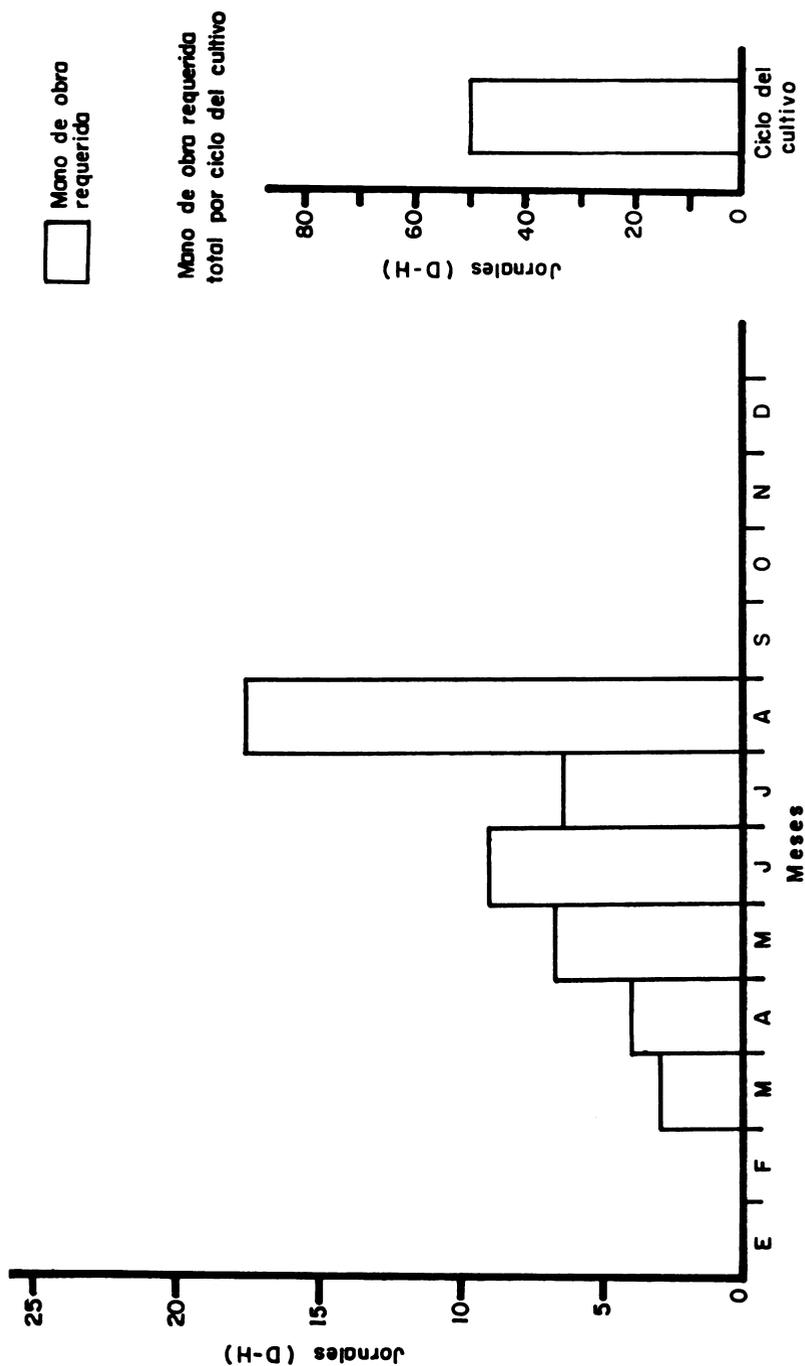


Fig. 6. Mano de obra requerida para la producción de una hectárea de arroz a espeque (manual), Costa Rica, 1976. (Fuente: Rosales⁶).

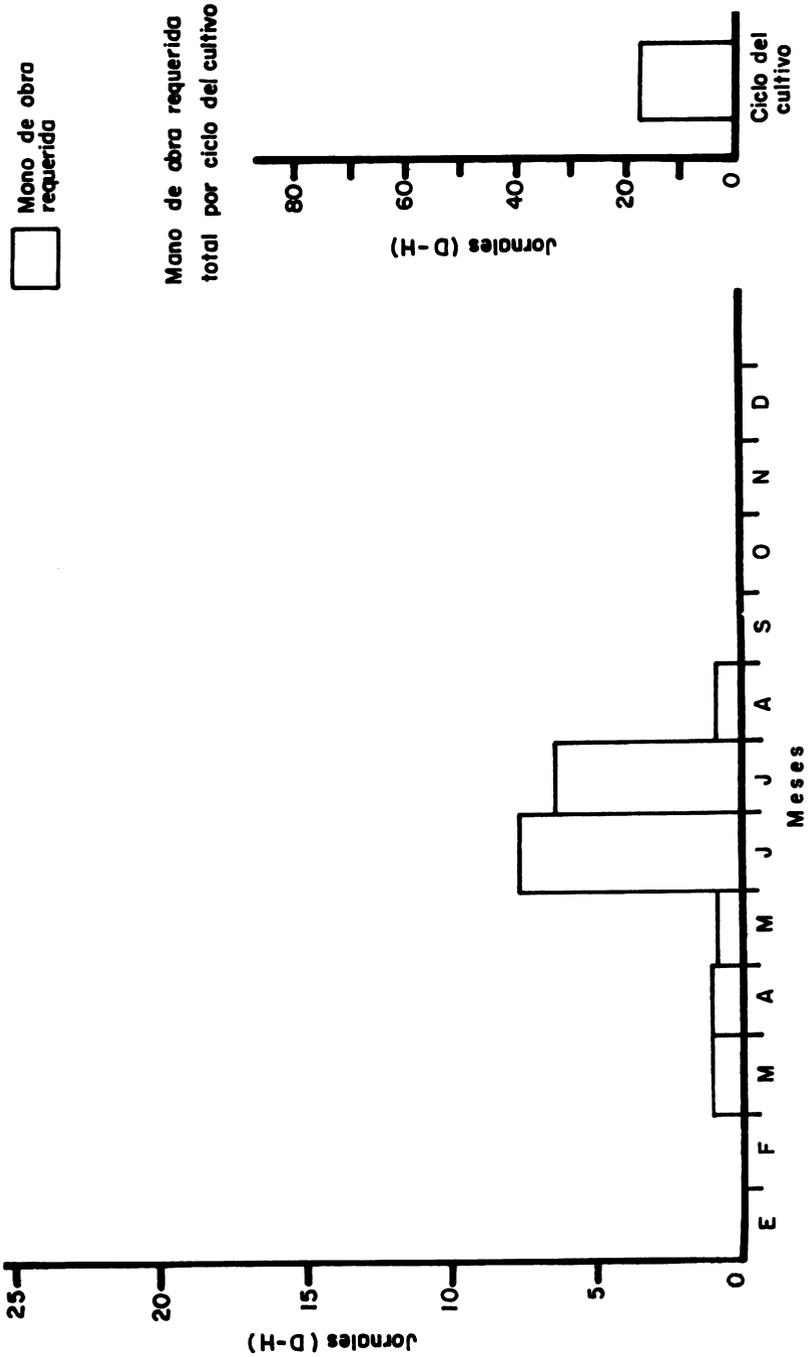


Fig. 7. Mano de obra requerida para la producción de una hectárea de arroz semimecanizado, Costa Rica, 1976. (Fuente: Rosales⁶).

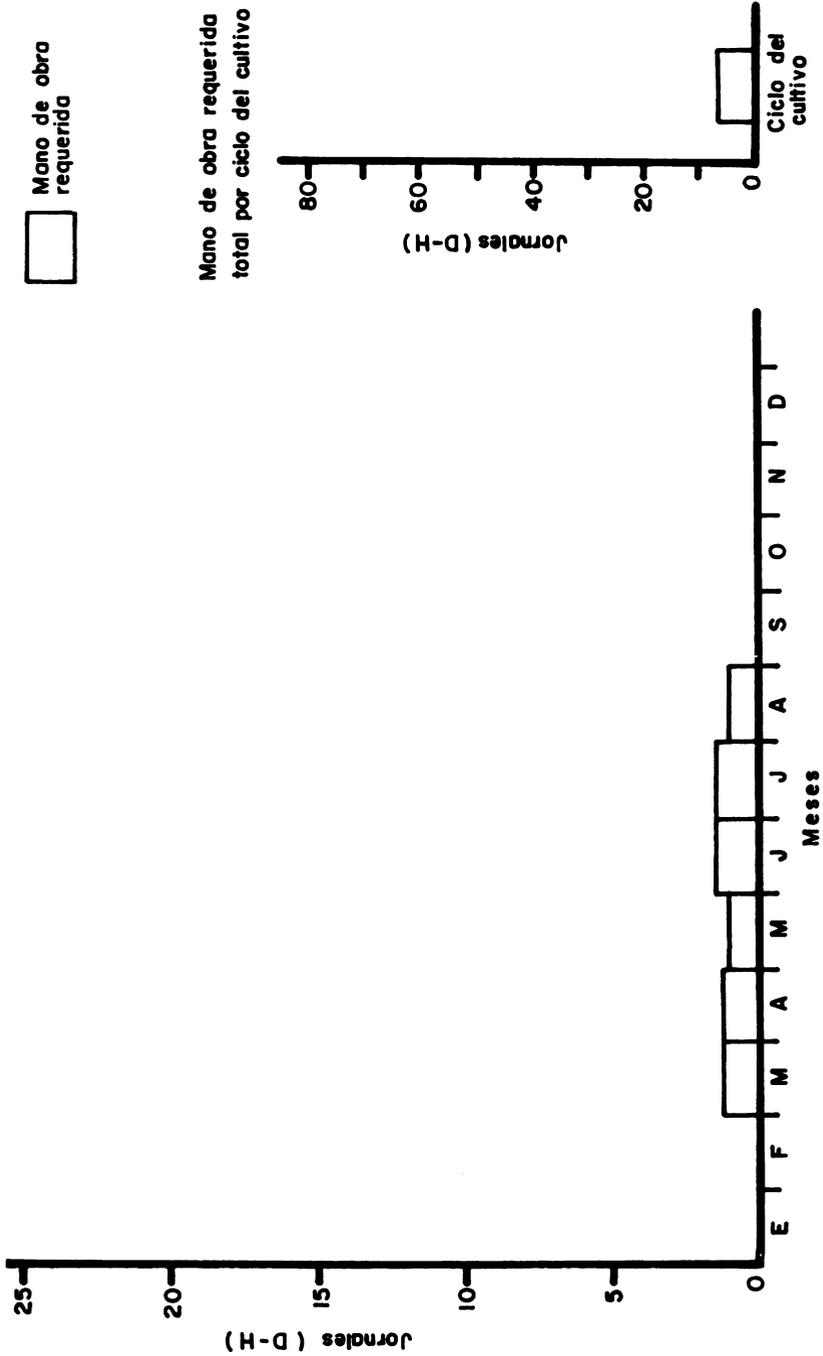


Fig. 8. Mano de obra requerida para la producción de una hectárea de arroz mecanizada, Costa Rica, 1976. (Fuente: Rosales⁶).

CUADRO No. 15. Utilización de mano de obra, por hectárea en el cultivo de arroz, según el sistema de cultivo (Costa Rica, 1976). (Fuente: Rosales⁶).

CULTIVO	LABORES	SISTEMAS DE CULTIVO (DIAS-HOMBRE)			Desplazamiento de mano de obra (%)	
		Espeque (E) semimeca- nizado			Espeque Vs. Mecani- zado	Semimeca- nizado Vs. Mecani- zado
		Mecanizado (M)				
		E	SM	M		
ARROZ	Preparación del terreno	7,0	2,1	2,1	70,00	0,00
	Siembra	7,0	0,7	0,7	90,00	0,00
	Cultivo	16,8	14,0	2,8	83,33	80,00
	Cosecha	17,8	0,8	0,8	95,51	0,00
	TOTAL	48,6	17,6	6,4	86,83	63,64

8.1-2 RESUMEN SOBRE LOS EFECTOS DE UNA MECANIZACION INDISCRIMINADA

Con el objeto de resumir los efectos que una elevada mecanización indiscriminada puede causar, una investigación (Rosales⁶) expresa lo siguiente:

8.1-2:1 Desplazamiento de la mano de obra por maquinaria, lo cual conlleva problemas de carácter socioeconómico. Por un lado provoca un aumento de la productividad de la mano de obra; por otra parte, conduce a un desplazamiento de los trabajadores agrícolas no capacitados, quienes difícilmente encuentran ocupación en otros sectores económicos, (Cipagauta y Fuster³).

8.1-2:2 Migración rural-urbana y rural-rural, que surge como consecuencia del desempleo o subempleo ocasionado por la sustitución de mano de obra por capital.

8.1-2:3 Exportación de capital, fenómeno que sucede al importarse maquinaria en cantidades no planificadas, provocando que parte del capital productivo del país no se incorpore a la economía nacional, en forma de beneficios, sino que retorne al lugar del cual se importó la maquinaria.

No obstante las razones expuestas, se ha llegado al convencimiento de la necesidad de utilizar la mecanización para mejorar los resultados de la producción agropecuaria, teniendo en cuenta criterios técnicos, económicos, sociales y políticos. Lizano⁵ profundiza aún más este concepto al propugnar el uso de una mecanización selectiva, de manera que se use al máximo el recurso que más abunda, o sea la mano de obra, preservando en lo posible el capital, del cual generalmente hay poca disponibilidad.

Existen varias metas por alcanzar en el proceso de desarrollo, algunas de las cuales son las de ingreso mínimo familiar y las de ocupación. Es difícil lograr la coincidencia de los diversos puntos óptimos, encontrándose comúnmente máximas ganancias con altos costos sociales, o más bajas utilidades a costa de un amplio mejoramiento social.

Las alternativas a escoger son diversas, dependiendo de las políticas de desarrollo que siga cada país. Sin embargo, para el caso latinoamericano nada más urgente que buscar la satisfacción de las necesidades básicas del gran número de personas que viven en pésimas condiciones, centrando los esfuerzos en la redistribución de la riqueza y el ingreso. En este esfuerzo hay que tener en cuenta el desarrollo de una política de ocupación que contribuya a mantener el equilibrio adecuado entre los diversos sectores de la producción.

Para concretar estos planteamientos, a continuación se trata de orientar el análisis hacia el caso específico de las empresas asociativas de producción, en el convencimiento de que su situación refleja, a escala microeconómica, la magnitud de cualquier problema a nivel regional o nacional.

8.2 UNA METODOLOGIA PARA LA PLANIFICACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION, BASADA EN EL EMPLEO DE LA MANO DE OBRA

Una investigación llevada a cabo en Costa Rica por Vargas⁷, se basó en la selección de doce empresas asociativas, con el propósito de realizar en ellas algunos estudios previos, para avanzar luego paulatinamente en el establecimiento de planes de empleo específicos para cada una.

En una primera etapa se procedió a determinar los recursos humanos en todas las empresas, de acuerdo con los diferentes grupos de edad a que pertenecían las personas que las integraban y a la asignación de equivalentes, obtenidos en términos de días-hombre (definiendo un día-hombre como la labor realizada por un varón de 18 a 60 años de edad durante 8 horas), por cada grupo de edad. Para la asignación de estos equivalentes por grupo se realizó una tabla básica, como la que se muestra en el Cuadro 16, de acuerdo con el concepto de Castro³. Debe notarse que esta clasificación concuerda con la sugerida en la Sección 6.1-3:1.

CUADRO No. 16. Grupos de edad y su equivalente en términos de días-hombre.

GRUPOS DE EDAD (EN AÑOS)	EQUIVALENTE EN TERMINOS DE DIAS-HOMBRE
VARONES	
12-14	0
14-16	0,5
16-18	0,75
18-60	1,00
MUJERES	
12-14	0
14-16	0,25
16-18	0,35
18-60	0,50

A continuación se hace una diferenciación en los recursos humanos, estableciéndose los distintos criterios, según indicación de Castro³.

8.2:1 Mano de Obra Familiar Disponible (MOFD), que comprende a los varones entre los 18 y los 60 años.

8.2:2 Mano de Obra Familiar Potencial (MOFP), que comprende la mano de obra familiar disponible y además a los varones entre los 14 y los 18 años, así como las mujeres entre los 14 y los 60 años. Este valor se obtiene de la suma del total de miembros de los diferentes grupos de edad, multiplicado por sus respectivos equivalentes.

Tanto en uno como en otro criterio se expresó la mano de obra en términos mensuales.

Posteriormente se efectuó una comparación mensual y anual entre la mano de obra familiar disponible, la potencial y la realmente requerida por las actividades desarrolladas en cada asentamiento, para determinar épocas de excedentes o sobrantes y de desocupación en la mano de obra.

Con base en esta información se confeccionaron gráficos de barras para cada asentamiento, como el presentado en la Fig. 9 que representaba la situación de empleo en una empresa. En este caso, la empresa analizada se encontraba cultivada con arroz, sandía y melón, notándose una deficiente distribución en los recursos de mano de obra a través del año.

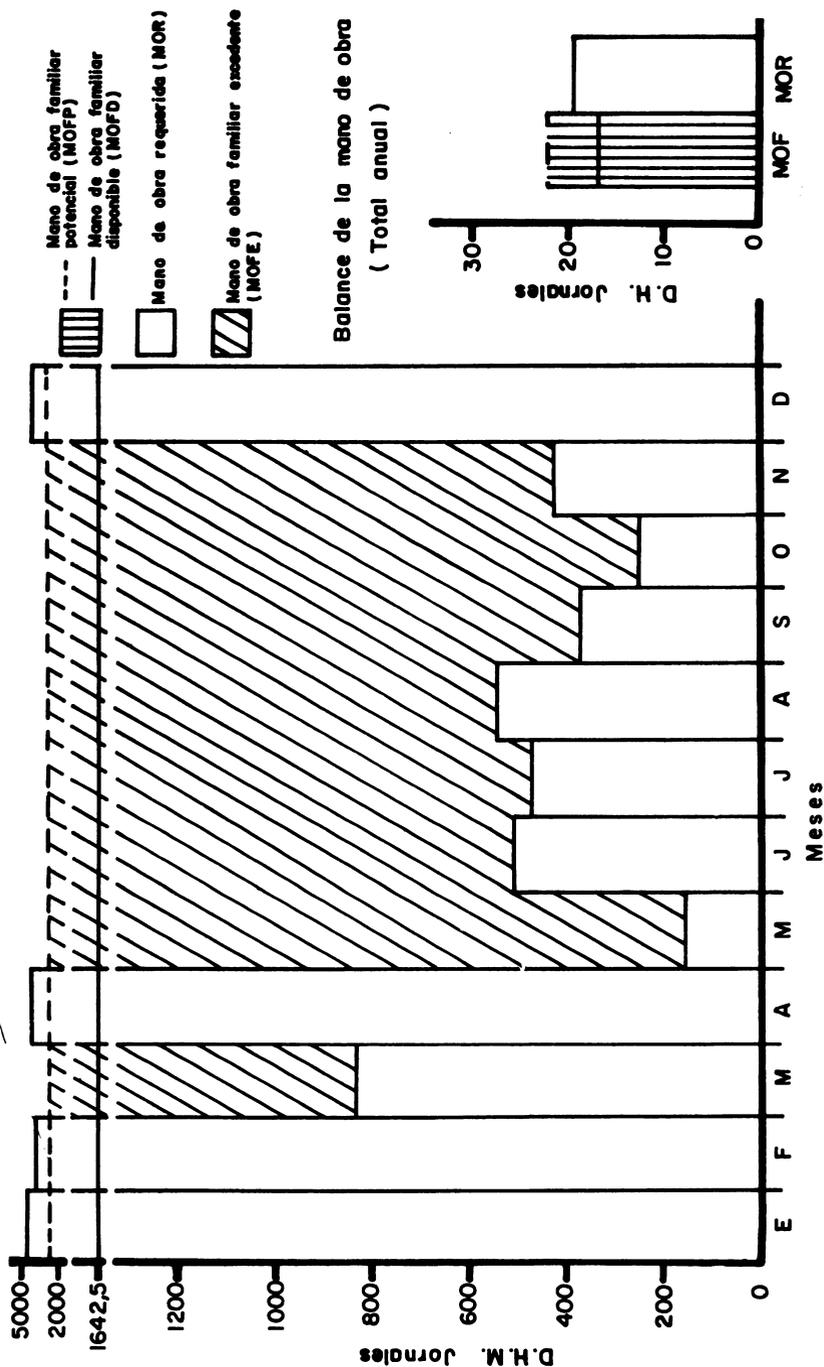


Fig. 9. Empresa asociativa de producción agropecuaria, Costa Rica, 1975. Situación inicial. (Fuente: Vargas⁷).

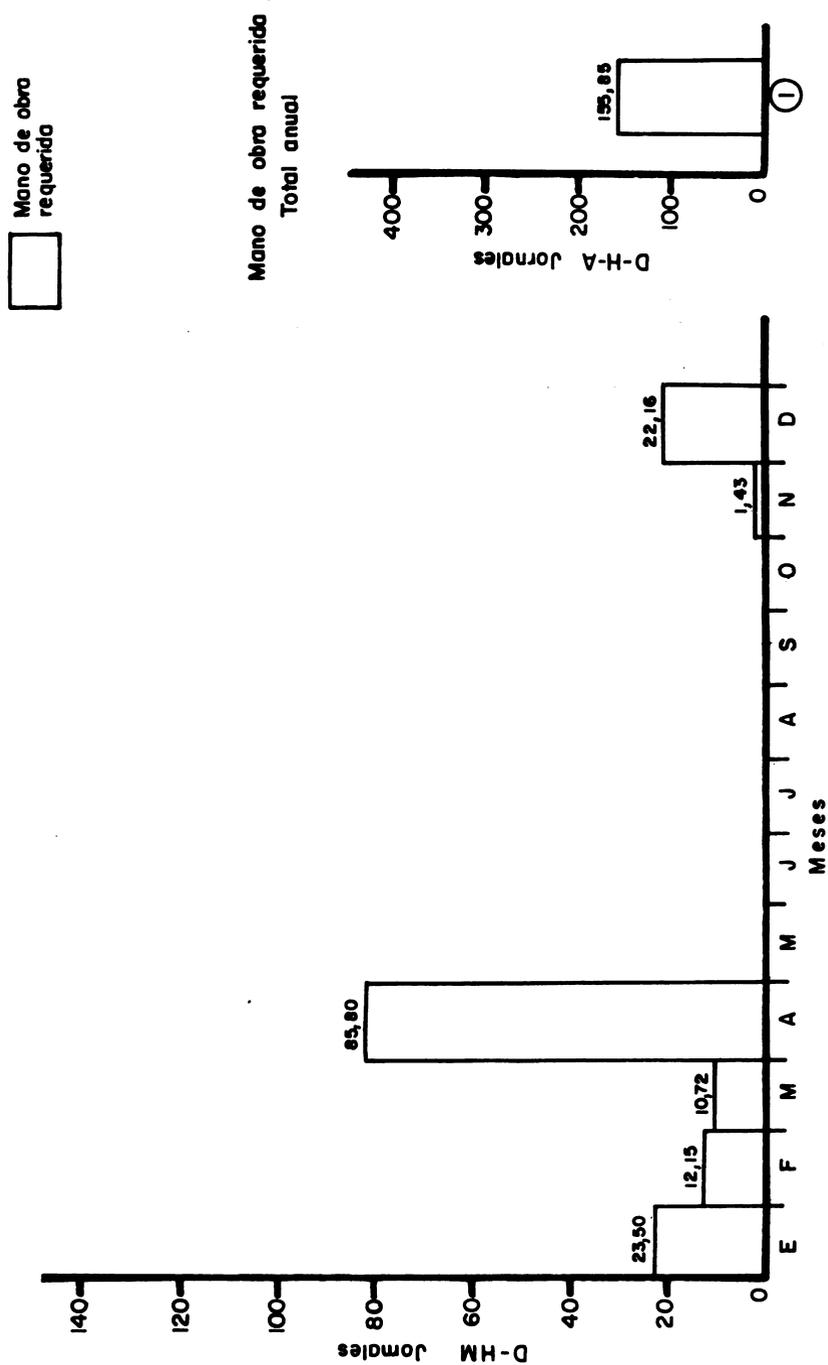


Fig. 10. Mano de obra requerida para la producción de una hectárea de melón con sistema de riego. (Fuente: Vargas⁷).

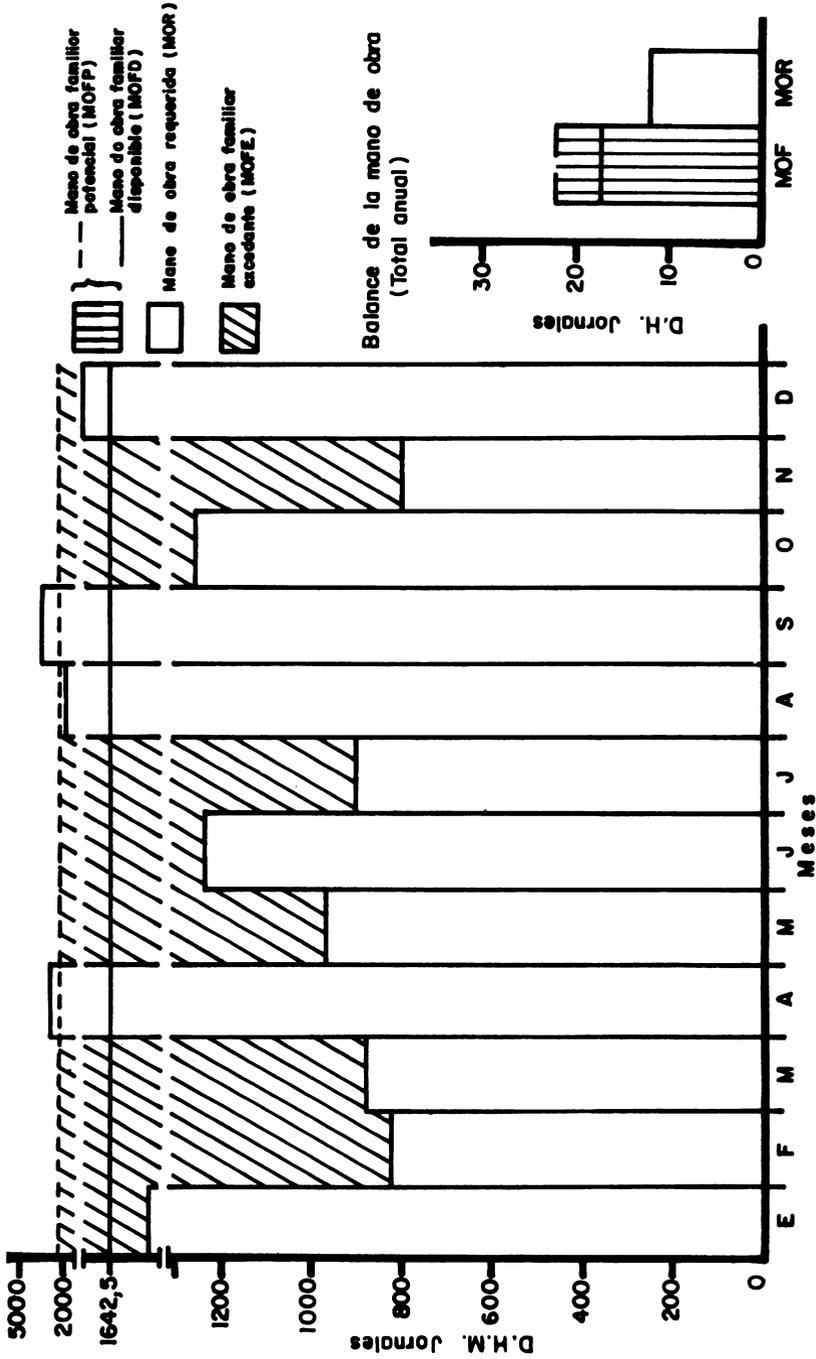


Fig. 11. Empresa asociativa de producción agropecuaria, Costa Rica. 1975. Tercera etapa del plan permanente. (Fuente: Vargas⁷).

Previamente, o en forma paralela a este trabajo de análisis de la situación actual de la empresa, el autor de la investigación había estudiado los requisitos de mano de obra de diferentes cultivos durante el año, representándolos gráficamente de la manera indicada en el ejemplo de la Fig. 10, para la producción de una hectárea de melón con sistema de riego, en las condiciones de Costa Rica.

Disponiendo de estos datos para varios cultivos y de amplias informaciones sobre ingresos, costos, aspectos físico-biológicos y otras variables, fue posible formular alternativas de producción con mejoramientos constantes en el uso de la mano de obra y simultáneamente, incrementos en los ingresos. Fue así como se llegó a un plan escalonado, cuya tercera etapa permitiría que el uso de la mano de obra de la empresa quedara como se aprecia en la Fig. 11, mucho mejor que la inicial "en un 88,75%" (Fig. 9) y simultáneamente se lograra "un aumento del 67,67% en comparación a los ingresos actuales" (Vargas⁷).

El método descrito indica que es posible mejorar la situación de empleo en las empresas asociativas mediante la combinación de actividades complementarias o suplementarias en el uso de la mano de obra, para brindar mejores niveles de ocupación a los miembros de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. BLANCHARD, F. Una nueva estrategia para combatir el desempleo y la pobreza. OIT Informaciones 11(4), 1975.
2. BROWN, L.R. *Seeds of Change*. New York, Praeger, 1970. 246 p.
3. CIPAGAUTA, A. y FUSTER, R. Efectos de la mecanización agrícola sobre la productividad y desplazamiento de la mano de obra, Provincia de Cautín, Chile. Tesis Ing. Agr., Santiago, Chile, Universidad de Chile Facultad de Agronomía, 1069. 170 p.
4. FEBRES, A. Planificación a nivel de la unidad de producción. In *Ciclo de Adiestramiento en Preparación y Evaluación de Proyectos Agrícolas*, La Paz, Bolivia, 1976. Material didáctico. La Paz, IICA, Dirección Regional para la Zona Andina, BID, 1976. v. 1, pp. 1-102.
5. LIZANO, F.E. *Agricultura y desarrollo económico*. Costa Rica. Universidad de Costa Rica. Serie Economía y Estadística no. 37. 1972. 166 p.
6. ROSALES RODRIGUEZ, M.A. Efectos de la mecanización sobre cultivos de arroz y caña de azúcar. Tesis Ing. Agr. San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1976. 140 p.
7. VARGAS, R.A. Análisis de un sistema de planeación para empresas asociativas de producción, basado en la ocupación de la mano de obra. Tesis Ing. Agr. San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica Facultad de Agronomía, 1976. 96 p.

CAPITULO 9

ANALISIS DE CASOS DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION LATINOAMERICANAS

“Aunque no se puede llegar aún a conclusiones categóricas y generalizadas, es posible vislumbrar los avances que se pueden lograr con las formas asociativas de producción”.

Siguiendo el esquema metodológico presentado en el Capítulo 5 de esta obra, el autor analizó varios casos representativos de Costa Rica, Panamá y Colombia, para elaborar un documento que sirviera como base de discusión sobre el tema en un seminario realizado en Costa Rica* en 1975.

Como se trataba de hacer un análisis basado en el estudio comparativo de la empresa comunitaria campesina y otras formas de producción agropecuaria, fue necesario partir de unos criterios definidos que establecieran las condiciones que diferencian a este primer tipo de forma asociativa de las demás unidades de producción dentro del sector rural. Con este fin se tuvo en cuenta un modelo que define las características que deben reunir las empresas bajo estudio; dicho modelo ha servido como base para concretar metodologías en trabajos sobre empresas comunitarias realizados en algunos países (ITCO⁴) en donde se ha restringido el universo bajo estudio, señalando que las empresas por analizar deben llenar los siguientes requisitos:

- 9:1 Que hayan surgido de programas de reforma agraria (lo que excluye a otras formas de asociación y cooperación económicas creadas con anterioridad a esos procesos, o en forma independiente de ellos).
- 9:2 Que sean formas asociativas centradas alrededor de la función productiva (se excluyen las cooperativas de comercialización, de ahorro y crédito, de consumo y de prestación de servicios, etc.).

(*) Esta sección corresponde a gran parte de la ponencia “Análisis sobre Modelos de Desarrollo Rural en América Latina”, presentada por el autor al Seminario Especial sobre Desarrollo Regional Integral, IICA-Gobierno de Israel, San José, Costa Rica, Noviembre de 1975.

- 9:3 Que impliquen control comunitario sobre los factores y el proceso productivo.
- 9:4 Que se basen en la aportación de trabajo de los miembros, ya sea personal o familiar.
- 9:5 Que la participación de los beneficios entre los miembros guarde relación con su contribución de trabajo.
- 9:6 Que tengan una vinculación con el estado a través de una institución de reforma agraria que les preste servicios, o que participe directa o indirectamente en la gestión de la empresa.

Todas las características anteriores en su conjunto excluyen las llamadas “unidades agrícolas familiares”, aún cuando sean parte de programas de reforma agraria o de colonización.

El análisis se basó en el concepto de que el proceso de estudio puede desarrollarse por medio de los siguientes elementos (Pinto⁹): 1) la empresa por sí y hacia adentro; 2) la empresa y sus relaciones con las entidades del sector y con la estructura agraria predominante.

Los siguientes casos se presentan para que sirvan de ilustración a los diferentes temas planteados en la presente publicación y para englobar las consideraciones de cada uno de los aspectos presentados en capítulos anteriores, en especial los referidos a los diferentes criterios que deben tenerse en cuenta en el diagnóstico y planificación de las empresas asociativas de producción agropecuaria.

9.1 LA EMPRESA POR SI

9.1-1 ASPECTOS FISICOS

9.1-1:1 Uno de los índices que muestran evidencia en esta área es el del uso de la tierra, con relación a la situación previa al establecimiento de la empresa comunitaria. Fue posible observar en los casos analizados para los tres países una condición actual mejor, representada por hechos como los siguientes:

- En el estudio de Costa Rica (ITCO⁴) se comprobó que las empresas comunitarias campesinas lograron estos resultados: en una de las dos empresas se presentaba un 75,94% de tierras consideradas como totalmente incultas antes de que el grupo trabajara la finca, mientras que en el momento del análisis ya el grupo había trabajado el 63% del total de la misma; en el caso de la otra empresa comunitaria estudiada, antes de que el grupo entrara en posesión de la finca, el 50% de ella se encontraba en estado de subutilización, mientras que posteriormente se observó una superficie sembrada de más del 75% del área total.
- En el caso de dos asentamientos estudiados en Panamá³ (FAO-IICA-MIDA) se hicieron evidentes los incrementos en las áreas

totales de producción (en más de 200 Has por asentamiento), y en las áreas disponibles para la producción por familia (en 7,25 Has para uno y 14,75 Has para el otro), en relación con los estados anteriores a los establecimientos de las empresas comunitarias, teniendo en cuenta que los predios que hoy ocupan eran anteriormente tierras en descanso de una compañía.

9.1-1:2 En relación con la productividad y los rendimientos por unidad de superficie de las empresas comunitarias campesinas, en comparación con otros tipos de unidades de producción y los promedios regionales, se observó lo siguiente:

- En Costa Rica (ITCO⁴), se comparó el rendimiento de las dos empresas comunitarias campesinas objeto del estudio, con los promedios de la región para una línea determinada de productos. Se apreció que, aún considerando el corto período de funcionamiento de las empresas comunitarias, hubo una mayor productividad en algunos cultivos (tomate, caña y café) que la existente en la región; a la vez, la región contaba con productos (arroz, maíz y vainica) de una mayor productividad que la lograda por la empresa comunitaria. Por lo tanto, aunque no fue posible concluir en forma categórica que la empresa comunitaria permitiera una mayor productividad, existen algunos indicios de que puede ser posible.

En Panamá³ (FAO-IICA-MIDA) se compararon los dos asentamientos campesinos objeto del estudio, con varias “pequeñas empresas individuales campesinas” (PEIC) de las mismas regiones. Los datos mostraron que para el caso de arroz y frijol los rendimientos por hectárea de los asentamientos fueron superiores a los de las PEIC; para el maíz, uno de los asentamientos obtuvo resultados superiores en un 43% a las PEIC de su área, pero para la otra región el rendimiento en maíz de las PEIC superó en un 65,7% al de su respectivo asentamiento. En relación con los promedios nacionales en sus respectivas líneas de producción, en el caso de los tres cultivos (arroz, maíz y frijol), se observó una neta superioridad en los rendimientos obtenidos en ambos asentamientos sobre las cifras promedio nacionales, a excepción del rendimiento de maíz en uno de los dos asentamientos, en donde el rendimiento fue inferior en un 30% al promedio nacional. Los autores del estudio explican las razones de este bajo rendimiento en uno de los dos asentamientos por deficiencias en la asistencia técnica, falta de equipo adecuado y de experiencia, así como por la carencia de una capacidad técnica y empresarial “intencional, sistemática y programada” para los asentados.

En Colombia (Orchard⁸) se observó, desde el punto de vista técnico, que los rendimientos promedios de una empresa comu-

nitaria fueron superiores a los obtenidos en el área donde se encuentra ubicada: para café en producción el rendimiento promedio por hectárea fue más alto en un 180%; para leche, por vaca en producción, la empresa comunitaria registró 2,2 veces más que la región (de 8,30 a 3,75 litros); por otro lado, el porcentaje de parición para ganado cebú superó el promedio del área, mientras que las tasas de mortalidad fueron también más bajas en la empresa comunitaria.

9.1-1:3 Otro de los puntos que se pueden destacar dentro del análisis de estos aspectos físicos es el que se refiere a la demostración de que la empresa comunitaria permite al campesino socio adoptar mejores técnicas de producción que las utilizadas antes de ingresar a la empresa. Este planteamiento fue confirmado en todos los casos analizados, especialmente en Costa Rica, en donde se comprobó que esta mejor adopción de técnicas de producción se hace posible, básicamente, por las facilidades de acceso que el modelo de la empresa comunitaria ofrece al extensionista para prestar asistencia técnica en forma masiva y no individual.

En conclusión, con relación al estudio de aspectos puramente físicos dentro de la unidad de producción, se observa la ventaja comparativa, real y potencial que puede presentar la propiedad comunitaria, sintetizada en el Cuadro 17, en donde se agrupan los resultados expresados anteriormente en base a las variables físicas analizadas: uso actual versus uso previo de la tierra (antes de la formación de la empresa comunitaria), rendimientos con relación a promedios regionales y uso de técnicas de producción.

La falta de unanimidad que demuestre la total superioridad de la empresa comunitaria en los casos estudiados se debe en gran parte

CUADRO No. 17. Resumen de resultados sobre aspectos físicos estudiados en empresas comunitarias de Costa Rica, Panamá y Colombia.

Empresas comunitarias	Uso actual vs uso previo a la empresa	Rendimiento con relación a promedios regionales	Uso de técnicas de producción
Costa Rica	Superior	Mejor (50%)*	Mayor adopción
Panamá	Superior	Mejor (>50%)*	Mayor adopción
Colombia	Superior	Mejor (100%)*	Mayor adopción

(*) En cuanto a las líneas de producción estudiadas.

a las deficiencias en las políticas de asistencia técnica prestada a las empresas. Sin embargo, debe resaltarse la gran potencialidad que demostró la propiedad comunitaria para la adopción de nuevas tecnologías y la posibilidad de orientarse a la producción en una escala mayor.

9.1-2 ASPECTOS ECONOMICOS

Los casos analizados muestran que la empresa comunitaria puede obtener algunas ventajas, desde el punto de vista económico, reflejadas en algunos indicadores como los siguientes:

9.1-2:1 En cuanto a la situación de ingresos de los campesinos socios de la empresa comunitaria, con relación a su estado anterior y a la situación comparativa de otras unidades de producción, las siguientes evidencias señalan buenos resultados para las empresas comunitarias:

- En una de las empresas comunitarias estudiadas en Costa Rica se logró mejorar el nivel de ingreso de los socios para un año agrícola en aproximadamente un 73% anual con relación a su situación anterior. Por otro lado, si bien en otra de las empresas comunitarias estudiadas se manifestó una reducción del ingreso familiar promedio de casi un 25%, comparado con el estado anterior a la empresa, el hecho de que los socios acordaran rebajar el salario usual durante el período de montaje de la empresa introduce un aspecto difícil de considerar pero que, en todo caso, señala la potencialidad de la empresa comunitaria (ITCO⁴).
- En uno de los asentamientos analizados en Panamá se demostró plenamente que el nivel de ingreso promedio de los miembros de la empresa comunitaria campesina fue superior al que obtuvieron los campesinos de las "pequeñas empresas individuales campesinas" (PEIC) en más de un 130%.
En otro asentamiento estudiado en ese país, sin embargo, no se demostró la hipótesis planteada, pues sus miembros obtuvieron un ingreso neto *per capita* inferior al obtenido por los miembros de las PEIC, lo cual explican los autores del análisis "por el cambio que se operó en las técnicas tradicionales al paso del cambio de las relaciones de producción que se opera dentro de la estructura de las empresas comunitarias campesinas"³ (FAO-IICA-MIDA).
- En el caso de Colombia se pudo confirmar una mejor situación de los campesinos socios de la empresa comunitaria en cuanto a sus ingresos y salarios, con relación a su estado anterior.

9.1-2:2 En relación con otros planteamientos de interés económico fue posible comprobar que:

- Las empresas comunitarias pueden destinar un porcentaje mayor de su producción al mercado que otros tipos de unidades de producción. Esto se corroboró en forma categórica en los casos estudiados en Panamá, al observarse que en los dos asentamientos se superó esta cantidad porcentual. Una conclusión similar se dedujo de los casos analizados en Costa Rica y Colombia.
- Se observó también que las empresas comunitarias propiciaron una demanda mayor de bienes y servicios para la producción que otras unidades, lo cual fue bastante notorio en el estudio de Panamá, en donde las empresas comunitarias superaron a las respectivas PEIC de la región en proporciones cercanas al 1.000% (FAO-IICA-MIDA³).

Por lo tanto, en relación con los aspectos económicos dentro de la empresa, fue posible deducir algunas ventajas comparativas de la propiedad comunitaria en base a los casos estudiados, lo cual se observa en el resumen presentado en el Cuadro 18.

CUADRO No. 18. Resumen de resultados sobre aspectos económicos estudiados en empresas comunitarias de Costa Rica, Panamá y Colombia.

Empresas comunitarias	Nivel de Ingreso actual vs. previo a la empresa	% de producción que va al mercado	Demanda de bienes y servicios
Costa Rica	Superior (>50%)*	Superior	Sin información específica
Panamá	Superior (>50%)*	Superior	Superior
Colombia	Superior (100%)*	Superior	Sin información específica

(*) En relación con los casos estudiados.

9.1-2:3 Como complemento al análisis sobre aspectos físicos y económicos, otro estudio realizado en Colombia por Fiori² (en el cual se comparó, en igualdad de condiciones, una empresa comunitaria con una individual multifamiliar) permitió verificar que diecisiete de las veintiuna hipótesis planteadas sobre elementos técnicos y económicos confirmaron que la empresa comunitaria presentaba una situación de eficiencia superior. Sin embargo, aunque el autor reco-

noce que “la aceptación o rechazo de las hipótesis no da validez amplia y definitiva a ciertas premisas”, se comprobó que “con las debidas salvedades se concluye que la empresa comunitaria puede ser tan eficiente como la individual en el nivel de la unidad productiva” (Fiori²).

Por consiguiente, en cuanto al análisis de aspectos físicos económicos se nota, con base en los casos observados, que no hubo unanimidad en cuanto a la superioridad total de la empresa comunitaria; esto se debió a diversos factores debidamente aclarados en los respectivos estudios, y no al modelo mismo de la empresa comunitaria.

9.1-3 ASPECTOS SOCIALES

Otro de los aspectos importantes en el análisis del modelo de las empresas comunitarias campesinas es el de estudiar si logra una adecuada función social de la propiedad, mediante la consideración de factores como el uso adecuado de sus recursos productivos, la distribución de los ingresos, la generación de ocupación y todos aquellos aspectos que se reflejan en el mejoramiento de las condiciones de vida de los integrantes de la empresa. Sobre estos planteamientos se mencionan algunos hechos evidentes:

9.1-3:1 En los casos estudiados en Costa Rica (ITCO⁴) se observó lo siguiente:

- Tendencia hacia el uso racional de la tierra y una mejor distribución del ingreso; compromiso al ahorro social y la reinversión de utilidades, lo cual no se observó en la parcelación individual.
- Sentido agrario hacia los hechos externos, considerando al grupo como una unidad ante los agentes externos con los que se tienen compromisos y obligaciones.
- Mayor ausentismo en las parcelaciones individuales que en las empresas comunitarias estudiadas, lo que se refleja en el número de personas que contratan y principalmente en aquellos casos en que la contratación de peones ha dado lugar a la tenencia indirecta.
- Presencia de una mayor deserción en los casos de las parcelaciones individuales que en los de las empresas comunitarias campesinas. La mayor incidencia de deserción en las parcelaciones se atribuyó a las fallas de los servicios de apoyo, que no consideran al peón o se dirigen a otras actividades. Por su parte, en la empresa comunitaria campesina hay menos estímulo económico

para renunciar, debido a las características del trabajo en grupo que sirven para formar condiciones de interrelación social que limitan en cierto grado las deserciones y además al hecho de no poder negociar individualmente la posesión de la tierra y las mejoras.

9.1-3:2 En Panamá³ (FAO-IICA-MIDA) se comprobó, en relación con aspectos sociales a nivel de empresa, lo siguiente:

- Las empresas comunitarias campesinas posibilitan el mejoramiento de las condiciones de salud de los socios puesto que, al existir una organización de los campesinos y al ir concentrándose la población, se facilita el que los médicos puedan visitar con mayor frecuencia a los campesinos en sus comunidades.
- Las empresas comunitarias campesinas propician un mayor grado de capacitación a los campesinos que las integran que las pequeñas empresas individuales, puesto que, mientras que los asentados en las dos empresas estudiadas recibieron un total de 11 cursos, los agricultores individuales sólo recibieron dos en el mismo período.
- Las empresas comunitarias campesinas facilitan el mejoramiento de obras de infraestructura social (vías de comunicación, escuelas, viviendas, fuentes de agua potable, letrinas, energía eléctrica, centros de recreación, etc). No se pudo obtener una conclusión clara en cuanto a la construcción de nuevas obras debido al corto período de tiempo analizado.

9.1-3:3 En el caso de Colombia (Orchard⁸) se encontraron también evidencias que confirmaron una mejor situación de los socios de la empresa comunitaria en cuanto a niveles de alimentación, vivienda, salud, higiene, y educación. En este último aspecto se observó cierta preocupación entre los socios por educarse y educar a su familia y claras inquietudes por mejorar en estos aspectos. En otras facetas sociales, el caso de Colombia permitió apreciar interesantes conclusiones:

- Surgimiento de un liderazgo de tipo racional y necesidad de incorporar más estrechamente a los marginados a las decisiones y logros de la empresa.
- Reconocimiento de la totalidad de los miembros de la empresa, con excepción de dos, que su situación actual es mejor que la anterior en cuanto a factores tales como: estabilidad en el tra-

bajo, presencia de hambre o de necesidades, y facilidades para conseguir crédito.

- Notoria cohesión social entre el grupo familiar y tendencia al ahorro para que el ingreso llegué a cubrir satisfactoriamente las necesidades familiares.

En relación con la generación de ocupación de la mano de obra, en algunos casos (Suárez¹⁰ y Vargas¹¹) se ha comprobado el aumento del nivel de empleo en la empresa asociativa con relación a una situación previa y a otras formas productivas.

Sin embargo, el estudio de otros casos seleccionados (Vargas¹¹) por medio de la metodología descrita en el Capítulo 8 de esta obra demostró que es necesario un mayor estudio y esfuerzo para conseguir una mayor ocupación de la mano de obra en las empresas asociativas.

Estos y muchos otros aspectos de la superioridad de la propiedad comunitaria permiten afirmar que la empresa comunitaria logra una mejor organización de la producción en lo social y cumple una función social, definida en el ejercicio racional equilibrado de la actividad productiva, que promueve un mejoramiento de las condiciones de vida de los integrantes de la empresa y una comprensión de su responsabilidad en los procesos integrales de desarrollo. Las ventajas de la empresa comunitaria en este aspecto se reflejan específicamente en que favorece la igualdad social y promueve la responsabilidad compartida y el régimen de participación en las decisiones. Lo anterior no se observa en otros tipos de unidades de producción como son las unidades agrícolas familiares, en las cuales se aprecia una prorrogación del individualismo y el peligro de fraccionamiento de la propiedad o de absorción continua por parte de sectores más poderosos.

9.1-4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

En relación con el aspecto administrativo es necesario analizar tanto las ventajas comparativas que presenta la empresa comunitaria, como los problemas específicos que se plantean a nivel de empresa. Con respecto al primer punto, se ha mencionado que la empresa comunitaria presenta grandes ventajas y costos menores por beneficiario en un programa de reforma agraria, teniendo en cuenta que se trabaja con grupos organizados y no con personas individuales.

Para Costa Rica (ITCO⁴) se confirmó el enunciado anterior al observarse que las cifras arrojaron costos mucho menores para la adjudicación de las empresas comunitarias campesinas que para parcelas individuales. Esto se explicó por la participación de los propios campesinos en la búsqueda y selección de sus fincas, lo que redujo los

costos a cantidades razonables, y por la economía realizada al no tener que incurrir costos mayores por concepto de parcelación y de notariado que estaban cubiertos por una sola escritura. En lo correspondiente a la administración, la diferencia de costos obedeció a que la gestión de la empresa se lleva a cabo en las empresas comunitarias por los campesinos, en su mayor parte (los costos de administración de proyectos tuvieron en promedio de casi \$ 9.665 en 4 proyectos de parcelación individual, mientras que para cinco empresas comunitarias fueron de aproximadamente \$ 359).

Sin embargo, al nivel específico de la empresa es necesario prestar atención al adecuado funcionamiento y ejecución de las actividades administrativas. La empresa comunitaria, al igual que cualquier otra unidad de producción agropecuaria, necesita de un correcto ordenamiento de sus labores de acuerdo a claros conceptos de gestión.

De acuerdo a metodologías indicadas en detalle en el Capítulo 2, Murcia⁵ analizó diversos tipos de problemas que en el área administrativa presentan las empresas comunitarias, observando las siguientes fallas:

- **Problemas de planificación.** Falta de planificación de la producción; escasa asistencia técnica para la definición de los planes de acción; carencia de planificación a largo plazo; indeterminación de programas con adecuadas orientaciones técnicas, económicas y sociales, así como de planes de mediano plazo destinados a cumplir con objetivos generales; poca participación de los asociados en la elaboración de los planes de producción y excesiva del programa de reforma agraria; etc.
- **Problemas de organización.** Falta de reglamentos y manuales de funcionamiento, desorganización contable, otros.
- **Problemas de coordinación y dirección.** Muchos ejemplos positivos y negativos se encontraron en las empresas comunitarias analizadas.

Problemas de evaluación y procesos de evaluación y control incompletos debido a la carencia de material básico para conocer su funcionamiento.

No obstante, estas situaciones irregulares no son patrimonio exclusivo de las empresas comunitarias, sino que se encuentran en todos los tipos de unidades de producción a lo largo de los sectores rurales de América Latina.

A continuación se analiza en forma más detallada este aspecto administrativo:

Los casos analizados en Costa Rica (ITCO⁴) permitieron concluir que:

- Aunque el estudio no demostró que el modelo de la empresa comunitaria en sí conlleve a una administración más eficiente que la parcela individual, se concluye que potencialmente la empresa comunitaria posibilita una mejor administración que la parcelación individual, debido a su estructura para la producción, a su escala de operación y a la obligación que tienen los campesinos de prestar atención a los aspectos de administración para el éxito de la empresa.
- Los campesinos de la empresa comunitaria están conscientes de la importancia de la administración rural y de la necesidad de recibir una capacitación al respecto, mientras que el parcelero individual no se plantea el problema.
- Las deficiencias encontradas en la administración de la empresa comunitaria obedecen fundamentalmente a la falta de apoyo institucional, “derivado de la creencia de que por tratarse de empresas comunitarias de autogestión, todo apoyo atenta contra el modelo”. El estudio concluye que “sin capacitación en administración rural es imposible que las empresas comunitarias funcionen debidamente” (ITCO⁴).

Aunque para estos dos casos de Costa Rica se observó una total participación de los asociados en la elaboración de los planes de producción, otros casos analizados posteriormente han demostrado la tendencia a concentrar gran parte de esta actividad de planificación en el organismo de reforma agraria, con poca participación de los socios de la empresa. Reconociéndose que ha existido una gran controversia entre lo que se entiende por “delegación de decisiones” y “anarquía”, ha sido notoria la falta de apoyo a la capacitación para la acción de autogestión, cayéndose en los extremos de un paternalismo indefinido. No obstante, el estudio que se ha venido analizando para Costa Rica demostró que en las empresas comunitarias se observa mayor delegación a los socios de las funciones de planificación que en las parcelas individuales, en donde todos los planes de explotación son elaborados por el Instituto de Reforma Agraria sin la participación de los beneficiarios.

En el caso de Panamá (FAO-IICA-MIDA³), se observó una estructura de trabajo y un sistema de organización más avanzado y expedito en las empresas comunitarias campesinas que en las PEIC. Debido al carácter individual de las PEIC, algunos de los indicadores considerados para las empresas comunitarias campesinas no podían encontrarse en ellas; sin embargo, índices válidos para ambos modelos tales como los planes escritos, los controles contables y la evaluación de

resultados, se encontraron por lo general, “aunque de tipo deficiente” (FAO-IICA-MIDA³), en los dos asentamientos y no se hallaron en las PEIC.

En el caso de la empresa estudiada en Colombia, se observó lo siguiente en cuanto al área administrativa:

- Existencia de un reglamento para el funcionamiento de la empresa que, aunque incompleto, cumplía con su objetivo.
- Definición de una estructura formal adecuada a las necesidades de la empresa y clara conciencia de su función dentro de ella de las personas que ocupaban los diferentes cargos.
- Visible desorganización en el aspecto contable que incluso llevó a la empresa a consumir su propio patrimonio en una cantidad apreciable. El estudio concluye que en gran parte “las fallas en la cuestión económica de la empresa pueden atribuirse al desconocimiento de los principios de administración” (Orchard⁸).

El análisis realizado sobre los aspectos administrativos revela que existen varios problemas que deben subsanarse dentro de la empresa comunitaria. Es importante recalcar que la presencia de fallas de esta índole no pertenece exclusivamente a esta forma asociativa de producción sino que se evidencia, en algunos casos con características alarmantes, en todos los tipos de unidades de producción en el agro latinoamericano.

9.2 LA EMPRESA COMUNITARIA Y SUS RELACIONES CON EL SECTOR AGROPECUARIO

9.2-1 RELACIONES CON ENTIDADES DEL SECTOR

Múltiples hechos evidencian que la empresa comunitaria consigue mejores relaciones con el sector agropecuario a través de sus entidades, que otros tipos de unidades de producción.

Con respecto a este planteamiento, se comprobó lo siguiente:

9.2-1:1 En el estudio de Costa Rica (ITCO⁴), se muestra que la empresa comunitaria recibe mayor número de servicios de más cantidad de instituciones que la parcelación individual: mientras que el número de instituciones de apoyo que operaban con las empresas comunitarias fue de siete, sólo cinco prestaban servicios a las parcelas individuales. Es posible afirmar que por la concepción individualista de la parcelación, los beneficiarios buscan la obtención de los servicios en forma individual, siendo las condiciones personales las que

aseguran el éxito o el fracaso de las gestiones. En las empresas comunitarias, por su parte, las gestiones de servicios de apoyo para el grupo las hace el grupo mismo y se recurre conscientemente a los mecanismos que se tengan al alcance, eliminándose la acción individual aislada. Por otra parte, se observó que mientras la empresa comunitaria campesina permitió unidad en la prestación de los servicios, la parcelación individual no lo permitió, con desmedro de la efectividad de los mismos servicios, de lo cual se derivó: el poco interés institucional para la prestación de servicios continuos y beneficios desiguales para los ocupantes de las parcelas de un mismo proyecto.

Finalmente, en Costa Rica (ITCO⁴) se observó que las empresas comunitarias campesinas cuentan con una actitud más positiva de parte de los grandes empresarios de la región que las parcelaciones individuales, e incluso que han existido algunas situaciones en las cuales representantes de las empresas comunitarias campesinas y otros empresarios de la región han hecho gestiones conjuntas ante instituciones del Estado.

9.2-1:2 En el caso de Panamá se observaron situaciones positivas en todos los aspectos relacionados con este planteamiento.

9.2-1:3 En Colombia (Orchard⁸) se apreció así mismo gran atención a la empresa comunitaria en servicios como el crédito, presentándose incluso una situación curiosa, similar a la de una empresa comunitaria de Costa Rica, en cuanto se obtuvieron créditos con tanta facilidad que hasta se vio el peligro de contraer obligaciones más allá de lo conveniente, originadas en la inexperiencia. En Colombia, por otro lado, se observó que la empresa comunitaria no tenía relaciones permanentes con otras entidades del sector, diferentes al organismo de reforma agraria, tal vez debido a que para las otras entidades y aun para los mismos campesinos la empresa constituía un subproducto del organismo de reforma agraria y preferían institucionalmente relaciones con ella a través de dicho organismo, en el convencimiento de que su comunicación sería más directa y efectiva.

9.2-2 OTROS ASPECTOS DE LA EMPRESA COMUNITARIA

Existen otros aspectos de importancia en relación con el estudio integral que se trata de llevar a cabo sobre las empresas comunitarias:

9.2-2:1 Los casos estudiados en Costa Rica, Panamá y Colombia permitieron concluir que las empresas comunitarias campesinas requieren de un estatuto jurídico propio que las defina legalmente y les confiera personalidad jurídica propia, ya que no es conveniente que

sigan regidas por la legislación común, la que no contempla todas las situaciones que el derecho agrario exige para estas nuevas formas asociativas de producción.

Este aspecto es de sumo interés, teniendo en cuenta las características especiales de las sociedades latinoamericanas profundamente dominadas por el legalismo, y la insuficiencia de los mecanismos legales que existen en la mayor parte de los países para garantizar el funcionamiento de estos modelos asociativos de producción (Oliart y Araujo⁷).

9.2-2:2 Fue posible comprobar también el fortalecimiento de procesos integrales como el de la organización campesina, que permiten tanto la capacitación tecnológica y empresarial de los campesinos y un comportamiento más racional hacia el beneficio colectivo, como la promoción de una relación más justa con la estructura agraria predominante y una presión de grupo que tienda a obtener la reforma agraria.

9.3 CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS ANÁLISIS DE CASOS PRESENTADOS

Las características especiales de este tipo de análisis, al cual se reconocen diversas limitaciones basadas en la reducida disponibilidad de información y en la variedad de tratamientos metodológicos utilizados, no permiten hacer generalizaciones categóricas en todos los aspectos contemplados. Sin embargo, las evidencias presentadas señalan las ventajas comparativas que el modelo de empresas comunitarias presenta, y destacan las áreas en las cuales deben concentrarse las actividades de apoyo a su acción.

La observación de los casos presentados destaca la importancia que tiene la empresa comunitaria en el proceso de realización de una doctrina de reforma agraria para el desarrollo de América Latina. Los trabajos analizados confirman planteamientos como los siguientes:

9.3:1 Para afirmar la ventaja de cualquier unidad de producción agropecuaria, el análisis debe contemplar no sólo el punto de vista aislado de los índices de eficiencia al nivel de la unidad productiva, sino también estudiar el papel que ella puede desempeñar en el ámbito de la economía en general. Por lo tanto, cualquier estudio deberá tener en cuenta que la estructura política, económica y social del lugar en que se desarrolla la empresa tiene influencia decisiva en el éxito integral del modelo.

9.3:2 Los logros que dentro de los planes sociales, de relaciones con las entidades del sector agropecuario, y de organización campe-

sina, entre otros, muestran los casos estudiados, indican en forma evidente que la empresa comunitaria puede desempeñar un papel importante como alternativa viable dentro del proceso de reforma agraria. Esta importante función le permite a la empresa comunitaria obtener progresos básicos relacionados con el mejoramiento integral del nivel de vida del hombre del campo, propósito al cual no se le ha dado el énfasis adecuado dentro de otras formas tradicionales de producción.

9.3:3 Se observa que la empresa comunitaria puede ser tan eficiente como otros tipos de unidades de producción, a nivel de la empresa. Los hechos que hacen imposible afirmar con total unanimidad su ventaja absoluta desde los puntos de vista físicos, económicos y administrativos, sin pertenecer exclusivamente al modelo de la empresa comunitaria, indican que deben intensificarse las actividades de asistencia y cooperación técnica por parte de las entidades que tengan relación con estas formas de producción.

9.3:4 A medida que se desarrolla la empresa comunitaria, se hace estrictamente necesario, darle una apropiada ubicación en su integración con otras etapas del proceso productivo, y desarrollar un conjunto de importantes medidas adicionales para garantizar el desarrollo integral del hombre del campo y para configurar globalmente la esencia de verdaderos cambios económicos, políticos y sociales.

9.3:5 Por otra parte, la empresa comunitaria puede alcanzar importantes modificaciones en la estructura social y en la democratización integral del proceso productivo, siempre y cuando se le brinde el apoyo y la decisión necesarios para el logro de sus objetivos integrales. Las ventajas que se han indicado señalan el importante papel de liderazgo que puede asumir la empresa comunitaria para disminuir el porcentaje de población marginada de la región a través de una estrecha relación con la marcha de las estructuras básicas de la sociedad.

BIBLIOGRAFIA

1. ARAUJO, J.E.G. La empresa comunitaria; una sistemática en el proceso reformista de América Latina. In _____. ed. La empresa comunitaria; una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano. IICA. Desarrollo Institucional no. 4. 1975. pp. 5-24.
2. FIORI, E. La empresa comunitaria y la empresa individual (Un estudio comparativo en el Valle del Magdalena, Colombia). Tesis Mag. Sc. Bogotá, Colombia, IICA-CIRA, 1973.
3. INFORME DEL estudio de casos sobre empresas comunitarias de Panamá. FAO-IICA-MIDA, 1973.

4. INSTITUTO DE TIERRAS Y COLONIZACION. Estudio de las empresas comunitarias en Costa Rica. Costa Rica, Colección "Materiales de Estudio" Biblioteca del CEDAL, 1974. 150 p.
5. MURCIA, H. Aspectos administrativos de las empresas comunitarias. In Araujo, J.E.G., ed. La empresa comunitaria; una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano. IICA. Desarrollo Institucional no. 4. 1975. pp. 235-252.
6. ———, y ARAUJO, J.E.G. Hacia una agricultura empresarial en América Latina. Desarrollo Rural en las Américas 7(3):193-218. 1975.
7. OLIART, F. y ARAUJO, J.E.G. Perspectivas de la reforma agraria y de las empresas comunitarias en 1974. In Araujo, J.E.G., ed. La empresa comunitaria; una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano. IICA. Desarrollo Institucional no. 4. 1975. pp. 35-54.
8. ORCHARD, J. et al. El caso de la empresa comunitaria "La Trinidad", El Libano, Tolima. IICA-CIRA. Mimeografiado no. 147-A. 1972. 93 p.
9. PINTO, J.B. Análisis científico de las empresas comunitarias campesinas. In Araujo, J.E.G., ed. La empresa comunitaria; una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano. IICA. Desarrollo Institucional no. 4. 1975. pp. 93-113.
10. SUAREZ, M. Las empresas comunitarias campesinas en América Latina. In Araujo, J.E.G., ed. La empresa comunitaria; una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano. IICA. Desarrollo Institucional no. 4. 1975. pp. 297-337.
11. VARGAS SANCHEZ, R.A. Análisis de un sistema de planeación para empresas asociativas de producción basado en la ocupación de la mano de obra. Tesis Ing. Agr. San José, Costa Rica, Universidad, Facultad de Agronomía, 1976. 96 p.

CUARTA PARTE

EL FOMENTO DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION SOBRE ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA

CAPITULO 10

SUGERENCIAS PARA LA CAPACITACION SOBRE ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIAS

“ . . . el proceso de capacitación no debe limitarse simplemente a impartir cursos en forma aislada. . . ”

10.1 CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL DESARROLLO DE UNA CAPACIDAD EMPRESARIAL AGROPECUARIA EN AMERICA LATINA

Uno de los aspectos fundamentales para promover el desarrollo agrícola es el fomento de la labor de capacitación en aspectos empresariales del sector rural, tema sobre cuya necesidad existe conciencia en América Latina.

Sin embargo, muchos conceptos técnicos corroboran el planteamiento de que la capacidad empresarial, como característica de la personalidad, se encuentra distribuida en los países subdesarrollados aproximadamente en igual forma que en los países más ricos, pero que la diferencia está en que la organización de la sociedad en las naciones atrasadas no es propicia para la formación de empresarios, mientras que en las avanzadas ocurre lo contrario (Bruton²).

Por consiguiente, afirmaciones como ésta comprueban que las marcadas deficiencias estructurales y la inadecuada distribución de los recursos en la agricultura, constituyen uno de los más poderosos impedimentos para lograr un mayor desarrollo en el campo empresarial agrícola de América Latina. Puede argumentarse también que ha existido una tendencia definida a dirigir los avances tecnológicos y la orientación empresarial hacia los linderos de la agricultura considerada como comercial, descuidando a la agricultura tradicional. También se observa que muchos de los agricultores medianos o de la etapa de transición son ignorados en el proceso de incorporación a los adelantos tecnológicos, creándose así otro gran vacío que impide plasmar en la realidad el concepto del desarrollo agrícola integral. Esta inadecuada tendencia tradicional de los procesos de desarrollo hacia el beneficio de estratos ricos y poderosos la observan también otros especialistas, en especial Waterston⁸, quien manifiesta que

“aun cuando esa no haya sido la intención, el desarrollo agrícola ha beneficiado con frecuencia más a los granjeros ricos que a los pobres en los países en desarrollo, debido a que los ricos poseen la formación, el crédito y otras cualidades que faltan a los pobres y que son necesarias para responder adecuadamente a las nuevas oportunidades”.

Por consiguiente, cualquier dilación o demora en afrontar racionalmente los problemas de este tipo, sigue fomentando el incremento de la brecha entre sectores avanzados y marginados o impidiendo la integración de los agricultores de todas las categorías a los procesos nacionales de desarrollo.

En el intento de proponer soluciones a la situación anteriormente planteada, Murcia⁵ concreta varias recomendaciones sobre el papel gubernamental en este proceso, dos de las cuales se mencionan a continuación como referencia:

10.1:1 Reconocer la importancia de promover el desarrollo de una capacidad empresarial en el agro, haciendo que el agricultor se compenetre realmente de todos los aspectos que competen al mejor adelanto de su actividad. Por consiguiente, es responsabilidad del gobierno el brindar todo estímulo al hombre del campo para que esté en capacidad de tomar decisiones apropiadas en todo lo relacionado con el mejoramiento de sus condiciones de vida y las de su familia.

Esto se puede lograr, mediante una mejor orientación de la política agropecuaria, la canalización racional de los servicios de las entidades del sector, las actividades de adiestramiento y capacitación en todas las técnicas y conocimientos que ayuden eficazmente al agricultor en su trabajo, y en fin, un constante estímulo a las tareas cotidianas del hombre del campo, como pilar básico de la producción agropecuaria.

10.1:2 Fomentar las actividades de organización y constitución de empresas agropecuarias tendientes al mejoramiento integral del productor y su familia. En este caso, considerando que la empresa asociativa de producción, al igual que otros tipos de empresas agropecuarias, pretende logros definidos en los aspectos técnicos, económicos, administrativos y sociales, el gobierno puede prestar un valioso aporte en el proceso de organización, y en la tarea de velar para que sus objetivos se cumplan fielmente y se allanen los obstáculos que se oponen a su fortalecimiento.

El apoyo debe traducirse en asesoría técnica, apoyo en la solución apropiada de las dificultades del comienzo y establecimiento de la empresa y fomento de una conciencia de confianza y decisión, evitando los extremos de un paternalismo indefinido mediante la constante capacitación hacia la autogestión.

Por lo tanto, el proceso de capacitación debe ser enfocado en una forma particular y no limitarse simplemente a impartir cursos en forma aislada.

10.2 PAPEL DEL PROFESIONAL Y TECNICO AGROPECUARIO EN LA PROMOCION DE UNA CAPACIDAD EMPRESARIAL EN EL AGRO LATINOAMERICANO

Junto con la acción gubernamental e institucional, se debe realizar también una labor definida hacia la promoción y el desarrollo de una capacidad empresarial en el agro, por parte de todas aquellas personas (profesionales, técnicos, funcionarios en general, etc.) directamente relacionadas con el sector agropecuario.

Con dicho propósito general como objetivo de su labor, seguidamente se hará mención específica a las acciones que puede adelantar el profesional o técnico agropecuario en áreas como la enseñanza, la investigación y la extensión, hacia la promoción empresarial en el campo.

10.2-1 ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

El profesional vinculado a la enseñanza de esta disciplina puede ejecutar diversas acciones para el desarrollo de una capacidad empresarial en el agro.

10.1-1:1 Actualizar la enseñanza de su curso a la realidad agraria vigente en su país o área de acción, buscando que los planteamientos teóricos y prácticos se comprendan en función de los ejemplos y situaciones típicas nacionales.

Para un mejor entendimiento de los conocimientos que se imparten, las distintas experiencias obtenidas demuestran que deben adaptarse las enseñanzas a casos específicos de cada lugar, presentando análisis de tipo teórico o resultados foráneos solamente como complemento al tema que se trató, pero sin centralizar el curso en estos últimos. A medida que se eleva la capacidad de comprensión del estudiante por medio del adiestramiento coordinado y constante, será posible introducir conceptos y programas de mayor rigor teórico. Este planteamiento se confirma al observar cómo los principios de economía de la producción y las técnicas avanzadas de planificación y programación, son de mejor aceptabilidad por participantes de niveles bajos o intermedios de preparación, viéndoseles aún en ciertos casos como inaplicables, mientras que en las alturas académicas de los cursos de posgrado son mejor recibidos y se exigen con mayor detalle.

10.2-1:2 En concordancia con la discusión anterior, es aconsejable utilizar al máximo las técnicas de enseñanza que exijan la participación del estudiante en la realización de cursos sobre el tema. Entre los métodos didácticos de mayor aplicación y que permiten comprender mejor el contenido de cada curso de administración de empresas agropecuarias se encuentran:

- **Estudio de casos.** En América Latina este método tiene completa vigencia, como se ha podido comprobar en cursos a todo nivel de preparación. Para su completo éxito se recomienda:
 - Seleccionar casos que sean representativos de la especialidad en que se desea hacer énfasis dentro de la administración de empresas agropecuarias. Por ejemplo, al programar un curso sobre administración de empresas asociativas, se debe tratar de escoger empresas de este tipo cuyo estudio ilustre el contenido teórico del curso.
 - Preparar con anterioridad hasta el mínimo detalle del análisis del caso, de acuerdo al tiempo disponible programado para el curso. Es indispensable que previamente a la realización de la actividad, los coordinadores visiten la empresa y la conozcan en todos sus aspectos.
Así mismo, es importante calcular el tiempo necesario para realizar un análisis o estudio sobre el caso. Teniendo en cuenta el tiempo programado se verá entonces la conveniencia de facilitar el trabajo, suministrando de antemano los datos de mayor necesidad para los participantes o procesando, o programando información dispersa en la empresa.
Este sistema de trabajo ha reportado buenos resultados en cursos con duración desde una semana hasta otros con duración trimestral, cuatrimestral o semestral, dentro de la enseñanza universitaria y de posgrado.
 - Fomentar la participación del estudiante en el análisis del caso, mediante dinámica de grupos o la asignación de tareas específicas. Todos deben aportar su contribución al trabajo global, para que en la mutua interrelación se enriquezca el trabajo conjunto.
En el curso para gerentes de cooperativas agropecuarias realizado en 1973, en Guatemala, y en otros para funcionarios bancarios (1974) y técnicos del Instituto de Tierras y Colonización (1975 y 1976), en Costa Rica, se confirmó la validez de la afirmación anterior al despertar el interés de todos los participantes, dividiendo el trabajo general de planificación de fincas en bloques (diagnóstico social, técnico económico, etc), de acuerdo con cada área dentro del proceso general, para realizar un estudio de este tipo. En estos subgrupos de

trabajo se laboró en forma casi individual y luego se expuso el trabajo ante todo el grupo con la intervención de la totalidad de los asistentes, para coordinar el análisis general y criticar en forma constructiva los diferentes aspectos involucrados.

El trabajo es aún mejor cuando se reúnen participantes con especialidades en diferentes disciplinas (ingenieros agrónomos, zootecnistas, médicos veterinarios, forestales, etc.) como habitualmente sucede en los cursos de los programas para graduados, puesto que cada uno realiza un análisis dentro de su área y aprende a integrarlo en el contexto de un trabajo de equipo. Esta situación se ha comprobado en cursos sobre administración de empresas agropecuarias, realizados en Colombia (1971 y 1973, Programa para Graduados, Universidad Nacional, Instituto Colombiano Agropecuario) y Costa Rica (1975 y 1976, Centro Agronómico Tropical para Investigación y Enseñanza, CATIE, Turrialba).

Tratar que la realización de cualquier estudio del tipo mencionado se proyecte a la realidad y que sus conclusiones sean tenidas en cuenta en la marcha futura de la empresa que se estudie. Esto se logra mediante la selección adecuada del caso y trae beneficios tanto a los participantes en el curso, quienes ven la importancia de su trabajo en cuanto repercute en el mejoramiento de problemas concretos, como a los integrantes de la empresa, quienes reciben el apoyo directo de la actividad técnica, en circunstancias factibles de aplicar.

La importancia de esta acción se comprobó en investigaciones sobre empresas asociativas de producción de Costa Rica, cuyo desarrollo y resultado fue conocido por los miembros de la empresa, habiendo sido recibido el trabajo final en forma muy apropiada, con la aplicación inmediata de varias de sus recomendaciones.

Por lo tanto, es importante vincular la docencia en administración de empresas agropecuarias a la problemática nacional, con lo cual se presta una contribución apropiada a la formación de una capacidad empresarial, siempre y cuando se estudien y mejoren empresas que cumplan una función integral que implique claras reivindicaciones para el hombre del campo.

- **Seminarios, mesas redondas y otros métodos didácticos.** Otras técnicas didácticas que proporcionan buenos resultados en la enseñanza de la administración de empresas agropecuarias son la realización de mesas redondas, seminarios, talleres, sociodramas y otros métodos que se llevan a cabo por parte principalmente de los estudiantes, contando con la ayuda y asesoría directa del profesor. La utilización de estos métodos contribuye a promo-

ver la expansión de un criterio técnico y crítico que es ingrediente indispensable para la formación de una conciencia empresarial constructiva.

A continuación se mencionarán algunas experiencias en el uso de estas técnicas:

- **Seminarios.** El acompañamiento de la instrucción con la continua realización, a cargo de los alumnos de seminarios relacionados con temas del curso, rinde frutos apropiados en la enseñanza de estas disciplinas, en especial en cursos de tipo trimestral, semestral o de una duración más o menos larga. La validez de este planteamiento se ha comprobado en experiencias desarrolladas en la Universidad de Costa Rica (Facultad de Agronomía, 1974, 1975 y 1976), en donde se han impartido varios cursos relacionados con la economía agrícola y la administración de empresas agropecuarias. En estos cursos se ha presentado un programa detallado de clases en las primeras sesiones del curso y se ha repartido entre los estudiantes la responsabilidad de investigar sobre el tema de la clase siguiente, exigiendo cada vez a uno diferente la exposición de los más importantes principios teóricos de cada tema y su relación con la realidad nacional.

Este sistema, aumenta la responsabilidad docente del profesor pues dada la libertad para investigación bibliográfica y el planteamiento de problemas y situaciones inesperadas por parte de los estudiantes, requiere que la preparación de cada clase sea más amplia y cimentada estrechamente en la realidad, para complementar la explicación de aquellos aspectos que no quedan claros y añadir otros conceptos a los presentados por los alumnos.

Para los estudiantes, el sistema trae grandes beneficios, pues les permite vincular sus conocimientos a los problemas nacionales, desarrollar una capacidad para la presentación de conferencias y exposiciones de interés en su futuro ejercicio profesional y comprender más a fondo cada aspecto del curso por la participación en el análisis crítico de cada tema.

- **Mesa redonda.** El sistema de mesa redonda en la enseñanza de la administración de empresas agropecuarias se puede enfocar con base en estas dos experiencias:
 - Con participación de los estudiantes (cursos de carácter trimestral, cuatrimestral, semestral, etc.). El método proporciona buenos resultados en cursos de carácter más o menos largo, siendo similar en el aspecto de participación

estudiantil al tipo seminario: para cada tema se requiere la preparación de grupos de alumnos en aspectos varios, preferiblemente controversiales, para promover la discusión. Claro está que este método necesita de mayor disponibilidad de tiempo para poder agotar el análisis de cada aspecto y ésa puede ser su principal limitación cuando este factor es escaso; sin embargo, para enfocar determinados temas como el de la existencia real de una capacidad y mentalidad empresarial en el campo, o el de la discusión de varias alternativas en la planificación de una empresa, es de indudable valor.

Este sistema se ha utilizado con buenos resultados en cursos sobre la administración de la empresa agropecuaria a nivel universitario y de posgrado.

- A cargo de profesores o especialistas en cada tema (cursos cortos). En la enseñanza de la administración de empresas agropecuarias se desarrollan comúnmente actividades de capacitación con duración de varios días, o una semana, a cargo de especialistas en diversas áreas quienes hacen la presentación de los temas del curso a través de conferencias.

Este sistema se ha utilizado con eficiencia en varios países de Latinoamérica y se ha complementado con la realización de mesas redondas al final de cada día o al terminar el curso, a cargo de los especialistas invitados. El principal beneficio de este método es el de permitir ampliar mediante preguntas y análisis conjuntos aquellos aspectos que no hayan quedado bien claros. Sin embargo, estos cursos cortos se deben complementar con otras técnicas que fomenten la participación, como las que se han venido mencionando, u otras que rindan efectos similares en la comprensión de los temas.

10.2-1:3 Otro valioso aporte que puede prestar el profesional vinculado a la docencia hacia la formación de una capacidad empresarial en el agro, es su participación activa en la realización de investigaciones que ayuden al agricultor y en la extensión de los conocimientos a través de todos los diferentes niveles de capacitación.

Por ejemplo, la organización de un centro de apoyo en administración de empresas agropecuarias, es una sugerencia concreta que puede ser adelantada por cualquier entidad de enseñanza. Mediante un centro de este tipo se pueden:

- realizar investigaciones que, además de servir para fines docentes, permitan acumular información sobre costos de producción,

rendimientos y rentabilidades de cultivos y actividades pecuarias;

- organizar la ejecución de cursos que no sólo se conformen con la realización del mismo, sino que promuevan el apoyo a las acciones que garanticen la continuidad de las enseñanzas;
- colaborar con las actividades de extensión sobre planificación, administración y contabilidad, y áreas afines.

La formación de un centro de este tipo no es de difícil realización si se programa en forma detallada y se consigue la financiación necesaria para darle constante fortalecimiento. El beneficio que puede prestar al desarrollo de la agricultura recompensa con creces el esfuerzo que se realice.

Como ejemplo del esquema de funciones en el área de administración de empresas agropecuarias que un centro como el mencionado podría realizar, en el Cuadro 19 se presenta un sistema sugerido por el autor en 1976 dentro de un proyecto para el establecimiento de un Centro de Apoyo en Programación Agropecuaria, en la Escuela de Economía Agrícola, de la Facultad de Agronomía, de la Universidad de Costa Rica (Universidad de Costa Rica⁷).

Esta área, junto con las de preparación y evaluación de proyectos Agropecuarios y Mercadeo Agropecuario, conformaban el contenido básico del Centro de Apoyo sugerido, actividad que permitiría cumplir a cabalidad con la función de proyectar la universidad hacia la comunidad rural por medio de una labor que en definitiva debe ir hacia el agricultor. Como se observa en el Cuadro 19, la actividad coordinada en el campo de la docencia, la investigación y la extensión en la disciplina de administración de empresas agropecuarias trae aspectos positivos a la universidad y a las instituciones del sector, al facilitar información básica procedente de la más exacta fuente primaria, la empresa agropecuaria, ordenada adecuadamente a través de un banco de datos.

10.2-2 INVESTIGACION

La acción investigadora sobre la administración de empresas agropecuarias puede adelantarse de las siguientes maneras:

10.2-2:1 Organizando grupos dedicados a la investigación y al análisis de todos los tipos de empresas agropecuarias, para demostrar la eficiencia o el mal funcionamiento de cualquiera de estas organizaciones, y hacer recomendaciones concretas sobre el particular. Esta labor la pueden hacer los centros de enseñanza o las entidades rectoras del sector agropecuario de una manera permanente y actualizada.

CUADRO No. 19. Esquema de funciones en el área de administración de empresas agropecuarias. Datos de un centro de apoyo en programación agropecuaria, Costa Rica, 1976. (Fuente: universidad de Costa Rica⁷).

Administración de Empresas Agropecuarias

DOCENCIA

1. Cursos regulares y permanentes dentro del plan de estudios de la Escuela de Economía Agrícola.
2. Cursos cortos de adiestramiento para funcionarios de instituciones del sector público y para agricultores y empresarios.
3. Convenios de capacitación con instituciones.

INVESTIGACION

1. Tesis, prácticas y proyectos de investigación.
2. Investigación permanente por profesores y estudiantes.

EXTENSION

1a. Etapa (hacia el agricultor)

1. Capacitación de los agricultores por personal adiestrado en instituciones y personal de la Escuela de Economía Agrícola.
2. Asesoría directa a agricultores en técnicas contables y manejo de fincas.
3. Asesoría en diseño y control de planes de explotación.

BANCO DE DATOS

-2a. Etapa (del agricultor al centro)

1. Suministro de información agroeconómica sobre cultivos, empresas ganaderas y empresas agroindustriales.
2. Procesamiento de la información para uso en publicaciones periódicas, en planes de explotación, en investigaciones y para instituciones agrícolas y decisiones de política agraria.

10.1-2:2 Promoviendo la necesidad de aplicar toda la enseñanza teórica sobre administración a la realidad de cada lugar, mediante investigaciones adaptadas a una situación específica. Estas investigaciones deben señalar con propósitos constructivos de mejoramiento, las limitaciones y obstáculos que impiden la aplicación de la técnica avanzada.

10.1-2:3 Sirviendo como contacto adecuado entre la enseñanza y la extensión, para indicar la conveniencia de utilizar diversas estrategias para hacer llegar el conocimiento del docente al agricultor y regresar, a su vez, la corriente de la experiencia del campesino al acervo técnico del profesor.

10.2-3 EXTENSION

En varios países, como se observa por ejemplo, en la región centroamericana, no se da suficiente importancia en las labores de extensión a las áreas de economía y administración; esto se explica por el desconocimiento de las técnicas más adecuadas para hacer llegar el conocimiento económico al productor y por la escasa motivación sobre el uso de análisis económicos en su trabajo.

Por lo tanto, los tipos de actividades que son de necesaria ejecución en el trabajo de extensión pueden ser:

10.2-3:1 Reconocer la necesidad de vincular a los programas de cualquier centro o agencia de extensión, el concurso de profesionales con conocimientos sobre economía agrícola, para complementar las especialidades de los especialistas en otras áreas.

10.2-3:2 Estudiar la situación típica de los agricultores de su área de acción, para fijar las estrategias más convenientes para la aplicación de elementos sencillos de planificación, administración, contabilidad y otras técnicas por parte de ellos. La acción requerirá de una fuerte asesoría en las primeras etapas y de la capacitación constante del agricultor para que sea él mismo quien haga uso correcto del adiestramiento impartido.

10.2-3:3 Garantizar que los conocimientos que llegan al extensionista a través de cursos o diversos sistemas de capacitación, tengan apropiada continuidad hacia el campesino y no se limiten a la asistencia pasiva a este tipo de actividades. Esta labor debe ser facilitada por la entidad a la cual pertenecen estos técnicos, por medio de la inclusión de funciones específicas en tal sentido dentro de la programación de sus actividades y del apoyo de todo tipo que se les pueda brindar.

10.3 CONDICIONES DE LOS PROCESOS DE EDUCACION O DE CAPACITACION PARA LA AUTOGESTION, EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS AGROPECUARIAS

El proceso de capacitación en esta área no debe consistir en impartir cursos en forma masiva y desorganizada, sino que se deben organizar estos esfuerzos educativos en una forma continua y a diferentes niveles, tratando de desarrollar una conciencia crítica de los participantes y un desarrollo de sus capacidades, para llegar a sistemas de trabajo más autónomos y dirigidos hacia un progreso constante del ser humano.

Por consiguiente, el principal objetivo que se debe perseguir, desde los esquemas de mínima participación hasta aquéllos de participación plena o autogestión, es el de otorgar al hombre trabajador poder efectivo para la toma de decisiones.

Si se desea realmente capacitar para la autogestión, lo primero que conviene tener en cuenta es la necesidad de reevaluar y extender el concepto tradicional de la educación, como un proceso de cambio que requiere una ampliación del campo de la acción pedagógica para desarrollar la capacidad del hombre y lograr su desarrollo integral permanente (Furter⁵). Cada día existe un mayor convencimiento de que la educación juega un papel esencial en el proceso de desarrollo, pero debe ser guiada por un alto sentido humanista y orientada a promover la plena realización de las capacidades de la persona humana, considerada ésta como parte de un cuerpo social y de un sistema educativo.

Esto es importante puesto que existe el concepto más o menos generalizado de que la educación actual “no es humanista, o sea que no se preocupa de educar al hombre despertando en él su capacidad crítica y constructiva” (Araujo¹).

Al no desarrollarse la acción educativa de la persona humana en función de su solidaridad con el grupo social de que forma parte, quiere decir que la actividad se ha efectuado teniendo como prioridad el capacitar a la persona para que se incorpore al proceso de desarrollo con un interés básicamente individualista. Es por tal razón que Freire⁴ habla de evitar la concepción “bancaria” de la educación y reitera la importancia del diálogo como medio educativo, afirmando que “la autosuficiencia es incompatible con el diálogo” y que “los hombres que carecen de humildad, o aquéllos que la pierden, no pueden aproximarse al pueblo”.

Por lo tanto, es importante reiterar la necesidad de conservar una concepción humanista de la educación, para evitar el creciente distanciamiento entre los hombres, a expensas de la degradación de grupos dentro del conglomerado humano.

Es necesario despertar el interés del campesino y promover su participación en los procesos de gestión de su empresa. Por eso se reafirma que no basta con los simples cursos transmisores de un bagaje cultural sino que se necesita una actividad conjunta entre el profesor o instructor y los grupos participantes, que prosiga más allá de la clase. De este modo la labor de capacitación cumplirá su cometido, dando al campesino cada vez mayor número de responsabilidades, a medida que desarrolle sus capacidades naturales mediante la acción educativa continua.

10.4 EJEMPLO DE ACTIVIDADES A DESARROLLARSE DENTRO DE UN PROYECTO PARA LA CAPACITACION Y ASESORIA A LAS UNIDADES DE PRODUCCION DE TIPO ASOCIATIVO

Se ha demostrado que debe prestarse apoyo técnico en el aspecto administrativo a las unidades asociativas de producción, para contribuir a mejorar sus resultados en una forma integral.

Con tal objetivo, se ha colaborado en el diseño de algunos proyectos dirigidos a prestar asesoría en la capacitación sobre técnicas administrativas y métodos de planificación para unidades de producción agropecuarias de tipo asociativo.

Se elaboró uno de estos anteproyectos para conseguir la unión de esfuerzos entre una universidad y un organismo de reforma agraria en la realización de un esfuerzo continuo de capacitación para las unidades de producción que este último incluye dentro de sus programas, aprovechando la capacidad técnica y las instalaciones de la universidad.

Como ejemplo de los distintos aspectos que debe contemplar un proyecto de este tipo, para servir como referencia en actividades similares que se adelanten en otros países, se incluyen a continuación algunos elementos básicos.

10.4.1 OBJETIVOS

La realización de un esfuerzo conjunto como el mencionado permitiría cumplir con los siguientes objetivos generales:

10.4.1:1 Vincular en forma estrecha a la universidad y al organismo de reforma agraria, acción que traería beneficio mutuo a las dos entidades.

10.4.1:2 Apoyar desde otro campo de acción las labores que adelanta el organismo de reforma agraria en relación con el proceso de desarrollo agrícola.

10.4-1:3 Llegar en una forma coordinada a los campesinos que trabajan en las unidades de producción que tienen relación con el organismo de reforma agraria, para ayudarlos en el mejor funcionamiento administrativo de sus empresas, fomentando su capacitación para que asuman estas responsabilidades en un plazo prudencial.

10.4-1:4 Contribuir a la proyección de la universidad hacia el sector agropecuario y extender su acción educativa en este campo.

10.4-1:5 Realizar una actividad que, en gran escala, facilitará a las entidades del sector agropecuario y del gobierno el tomar mejores decisiones para ayudar a los campesinos, en virtud de la información de tipo particular y agregado de que se dispondrá.

10.4-2 ACTIVIDADES A DESARROLLARSE

Las labores a desarrollarse dentro de un proyecto de este tipo se dividirán en dos niveles: cursos y asesoría a las unidades de producción. A continuación se indican los principales frentes de acción en estos dos campos.

10.4-2:1 Cursos:

- **Curso sobre administración rural con énfasis en empresas asociativas**, para funcionarios y técnicos a nivel profesional que tengan relación con el programa. Esta actividad estaría a cargo de los profesores de la universidad y profesionales capacitados del organismo de reforma agraria, con el fin de hacer conocer a los participantes en el programa a alto nivel los principales métodos y técnicas administrativas y la importancia de su colaboración en toda la actividad.

Como complemento de este punto se incluye en el Anexo 4, un modelo de programa para la realización de un curso sobre administración rural con énfasis en empresas asociativas, a nivel de funcionarios y técnicos de organismos relacionados con este tipo de empresas.

Este programa se desarrolló en varios cursos sobre el tema realizados en Costa Rica en 1975 y 1976, para técnicos del Instituto de Tierras y Colonización (ITCO) y egresados de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Costa Rica, así como también sirvió de modelo para la organización de actividades similares en Honduras, Panamá y Colombia.

En Costa Rica, este programa ha servido para la organización de labores continuas de capacitación, pues después se utilizó como material esencial para seguir impartiendo otros cursos sobre el tema, a niveles cada vez de menor capacitación.

Este programa se presenta en este texto con el objeto de contribuir en forma concreta al desarrollo de actividades similares en otros países, dirigiendo el proceso de capacitación hacia el hombre del campo.

Para la realización de este modelo de curso se puede utilizar como referencia básica la presente publicación, cuyos temas generales han sido usados en varias oportunidades con resultados adecuados en actividades de capacitación sobre estos aspectos.

- **Cursos sobre el tema para funcionarios de mediana autoridad a niveles regionales**, a cargo de los funcionarios capacitados anteriormente, con la cooperación técnica de algunos de los profesores que participaron en el curso a alto nivel. Con base en estos cursos se deben seleccionar los futuros instructores de los cursos a nivel de campesino, para formar equipos técnicos de tipo permanente. Tanto en estos cursos a nivel medio como en el primero, debe incluirse una sección sobre la metodología de transferencia del conocimiento técnico al campesino, por medio del uso de las técnicas didácticas y los medios audiovisuales más apropiados.

Este tipo de actividades la ha desarrollado el autor en Nicaragua (1973) y Costa Rica (1974) con buenos resultados, en cursos sobre administración, planificación y contabilidad de empresas agropecuarias, acompañados de conferencias sobre comunicaciones y métodos de enseñanza, para jefes de agencias de extensión y técnicos de estas agencias a nivel de campo.

- **Cursos a campesinos, a cargo de los equipos técnicos previamente formados**, con apoyo en las primeras experiencias de personal técnico de más alto nivel, capacitado dentro del proceso.

10.4-2:2 Asesoría a las unidades de producción. Paralelamente a la realización del proceso de capacitación mencionado, se pueden efectuar labores directas de apoyo a las unidades de producción de tipo asociativo, por medio de acciones como las siguientes:

- Realización de diagnósticos físicos, económicos, administrativos y sociales, a través de metodologías como las indicadas en este texto.
- Diseño de modelos de registros físicos y contables de tipo sencillo para ser utilizados por el campesino con la supervisión amplia al principio y mínima posteriormente, de los funcionarios del organismo que patrocinan las empresas.
- Ordenamiento de la contabilidad de las unidades de producción y preparación de estados de los planes actuales de producción.

- Diseño de metodologías sencillas de planificación para ser usadas por los campesinos, con asistencia técnica de fuera de la empresa en constante disminución, para promover en la práctica el criterio de la autogestión.
- Consolidación de información sobre costos de producción, precios y otras variables que influyen en el proceso de producción de los diferentes renglones agropecuarios, para contribuir al establecimiento de centros de información sobre estos aspectos, que se conecten con otros programas de información a diferentes niveles.
- Aplicación de modelos más complejos de registros y de planificación a medida que la capacitación lo permita.

La acción hacia el surgimiento y consolidación de una capacidad empresarial en el campo no debe considerarse como una labor aislada, sino como una tarea integrada con carácter de continuidad y tendencia hacia el apoyo permanente. Actividades como las señaladas y otras de igual interés, deben ser promovidas y respaldadas en cada país, para el beneficio del sector agropecuario en general y del hombre del campo en forma especial.

El esfuerzo a desarrollar es de gran magnitud ante el desafío que ofrece la complejidad del problema rural, pero la urgencia de su realización exige la decisión y compromete al trabajo constante y coordinado.

BIBLIOGRAFIA

1. ARAUJO, J.E.G. Una opción humanista en el desarrollo rural de América. IICA. Desarrollo Institucional no. 1. 1974. 233 p.
2. BRUTON, H.J. Principios de desarrollo económico. Argentina, TEA, 1968. 501 p.
3. CURSO SOBRE ADMINISTRACION RURAL CON ENFASIS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS, SAN JOSE, COSTA RICA, 1975. San José, IICA, Universidad de Costa Rica, Facultad de Agronomía, 1975. p. irr.
4. FREIRE, P. Pedagogía del oprimido. 2a. Ed. Montevideo, Editorial Tierra Nueva, 1971. 150 p.
5. FURTER, P. La educación permanente dentro de las perspectivas del desarrollo. In Freire, P. Illich I. y Furter P. Educación para el cambio social. Editorial Tierra Nueva, Buenos Aires, Argentina. 1974. 162 p.

6. MURCIA, H.H. Recomendaciones generales para promover el desarrollo de una capacidad empresarial en la agricultura latinoamericana. San José, Costa Rica, Contrato UCR-IICA, 1975. 19 p.
7. SAN JOSE. UNIVERSIDAD DE COSTA RICA. Consideraciones para la elaboración de un proyecto para el establecimiento de un centro de apoyo en programación agropecuaria. 1976. 34 p.
8. WATERSTON, A. Un modelo viable para el desarrollo rural. Finanzas y Desarrollo 11(4):23. 1974.

INDICE DE MATERIAS

A

Activo: 53; 73; 74.

Circulante o corriente, (73); fijo, (74); intangible, (74); intermedio, (73); nombre general de, (53).

Administración: 23; 25; 26; 32; 175.
Acciones frente a los problemas administrativos, (32); actividades de capacitación sobre administración de empresas asociativas de producción agropecuaria, (175); aplicación real y general de los principios de administración de empresas agropecuarias, (23); aspectos administrativos de la empresa comunitaria, (26); de empresas agropecuarias, (23); definición, (23); diagnóstico de problemas administrativos, (32); principios generales de, (25).

B

Balance: 73; 74; 75; 83.

Análisis del, (74); componentes del, (73); de situación, (73); ejemplo de balance de situación de una cooperativa de producción agropecuaria, (83); modelo de, (75).

C

Capacitación: 183; 184.

Para la autogestión en administración de empresas asociativas agropecuarias, (183); proyecto para la capacitación y asesoría a las unidades de producción de tipo asociativo, (184).

Capital: 53; 55; 74; 77; 83.

Contable, (77); dentro de un balance de situación, (74); ejemplo de su obtención en un balance de una cooperativa agropecuaria, (83); en el cálculo de la independencia financiera, (77); o patrimonio, definición, (53); su relación con activo y pasivo, (55).

Casos: 155; 176.

Análisis de casos en empresas asociativas de producción latinoamericanas, (155); estudio de casos como técnica de enseñanza, (176).

Contabilidad: 29; 52; 53; 55.

Desorganización contable de la empresa asociativa, (29); ecuación fundamental de la, (53); elementos básicos para la, (55); objeto y utilidad de la, (52); papel de la, (52).

Cooperativa: 18; 38; 79; 83; 112.

Capacidad de uso de los suelos en relación con el uso actual en una, (112); ejemplo de balance de situación de una, (83); ejemplo de inventario general de una, (79); empresas cooperativas de producción, (18); organigrama sencillo de una, (38).

Coordinación: 30; 34.

Diagnóstico de los problemas de, (34); problemas de coordinación en empresas asociativas, (30).

Criterios: 97; 99; 119; 142.

Físicos para la planificación de empresas asociativas, (99); para la planificación del empleo en empresas asociativas de producción, (142); para la planificación económica de la empresa agropecuaria, (119); y

Criterios, Cont.

métodos para la planificación de la empresa asociativa de producción, (97).

D

Depreciación: 56; 58; 69; 70; 71; 72.

Directa o lineal, (69); el concepto de, (58); método más utilizado, (56); métodos para calcular la, (69); por balance decreciente, (70); por fondo de amortización, (71); por suma de los dígitos de los años, (70); problemas o desventajas de la, (72); tasa de, (69); ventajas de la, (71).

Diagnóstico: 32; 43; 90.

Definición de, (43); de los problemas administrativos existentes, (32); dentro del proceso para tomar decisiones, (90); para la planificación de la empresa asociativa de producción, (43).

Dirección: 26; 30; 34.

Dentro de los principios generales de administración, (26); diagnóstico de la dirección a nivel de la empresa asociativa, (34); problemas de, (30).

E

Empleo: 142; 149.

Criterios para la planificación del, (142); el problema del empleo en los sectores rurales latinoamericanos, (142); una metodología para la planificación de empresas basada en el, (149).

Empresa: 11; 12; 18; 19; 22; 45; 47; 52; 92; 97.

Agraria en el sector rural latinoamericano, (11); aspectos internos de la, (92); caracterización de la empresa agropecuaria en América Latina, (12); comunitaria campesina, (19); contabilidad agrícola en la, (52); cooperativa de producción, (18); criterios para la planificación de la, (97); estudio de los antecedentes históricos de la, (92); identificación de la, (45); modelo para la identificación de la, (47); problemática administrativa de la, (22).

Enseñanza: 175; 225.

De la administración de empresas agropecuarias, (175); programa para la enseñanza de administración de empresas asociativas, (225).

Evaluación: 26, 31; 35.

Dentro de los principios generales de administración, (26); diagnóstico de los problemas de evaluación a nivel de la empresa, (35); problemas de, (31).

Extensión: 181; 182.

Dentro de un centro de apoyo administrativo de empresas agropecuarias, (181); en administración de empresas agropecuarias, (182).

F

Formas: 15; 17; 18.

Asociativas de producción agraria en América Latina, (15); características de algunas formas asociativas de producción, (18); de cooperación, (17); de integración, (17); el concepto de formas asociativas de producción agropecuaria, (17).

G

Ganadería: 57; 63; 121; 125; 126; 128.

Cálculo de costos de producción en la, (121); de crecimiento y engorde, (57); de renta, (57); ejemplo de cálculo de relación beneficio-coste en un proyecto de, (125); modelo de inventario de, (63); rentabilidad de la inversión en proyecto de, (126); tasa interna de retorno en proyecto de, (128).

Garantía: 77; 81.

Como relación o razón contable, (77); ejemplo de cálculo de la garantía física en un balance de cooperativa agropecuaria, (81); física, (77).

Gastos: 120; 121; 123; 132.

Concepto de, (120); de operación, (120); en efectivo o monetarios, (121); métodos para calcularlos según el tipo de producto, (121); no efectivos o imputados, (121); pla-

Gastos, Cont.

nes para, (132); valor actual de ingresos y, (123).

I

Identificación: 45; 47.

Datos mínimos para la, (45); de la empresa agropecuaria, (45); importancia de la, (45); modelo para la, (47).

Ingresos: 122; 123; 134.

Concepto de, (122); de la empresa, (122); del agricultor, (123); del capital, (123); imputados o no en efectivo, (122); monetarios o en efectivo, (122); otros ingresos de fuera de la empresa, (122); planes para, (134); valor actual de, (123).

Inventario: 55; 56; 57; 58; 59; 79.

Concepto de, (55); de animales, (57); de cuentas por pagar, (58); de dinero que se posee y cuentas por recibir, (58); de edificios, construcciones y estructuras permanentes, (56); de maquinaria y equipo, (57); de materiales, (57); de tierras y mejoras, (55); ejemplo de inventario en una empresa asociativa de producción, (79); modelo de, (59); resumen del, (58); y su valoración, (55).

Inversiones: 120; 123; 126; 132.

De capital, concepto, (120); ejemplo de cálculo de la rentabilidad de la inversión actualizada, (126); elementos para la programación de las, (120); planes para inversiones de capital, (132); rentabilidad de las, (123).

Investigación: 180; 181.

Dentro de un centro de capacitación permanente, (181); en administración de empresas agropecuarias, (180).

L

Liquidez: 77; 81.

Concepto general y cálculo de la, (77); ejemplo de cálculo y significado de la liquidez en una empresa asociativa agropecuaria, (81).

M

Mano de obra: 9; 149; 150; 152.

Como recurso productivo, (9); ejemplo de representación gráfica de su requerimiento en el ciclo de un cultivo, (152); familiar disponible, (150); familiar potencial, (150); metodología para la planificación de empresas basada en el empleo de la, (149); su distribución y uso general en los sectores rurales latinoamericanos, (9).

Mecanización: 144; 148.

Comparación entre la producción de cultivos en forma manual, semimecanizada y mecanizada, (144); problemas de su utilización indiscriminada, (144); selectiva, (148).

Medidas: 111; 122; 138.

De resultado económico a corto y largo plazo, (122); de resultado económico dentro de un resumen de ingresos y gastos, (138); de resultado físico, (111).

O

Organigramas: 28; 34; 38; 39.

Carencia de ellos en empresas asociativas, (28); conocimiento de su existencia dentro de un proceso de diagnóstico, (34); de tipo sencillo en una cooperativa de producción agropecuaria, (38); sugerencia de ellos para tipos más complejos de empresas asociativas, (39).

Organización: 26; 28; 33; 37.

Acciones para hacer frente a los problemas de, (37); diagnóstico de los problemas de, (33); problemas de organización en empresas asociativas, (28); su ubicación dentro de los principios generales de administración, (26).

P

Pasivo: 54; 74; 76; 77.

Concepto de, (54); en el cálculo de las razones contables, (77); en un modelo de balance de situación,

Pasivo, Cont.

(76); fijo, (74); su papel en la ecuación fundamental de la contabilidad, (54).

Planificación: 26; 27; 32; 36; 97; 99; 119; 142.

Adaptación de las técnicas de, (36); criterios generales para la, (97); del empleo en empresas asociativas, (142); diagnóstico de los problemas de, (32); económica de la empresa, (119); en los principios generales de administración, (26); física de la empresa asociativa, (99); problemas de planificación en empresas asociativas, (27).

Presupuestos: 129; 132.

Parciales, ejemplos, (129); planificación por, (129); totales, (132).

Productividad: 111.

Concepto de, (111); medidas de, (111).

R

Recursos: 7; 8; 9; 10.

Administrativos, (10); de capital, (9); humanos, (9); naturales, (8); su distribución y uso en el sector rural latinoamericano, (7).

Registros: 82; 84; 86; 87; 209.

Algunos modelos de registros específicos para empresas asociativas de producción, (209); contables, (82); de gastos y entradas, (84); ejemplo de registro de gastos en una finca, (84); físicos, (82); modelo para el control de gastos, (86); modelo para el registro de ingresos, (87).

Relación: 94; 123; 125.

Beneficio-costo, (123); de la forma asociativa de producción con las instituciones y el sector, (94); ejemplo de cálculo de relación beneficio-costo actualizada, (125).

Rentabilidad: 123; 126.

De la inversión, (123); ejemplo de su cálculo actualizado para un proyecto a nivel de empresa, (126).

S

Solvencia: 77; 81.

Ejemplo de su cálculo en una empresa asociativa de producción, (81); general, (77); inmediata, (77); su cálculo como razón contable, (77).

T

Tamaño: 99; 100; 101; 104; 109.

Análisis económico para, (100); análisis social en la determinación del, (100); análisis técnico y tecnológico para, (100); consideraciones para su determinación en una empresa asociativa campesina, (109); ejemplo sobre su determinación en una unidad de producción individual, (104); mínimo de una empresa agropecuaria en unidades de superficie, (99); proceso metodológico para calcular el, (101).

U

Unidad: 11; 12; 13.

Administrativa, (12); de información, (12); de producción como empresa, (13); económica, (11); física de la empresa agropecuaria, (11); jurídica, (12); social, (12).

Uso: 7; 111; 112.

Capacidad de uso de los suelos, (111); de los recursos productivos en el sector rural, (7); ejemplo de comparación de uso actual y potencial en una empresa cooperativa de producción, (112); potencial en relación con el uso actual, (111).

INDICES DE CUADROS, FIGURAS Y FORMULARIOS

INDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Página No.
1. Agrupación de las fincas en Latinoamérica por objetivos de producción y características mínimas de la empresa agropecuaria	14
2. Ejemplo de inventario general de una cooperativa de producción agropecuaria	79
3. Ejemplo de balance de situación de una cooperativa de producción agropecuaria	83
4. Ejemplo de registro de gastos de una finca	84
5. Gastos de una finca según actividad	85
6. El proceso para tomar decisiones como marco para la planificación de empresas agropecuarias	90
7. Integrantes de la familia, por edad, equivalentes-hombre y jornadas, correspondientes a una finca en San Rafael de Alajuela, Costa Rica, 1975	106
8. Ingresos reales aportados por cada tipo de cultivo en diversas superficies. San Rafael de Alajuela, Costa Rica, Enero-Julio de 1975	107
9. Ejemplo sobre el procedimiento de actualización de una inversión	124
10. Cálculo de la relación beneficio-costo para un proyecto de ganadería de leche	125
11. Cálculo de la rentabilidad de la inversión para un proyecto de ganadería de leche	126
12. Ejemplo de cálculo de tasa interna de retorno para una inversión	127
13. Cálculo de la tasa interna de retorno para un proyecto de ganadería de leche a nivel de finca	128
14. Ejemplo de presupuesto parcial para determinar si es económico el cambio de labor manual a labor con tractor	133
15. Utilización de mano de obra por hectárea en el cultivo de arroz, según sistema de cultivo, Costa Rica, 1976	148
16. Grupos de edad y su equivalente en términos de días-hombre	150
17. Resumen de resultados sobre aspectos físicos estudiados en empresas comunitarias de Costa Rica, Panamá y Colombia	158
18. Resumen de resultados sobre aspectos económicos estudiados en empresas comunitarias de Costa Rica, Panamá y Colombia	160
19. Esquema de funciones en el área de administración de empresas agropecuarias dentro de un centro de apoyo en programación agropecuaria, Costa Rica, 1976	181

INDICE DE FIGURAS

Figura No.	Página No.
1. Características mínimas de la empresa agropecuaria	13
2. Organigrama de una cooperativa de producción, Costa Rica, 1976 . .	38
3. Estructura modelo sugerida para tipos complejos de empresas asociativas	39
4. Empresa cooperativa de producción agropecuaria. Capacidad de uso de los suelos vs. uso actual	112
5. Relaciones de tamaño, escala y productividad	143
6. Mano de obra requerida para la producción de una hectárea de arroz a espeque (manual), Costa Rica, 1976	145
7. Mano de obra requerida para la producción de una hectárea de arroz semimecanizado, Costa Rica, 1976	146
8. Mano de obra requerida para la producción de una hectárea de arroz mecanizado, Costa Rica, 1976	147
9. Empresa asociativa de producción agropecuaria, Costa Rica, 1975, situación inicial	151
10. Mano de obra requerida para la producción de una hectárea de melón con sistema de riego, Costa Rica, 1975	152
11. Empresa asociativa de producción agropecuaria. Costa Rica, 1975. Tercera etapa del plan permanente	153

INDICE DE FORMULARIOS

Formulario No.	Página No.
1. Modelo para la identificación de la empresa agropecuaria	47
2. Modelo de inventario general de una empresa agropecuaria	59
3. Modelo de balance de situación de una empresa agropecuaria	75
4. Modelo para el control de gastos de una empresa agropecuaria	86
5. Modelo de registro de ingresos de una empresa agropecuaria	87
6. Resumen de ingresos y gastos en el período	87
7. Modelo para planificación física	114
8. Forma de presupuesto parcial para determinar si es económico un cambio	131
9. Modelo para la planificación económica de la empresa por presupuesto total	134

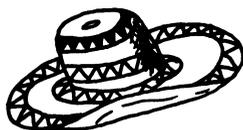
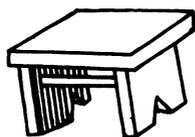
ANEXO 1

**MODELOS DE FIGURAS Y SISTEMAS DE ELECCION
UTILIZADOS PARA LA ELECCION DE DIRECTIVAS
EN LA CONSTITUCION DE ASENTAMIENTOS,
JUNTAS AGRARIAS Y ORGANIZACIONES CAMPESINAS
DE PANAMA ENTRE 1968 Y 1975, EN ALTAS CONDICIONES
DE ANALFABETISMO DE LOS SOCIOS DE LA EMPRESA**

ANEXO 1

MODELOS DE FIGURAS Y SISTEMAS DE ELECCION UTILIZADOS PARA LA ELECCION DE DIRECTIVAS EN LA CONSTITUCION DE ASENTAMIENTOS, JUNTAS AGRARIAS Y ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE PANAMA ENTRE 1968 Y 1975, EN ALTAS CONDICIONES DE ANALFABETISMO DE LOS SOCIOS DE LA EMPRESA*

FIGURAS



(*) Fuente de las figuras: Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Dirección Nacional de Desarrollo Social, Departamento de Organización Campesina, Panamá, 1977.

SISTEMA DE ELECCION



ANEXO 2

ELEMENTOS BASICOS QUE DEBE CONTEMPLAR UN ESTATUTO DE UNA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA: REFERENCIAS A LAS EXPERIENCIAS DE VARIOS PAISES

ANEXO 2

ELEMENTOS BASICOS QUE DEBE CONTEMPLAR UN ESTATUTO DE UNA EMPRESA ASOCIATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA: REFERENCIAS A LAS EXPERIENCIAS DE VARIOS PAISES

Uno de los aspectos esenciales en la organización de una empresa asociativa de producción, es el diseño de estatutos funcionales que clasifiquen las responsabilidades de cada uno de los diferentes organismos que componen la empresa y las obligaciones y deberes de los asociados (ver el Capítulo 2 de esta obra).

Con base en varios ejemplos que el autor ha conocido en empresas asociativas de Costa Rica, Panamá y Colombia, e investigado en publicaciones que contemplan los casos de Perú, Venezuela y otros países, se presenta una referencia general de las diferentes secciones que debe contener un estatuto de una empresa asociativa de producción agropecuaria.

1. Nombre o denominación de la empresa, domicilio, ámbito, duración, tipo de sociedad y de responsabilidad

Se incluyen los aspectos generales que identifican la empresa para fines legales, el ámbito físico adjudicado a ella y las características esenciales que permiten considerarla dentro de cualquiera de los tipos diferentes de organización asociativa.

2. Objetivos y medios para lograrlos

Se deben especificar claramente los objetivos que persigue la empresa asociativa, tanto en los aspectos físicos y económicos de la unidad de producción, como en los que competen a las condiciones sociales y culturales de los asociados, así como los planteamientos básicos que demarquen su papel dentro de los procesos de desarrollo locales, regionales y nacionales, de conformidad con los planes de desarrollo a nivel gubernamental.

Se deben incluir también los medios que utilizará la empresa para el logro de los objetivos enunciados.

3. Características, derechos y atribuciones de los socios

Comprende la delimitación de todos los aspectos relacionados con los socios de la empresa. Por lo tanto, como mínimo se deben consignar los siguientes aspectos:

- a. características y requisitos necesarios para adquirir la calidad de socio de la empresa;
- b. derechos de los asociados;
- c. obligaciones de los asociados;
- d. condiciones por las cuales se pierde la calidad de socio;
- e. aspectos disciplinarios;
- f. estipulaciones para los casos de retiro voluntario de socios;
- g. procedimientos para el caso de fallecimiento de socios.

4. Régimen administrativo

Esta sección se puede ilustrar con el caso de las Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAIS) del Perú, en donde un proyecto de estatuto¹ establece, por ejemplo, que la estructura administrativa de la unidad de producción debe estar constituida por los siguientes organismos:

- a. Asamblea General de Delegados;
- b. Consejo de Administración;
- c. Consejo de Vigilancia; y
- d. Comités Especializados.

En esta parte del Estatuto se fijan las condiciones básicas para el funcionamiento de cada uno de estos organismos, contemplando aspectos como los siguientes:

- a. periodicidad, fechas y lugares de las reuniones;
- b. integrantes y calidades de los miembros de cada uno de estos organismos;
- c. obligaciones y atribuciones del organismo;
- d. determinaciones para los casos de vacantes;
- e. otros aspectos generales sobre el funcionamiento del organismo.

5. Régimen económico

Este aspecto del Estatuto debe permitir un funcionamiento apropiado de la empresa y facilitar que los socios sepan exactamente sobre su participación dentro del movimiento económico de la misma.

Como ejemplo, se presenta a continuación la forma general en que se establece el régimen económico dentro de las SAIS del Perú, el

cual se aplica también como referencia en varias cooperativas agrarias de producción de este país, de acuerdo con una publicación¹ que contiene varios modelos de estatutos de estas unidades productivas:

DEL REGIMEN ECONOMICO DE LA SAIS

Artículo 88o. Son recursos económicos de la SAIS:

a. El capital social integrado por:

- 1) El fondo social, constituido por aportaciones que correspondieran a los socios.
- 2) El fondo común, de carácter irrepartible constituido por el superávit que pueda obtenerse en el período entre la expropiación y la adjudicación.
- 3) El Fondo SAIS, que es de carácter irrepartible, está constituido por una cantidad anual deducida de los ingresos brutos y se destinará a la amortización de los bienes adjudicados por la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, especificados en el respectivo contrato de compra-venta.
- 4) Los subsidios, donaciones, legados, y otros recursos que reciba la SAIS.
- 5) La parte de los intereses y excedentes que la Asamblea General de Delegados resuelva capitalizar y que constituyen aportaciones de los socios.
- 6) Los bonos que emita la SAIS.

b. Los empréstitos que obtenga para la consecución de sus fines;

c. el fondo de reserva;

d. el fondo de reinversiones, el fondo de desarrollo, el fondo de educación, el fondo de previsión social y otros que la SAIS constituya para fines específicos; y

e. los excedentes que generen los servicios que la SAIS preste a terceros.

Artículo 89o. El fondo social variable e ilimitado, está constituido por las aportaciones que correspondiere a los socios, o que efec-

túen éstos a la SAIS; representados mediante certificados de aportaciones de un valor nominal de S/. . . .que serán nominativos e indivisibles y de igual valor e intransferibles.

Artículo 90o. La SAIS se inicia con un fondo social suscrito de S/. . . . y con un fondo social pagado de S/. . . .

Artículo 91o. Los socios de la SAIS podrán subscribir nuevos certificados de aportación por montos que establezca la asamblea de delegados. Estos certificados podrán pagarse en una sola vez, o a plazos obligatorios señalados por el consejo de administración.

Artículo 92o. La emisión de los certificados de aportación estará sujeta a las siguientes normas:

- a. que cada emisión sea aprobada por la asamblea general de delegados;
- b. que el certificado de aportación conste de un título nominativo;
- c. que se clasifique en series, una por cada emisión.

Artículo 93o. El título de los certificados de aportación consignará:

- a. el nombre de la SAIS;
- b. el valor nominal del certificado, expresado en letras y números;
- c. número de orden del título;
- d. letra de la serie a que corresponde;
- e. nombre del socio poseedor del título;
- f. número de certificados de aportación que representa el título;
- g. datos de la inscripción de la SAIS en el libro de sociedades agrícolas de interés social y el libro de sociedades del registro de personas jurídicas de los registros públicos;
- h. fecha en que se extiende el título;
- i. firma del presidente, tesorero y secretario; y sello de la SAIS.

Artículo 94o. Los certificados de aportación no podrán adquirir mayor valor que el nominal, fijado por este Estatuto, ni ser objeto de cambio en el mercado.

Artículo 95o. Los certificados de aportación totalmente pagados, podrán percibir un interés del 2% al año, pagaderos con cargo a los remanentes obtenidos por la SAIS, en la forma y plazos que determine la asamblea general.

Artículo 96o. Los remanentes que arroje el balance anual de resultados luego de deducidos los costos de operación, gastos generales, provisiones para depreciaciones, reservas sociales, etc. que hubiere lugar, serán distribuidos en el siguiente orden:

- a. no menos del 10% para constituir o incrementar el fondo de reserva;
- b. no menos del 5% para el fondo de educación;
- c. no menos del 10% para el fondo de previsión social;
- d. no menos del 10% para el fondo de reinversiones;
- e. no menos del 2% para el fondo de desarrollo cooperativo;
- f. la suma necesaria que acuerde la asamblea general de delegados para el abono de intereses sobre los certificados de aportación totalmente pagados. La tasa de interés no excederá el 2% anual; y
- g. el saldo resultante, será distribuido como excedente entre los socios de acuerdo a los porcentajes de participación determinados por el coeficiente "K" de la manera siguiente:

No. de orden	Socios	Coeficiente índice de distribución de excedentes
1		%
2		%
3		%
4		%

Artículo 97o. Los excedentes a que se refiere el inciso “g” del artículo anterior serán capitalizados obligatoriamente cuando las necesidades financieras así lo exijan. Cuando desaparezca esta circunstancia podrá abonarse a los socios en dinero o en especies por acuerdo de la asamblea general de delegados con la finalidad de que se destinen al fortalecimiento y desarrollo de la comunidad, o se utilice la implementación de servicios a favor del conjunto de personas que componen la institución social.

Artículo 98o. Los coeficientes índices de distribución de excedentes señalados en el inciso “g” del artículo 96o., serán reajustados cada 5 años, y considerando la situación de desarrollo adquirido por los socios.

Artículo 99o. El fondo de reserva se destinará para cubrir las pérdidas que se produzcan en operaciones corrientes que realice la SAIS y otras exigencias imprevistas. La liquidez que genere este fondo deberá ser utilizada en la adquisición de bienes que contribuyan directamente a las actividades productivas o de servicios de la SAIS, y de ninguna manera se utilizará para operaciones especulativas. En caso de que la liquidez del fondo sea destinada a actividades productivas será administrado por la cooperativa de servicios, y en caso de ser destinados a fines de desarrollo será administrado por la División de Desarrollo.

Artículo 100o. Los fondos de educación, previsión social, desarrollo cooperativo, los excedentes generados por servicios a terceros, así como otros fondos que acuerde la asamblea general, serán asignados al presupuesto de la División de Desarrollo.

Artículo 101o. El fondo de educación se destinará para proporcionar dentro de las instituciones socias un adecuado nivel de formación que haga posible la efectiva participación de sus integrantes en las actividades de la SAIS.

Artículo 102o. El fondo de previsión social se destinará al sostenimiento de los servicios de asistencia y previsión que la SAIS establezca, desplazando las condiciones de seguridad individual hacia formas de seguridad cooperativa.

Artículo 103o. El fondo de reinversiones se destinará a la adquisición de bienes de capital, que permita la ampliación y modernización de la empresa y será administrado por la cooperativa de servicios.

Artículo 104o. El fondo de desarrollo cooperativo se destinará a la consolidación de las entidades socias.

Artículo 105o. Los excedentes que generen los servicios que proporcione la SAIS a terceros, incrementarán el fondo de educación.

Artículo 106o. Los socios que hayan perdido su calidad de tales, no tendrán derecho al reembolso de los fondos de reserva, educación, previsión social, reinversión, desarrollo y de los excedentes que generen los servicios que proporcione la SAIS a terceros.

Artículo 107o. La SAIS está obligada a presentar al Sistema Nacional de Apoyo la modificación social (SINAMOS), dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio económico anual, los respectivos balances y declaraciones juradas de conformidad a las disposiciones que dicte el SINAMOS sobre el particular.

Artículo 108o. La SAIS podrá emitir bonos cuyo valor nominal, plazo en que serán redimidos, e intereses que devengarán, serán especificados en el reglamento de la emisión.

Artículo 109o. La emisión de bonos será aprobada por la asamblea general de delegados y autorizada por la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, para los efectos de esta autorización la SAIS presentará el reglamento de emisión y el estudio de factibilidad que contenga, entre otras especificaciones, el plan de inversiones y los recursos que utilizará la SAIS para redimir los bonos y los respectivos intereses.

Artículo 110o. El ejercicio económico anual, comprende el período del 1o. de. al 31 de.

Artículo 111o. La SAIS garantizará:

- a. la intangibilidad de la estructura de producción de la empresa adjudicada;
- b. la continuidad de los equipos de dirección técnica y administrativa y la permanencia de los trabajadores en la empresa.

Artículo 112o. Los beneficios sociales que corresponden a todos los trabajadores del comité especial de administración, serán asumidos por la SAIS.

Artículo 113o. Los trabajadores de la SAIS se regirán por la legislación laboral vigente.

Artículo 114o. La SAIS asumirá los compromisos y obligaciones adquiridos por el comité especial de administración durante su gestión administrativa; así como respetará los pactos y contratos vigentes a la fecha de la adjudicación.

Artículo 115o. Los recursos económicos, bienes y derechos de la SAIS, incluyendo la firma social, deberán ser utilizados sólo por los órganos autorizados y únicamente para cumplir sus fines. Los infractores de esta norma quedan obligados solidariamente a indemnizar a la SAIS sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar.

Debe prestarse atención al caso particular de la distribución de excedentes, aspecto sobre el cual profundiza una publicación² que hace referencia a las experiencias de varios países; con el fin de ilustrar esta sección, a continuación se hace mención a varios de los casos contemplados en dicho artículo:

- a. El caso de la distribución de utilidades en empresas asociativas de Colombia: el procedimiento utilizado es el de que una vez deducidos de los ingresos netos los porcentajes destinados para los distintos fondos, el excedente se distribuye entre los socios en proporción al trabajo aportado. En caso de pérdidas, estas son asumidas por la empresa, quedando la responsabilidad personal de los socios circunscrita a sus aportes.
- b. Distribución de excedentes y utilidades en el caso de Panamá: se observó que de acuerdo a decretos dictados para los asentamientos campesinos, “para los efectos legales se estimará que los Asentamientos Campesinos no obtienen utilidades. Los saldos a favor que arroje el balance, son ahorros producidos para la gestión económica de los mismos”.
- c. Distribución de utilidades en empresas campesinas de Venezuela: en el caso de empresas campesinas de este país, se estipuló destinar el 10% de las utilidades para reservas, el 10% para el Fondo de Previsión Social y el 5% para educación; el 75% restante se puede distribuir en proporción a las jornadas de trabajo realizadas por cada socio. Cuando existan aportes de capital o derechos individuales de usufructo o propiedades desiguales sobre la tierra, instalaciones o maquinaria, los socios reciben una utilidad adicional en proporción a su aporte. Este criterio de distribución de las utilidades en función de los aportes de trabajo de cada socio, se combina en la práctica con la renta que obtiene el capital.

Como se puede observar el proceso es esencialmente el mismo en estos casos analizados, excepto por ligeras variaciones en la forma de hacer esta distribución. No obstante, se recomienda prestar cuidadosa atención a las situaciones particulares de cada empresa asociativa para formular las condiciones de régimen económico que más se adapten a su situación específica.

6. Libros de la empresa

En esta parte se establecen los libros básicos que debe llevar la empresa asociativa. En el mismo caso del Perú que se ha tomado como modelo¹, se indica que los libros más importantes que debe llevar la SAIS o la Cooperativa Agraria de Producción, son los siguientes:

- a. de actas de Asamblea General de Delegados;
- b. de actas del Consejo de Administración;
- c. de actas del Consejo de Vigilancia;
- d. de actas de los Comités Especializados;
- e. de registros de socios;
- f. de contabilidad, prescritos por las leyes vigentes;
- g. de registro de títulos de certificados de aportación;
- h. auxiliares propios de la SAIS, según sus necesidades;
- i. otros que establezca el Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social (SINAMOS).

Es necesario indicar también los respectivos requisitos que debe llenar cada libro, de acuerdo con las reglamentaciones del país en que se ubica la empresa asociativa.

7. Integración de la empresa asociativa

Este aspecto es muy importante, en especial para casos como los observados en el Perú, teniendo en cuenta que se debe establecer los mecanismos a través de los cuales cada empresa asociativa debe integrarse a los Proyectos Integrales de Desarrollo Rural (PIAR) y ubicarse dentro del marco de los Planes Integrales de Desarrollo (PID). Sobre esta situación existe un amplio análisis en una publicación² y es posible observar un ejemplo real en el caso del Estatuto de la Cooperativa Agraria de Producción Santa Margarita Ltda. No. 246 del Perú, incluida en el texto “Organización de Empresas Comunitarias Campesinas¹”.

En términos generales, dentro de esta sección se deben incluir las obligaciones que debe cumplir la empresa en razón de su integración a una central, tanto en lo relacionado con planes de producción y participación, como en jornales, salarios y en general en todas las disposiciones de orden social, técnico, administrativo, económico, financiero y de cualquier otra naturaleza que establezca la central.

8. Disolución y liquidación

Se establecen las causales de disolución y los procedimientos a seguir para el caso en que se disuelva o liquide la empresa asociativa.

9. Disposiciones finales, especiales y transitorias

Todo lo relacionado con reformas de estatutos, intervención fiscal, trabajadores eventuales y otras disposiciones generales que no hayan sido contempladas en otras partes del Estatuto.

BIBLIOGRAFIA

1. CURSO TALLER SOBRE ORGANIZACION DE EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS, LIMA, 1975. IICA. Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones no. 66. 1976. 609 p.
2. ORCHARD, J. Y ORTIZ, J. Formas de adjudicación en la reforma agraria de cinco países Latinoamericanos. In Araujo, J.E.G., ed. La empresa comunitaria. San José, Costa Rica, IICA. Serie de Desarrollo Institucional no. 4, 1975. pp. 117-218.

ANEXO 3

EJEMPLO DE ALGUNOS MODELOS DE REGISTRO Y CONTROL DE OPERACION PARA EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA

ANEXO 3

EJEMPLO DE ALGUNOS MODELOS DE Y CONTROL DE OPERACION PARA EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA*

Con el propósito de indicar la forma de elaborar diseños de registros físicos para empresas asociativas de producción agropecuaria, se presentan algunos modelos en cuya organización y revisión general participó el autor.

Se incluyen dentro de esta obra, previa autorización del Instituto de Tierras y Colonización (ITCO) de Costa Rica, entidad a la cual se agradece por esta colaboración.

1. REPORTE DIARIO DE HORAS LABORADAS

Objetivos:

- a. Determinar el número de horas trabajadas por cada uno de los miembros del asentamiento o trabajadores ocasionales.
- b. Determinar el costo por mano de obra de cada una de las actividades.

Contenido: para llenar el reporte diario se anotará en la primera línea la fecha, en la segunda la "actividad" (construcción, cultivo de arroz, maíz u otro) y la labor que se hace (arado de la tierra, abonamiento, aplicación de herbicidas, cosecha, etc.).

En la primera columna se anotará el nombre de cada trabajador, comenzando con el del encargado; en la segunda, la hora de entrada; en la tercera, la hora de salida, y en la cuarta, el total de horas trabajadas. En la última línea el encargado deberá estampar su firma en todos los reportes diarios.

Si se realizan trabajos en el mismo terreno durante el día y la noche, deberá elaborarse una planilla para cada tiempo.

(*) Ejemplos tomados de la publicación:

INSTITUTO DE TIERRAS Y COLONIZACION (ITCO). Guía de organización y administración de empresas comunitarias de autogestión campesina. San José, Costa Rica, 1975, 156 p. (Documento interno de trabajo).

Operación de control: el reporte diario será llenado por los encargados de cada uno de los comités de producción, con original y copia. Deberá entregar diariamente el original (en la oficina) al encargado de la planilla, a fin de hacer las anotaciones en la hoja resumen de la planilla semanal. Si un trabajador tiene que trasladarse de un trabajo a otro por algún motivo especial, lo que implica un cambio de encargado, cada uno de ellos debe reportar el tiempo que él, o los trabajadores estuvieron bajo su responsabilidad, debiendo el segundo encargado, computar el tiempo a partir del momento en que dejó el primer trabajo.

En los casos en que la persona o personas estén trabajando bajo la responsabilidad del gerente, éste será responsable de hacer el reporte de las horas trabajadas.

Estos reportes servirán de base al planillero para hacer, al cierre de la semana, el resumen de tiempo laborado por cada uno de los trabajadores o socios y obtener así, después de las deducciones del caso, el monto a pagar a cada uno.

2. REPORTE SEMANAL DE HORAS LABORADAS

Objetivos:

- a. Determinar el número de horas trabajadas por cada uno de los miembros del asentamiento y trabajadores ocasionales.
- b. Determinar el costo de mano de obra por área de cada uno de las actividades.
- c. Determinar el número de horas empleadas, para cada una de las labores en las diferentes actividades, a fin de evaluar la eficiencia laboral.
- d. Encontrar el aporte efectivo de trabajo de cada miembro, en el desarrollo de la empresa.
- e. Determinar los requerimientos de mano de obra en las diferentes labores de cada actividad para futuras programaciones.
- f. Dejar constancia de conformidad por parte del trabajador de que el número de horas que se le han anotado en el reporte, sean efectivamente el número de horas laboradas.

Contenido: en la primera línea se anotará el nombre del socio, así como la fecha de la semana correspondiente. En la primera columna de "Labor" se especificarán los trabajos realizados por el socio (ejem-

plo: atomizaciones, abonamiento, etc.). La segunda columna "Actividad" se refiere a los cultivos, industrias, ganadería, etc.

En la tercera columna se anotará el área (nombre del lote) en donde se realiza la labor.

Las columnas siguientes se refieren a los diferentes días de la semana, en cuyas correspondientes casillas se anotarán las horas trabajadas en cada una de las labores.

Al pie del cuadro se estamparán las firmas del socio, de los encargados de actividades en que ha participado el socio durante la semana y del gerente.

Control de operación: el registro se deberá llevar a cabo diariamente por los encargados de los comités. Este deberá hacerse preferentemente con bolígrafo en original y una copia y ser entregado semanalmente el original en la oficina al encargado de la planilla, a fin de que realice las anotaciones en la hoja de planilla semanal. Con base en ellas, se harán las deducciones del caso y se calculará el monto a pagar a cada uno de los trabajadores.

Si por motivos especiales, un trabajador debe cambiar de actividad y si esto implica un cambio de encargado, el registro de su labor quedará bajo la responsabilidad del Gerente y a éste le corresponderá reportar las horas trabajadas.

3. PLANILLA SEMANAL

Objetivos:

- a. Establecer el costo semanal de la empresa por el aporte de trabajo.
- b. Establecer el pago de la fuerza de trabajo semanal.
- c. Hacer las deducciones correspondientes a los compromisos del socio y de acuerdo a las normas legales de la empresa.

Contenido: en la parte superior se anota el nombre de la empresa, número de planilla e identificación de la semana.

La primera columna se llena con el nombre del socio u obrero contratado en su calidad de postulante o socio. A continuación se anotarán las horas aportadas en trabajo con un resumen semanal. En la columna total se anota el valor por el trabajo aportado que representa el gasto para la empresa. En seguida se contemplan una serie de columnas para anotar y efectuar las deducciones correspondientes. La diferencia entre éstas y el total anterior determina el monto a pagar. Finalmente, al momento de realizar el pago se llenará el espacio o columna de recibe conforme. A ambos lados de la planilla

NOMBRE DE LA EMPRESA _____
 Planilla No. _____ del _____ al _____ de _____ de 19 _____

NOMBRE	Vier- nes	Sáb- do	Domi- go	Lu- nes	Mar- tes	Miér- coles	Jue- ves	Total horas	Costo por hora	Total	DEDUCCIONES		Recibe A conforme	
											Comisa- riato	Capital social		Présta- mos
1														1
2														2
3														3
4														4
5														5
6														6
7														7
8														8
9														9
10														10
11														11
12														12
13														13
14														14
15														15
16														16
17														17
18														18
19														19
20														20
21														21
22														22
23														23
24														24
25														25
26														26

llevará esta hoja el orden numérico de las líneas para evitar confusión en su uso.

Control de operación: esta planilla será de responsabilidad del comité de secretaría y contabilidad y se hará con una copia como mínimo para conservarla en el archivo. La información se obtiene de los reportes de horas laboradas por socio que hace el encargado de cada comité.

4. RESUMEN ANUAL DEL APORTE DE TRABAJO

Objetivos:

- a. Llevar un resumen mensual del aporte de trabajo de los socios.
- b. Llevar un resumen anual de aporte de trabajo por socio.
- c. Disponer de la información que permita calcular la distribución de productos y/o excedentes de la empresa.

Contenido: en la parte superior se llenará con el nombre de la empresa y el año productivo.

En la primera columna se anota el nombre del socio antecedido de un número de orden. Las columnas siguientes representan el orden mensual del año, para totalizar la anotación en la décima quinta. Del mismo se llena el total de aporte de trabajo en la última línea.

Control de operación: este registro sería responsabilidad del comité de secretaría y contabilidad. El resumen anual se elabora con copias suficientes, de manera que el original se conserve en un archivo y las copias restantes se distribuyan entre las unidades operativas de la empresa.

5. REGISTRO DIARIO DE USO DE LA MAQUINARIA

Objetivos:

- a. Llevar un registro diario del tiempo ocupado en las operaciones mecánicas realizadas.
- b. Medir el uso en horas de las diferentes maquinarias y herramientas.
- c. Medir los requisitos de maquinaria de las diferentes labores agrícolas.
- d. Disponer de la información para el cálculo de costos según equipos y labor.

RESUMEN ANUAL DEL APORTE DE TRABAJO

AÑO _____

No.	SOCIO	MESES												TOTAL DE HORAS
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1														
2														
3														
.														
.														
.														
.														
.														
.														
47														
48														
49														
50														
Total														

Contenido: la primera columna contiene la fecha en que se realiza la operación, la segunda debe señalar el tractor (tipo, modelo), cosechadora automotriz o vehículo. La tercera columna indicará la herramienta y la cuarta, debe señalar la labor. En la quinta columna se anota el nombre del operador, en la sexta y séptima columnas se anotan las horas de entrada y de salida marcadas en el horómetro. Finalmente, en la octava columna, el total de horas.

Control de operación: este registro será de responsabilidad del Comité de Servicio Mecanizado, para lo cual debe nombrar un encargado para hacer las anotaciones. Estas anotaciones deberán hacerse cada vez que el operario de la máquina inicie una nueva labor. La información del uso de las diferentes máquinas o herramientas se elabora mensualmente para resumirla al año.

6. REGISTRO DIARIO DEL CONSUMO DE COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES

Objetivos:

- a. Llevar un registro diario del gasto de combustible sea este diesel, gasolina, etc., y lubricantes.
- b. Establecer el gasto de combustible según tractor.
- c. Llevar un control anual del insumo requerido al comité de abastecimiento y mercadeo.
- d. Resumir la información necesaria para establecer costos de operación según tractor.

Contenido: en la primera columna se anotará la fecha en que se llena el tanque o se le da servicio de lubricación. La segunda indicará la máquina motorizada (tractor, motor estacionario, motopulverizador, cosechadora de cereales, etc). En la tercera columna se expresará la cantidad de combustible y/o lubricantes (aceite, grasa) retirada o usada. Finalmente, en la última o cuarta columna se anotará el nombre de quién retira.

Control de operación: este registro será de responsabilidad de un miembro del Comité de Servicios Mecanizados, quien tendrá a su cargo la distribución de los combustibles.

Deberá el encargado de llevar un registro (hoja) para cada clase de combustible y lubricante (gasolina, diesel, aceite, grasa). El registro diario proporcionará la información para resumir el consumo mensual y anual de combustible y lubricantes. Periódicamente se repor-

tará al Comité de Secretaría y Contabilidad, al Consejo de Vigilancia a objeto de que ellos desarrollen sus funciones.

7. REGISTRO MENSUAL DEL USO DE CADA TRACTOR

Objetivos:

- a. Resumir la utilización mensual según labores.
- b. Establecer la composición según labores de la utilización del tractor.
- c. Disponer de la información para la programación y realización de la mantención preventiva de cada unidad.

Contenido: la primera columna señala el tipo de labor clasificada en preparación de suelos, labores de siembra, labores culturales, transporte (de productos, insumos, personas, materiales de construcción, etc.). Las columnas siguientes representan el orden mensual del año, para totalizar en la décimacuarta. Del mismo modo se llena el total en la última línea.

Control de operación: este registro lo llenará el comité de servicio mecanizado, tomando como base los reportes diarios de uso de la maquinaria. El resumen mensual por tractor (o cosechadora automotriz) se reportará al comité de secretaría y contabilidad, y/o a través del gerente al consejo de administración.

ANEXO 4

MODELO DE PROGRAMA PARA LA REALIZACION DE UN CURSO SOBRE ADMINISTRACION RURAL CON ENFASIS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS

ANEXO 4

MODELO DE PROGRAMA PARA LA REALIZACION DE UN CURSO SOBRE ADMINISTRACION RURAL CON ENFASIS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS*

JUSTIFICACION

A nivel específico de cualquier tipo de unidad de producción agropecuaria es necesario prestar cuidadosa atención al adecuado funcionamiento y ejecución de las actividades administrativas, pues dentro de esta área se pueden encontrar algunas de las causas de deficientes resultados técnicos, físicos y económicos. La empresa asociativa como modelo de forma de producción incorporado en gran escala al sector rural latinoamericano, no escapa a la necesidad anterior, especialmente teniendo en cuenta que diversas experiencias han demostrado que también dentro de ella se presentan diferentes fallas de tipo administrativo que deben estudiarse y corregirse en beneficio de su desarrollo integral. Por consiguiente, es urgente promover un proceso continuo de capacitación sobre administración rural que contribuya al fortalecimiento de los programas de apoyo a las unidades de producción que, como las empresas asociativas, tratan de lograr objetivos técnicos, económicos y sociales definidos.

Es por esto que este curso se programó para contribuir a la formación de grupos técnicos y, a través de un esfuerzo continuado, al avance de las empresas asociativas de producción agropecuaria, mediante la enseñanza y la aplicación de las técnicas administrativas necesarias para el mejor uso de los recursos de la producción a nivel de empresa y su proyección a los ámbitos regional y nacional. El curso se realizará de acuerdo a un enfoque definido que permita la utilización de los principios enseñados en las empresas asociativas, sin mirar a la ciencia administrativa únicamente con el propósito aislado de los índices de eficiencia física y económica, sino con el criterio integral que involucra también al aspecto social y humanista.

(*) por Hector Murcia.

OBJETIVOS

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se pretende que los participantes se encuentren al final de este curso, en capacidad de:

- a. Poder aplicar los conceptos y principios enseñados en la planeación integral de cualquier empresa asociativa de producción, en tal forma que se logre un mejor uso de los recursos disponibles y un mejoramiento de las condiciones de vida de los integrantes de la empresa.
- b. Reconocer la importancia de la administración de empresas agropecuarias como uno de los instrumentos necesarios a considerar al formular y ejecutar cualquier programa de desarrollo de las empresas asociativas en particular y del sector rural en general.

METODOLOGIA

- a. **Duración e intensidad:** este programa está diseñado para tener una intensidad aproximada de 40 a 45 horas de clase.
- b. **Método de clase:** se utilizarán principalmente las conferencias sobre cada tema teórico presentado, complementadas con ejercicios prácticos sobre cada una y con la discusión, con amplia participación de los asistentes, sobre problemas reales que se viven en empresas nacionales y de otros países latinoamericanos.

Se realizarán además visitas a empresas asociativas previamente seleccionadas, para realizar, sobre ellas, estudios de casos y prácticas de recolección de información, contabilidad agrícola, diagnóstico y posteriormente, ejercicios de planeación, con base en los datos obtenidos.

Sobre estas actividades y las recomendaciones que se formulen, se exigirá de los participantes la presentación de informes en clase y un informe final escrito sobre la planeación de cada empresa asociativa, el cual se discutirá en las últimas clases.

PROGRAMA

a. Introducción (Clase No. 1):

- 1) Ubicación de la administración de empresas agropecuarias en el sector rural. Enfoque macro y microeconómico.
- 2) Definición y objetivos de la administración de empresas agropecuarias.

- 3) **Caracterización de la empresa agropecuaria en Latinoamérica.** Tipos de empresas agropecuarias. La empresa asociativa de producción agropecuaria. Aplicación real de los principios administrativos.
- b. Aspectos administrativos de las empresas agropecuarias (Clase No. 2):**
- 1) Principios generales de administración. Técnicas utilizadas en la administración y organización a nivel de empresa.
 - 2) Aspectos administrativos de las empresas asociativas. Ejercicios, discusión, ejemplos.
 - 3) Estudio de modelos de organización en diversos tipos de empresas asociativas. Estatutos, reglamentos, organigramas, etc.
- c. El procedimiento de manejo dentro de la empresa agropecuaria (Clase No. 3):**
- 1) El procedimiento de manejo. Fase de planeamiento y fase ejecutiva. Ejemplo para la producción agropecuaria.
 - 2) El proceso de la decisión relacionado con una metodología para la planeación de la empresa agropecuaria.
- d. Conceptos, principios y relaciones económicas (Clases Nos. 4 y 5):** los aspectos tratados en esta parte se basarán principalmente en una rápida revisión de los conceptos económicos que son de mayor utilidad en la administración de empresas agropecuarias.
- 1) Conceptos básicos: oferta, demanda, precios, etc.
 - 2) Relaciones insumo-producto, factor-factor y producto-producto.
 - 3) Costos de producción en diferentes tipos de explotación.
 - 4) Ejercicios prácticos.
- e. Instrumentos de la administración de empresas agropecuarias (Clase No. 6):**
- 1) Recolección de información. Encuestas para planeación de la empresa. Visita a empresas asociativas de producción.
 - 2) Contabilidad agrícola. Principios, objeto, inventario, balance, análisis del balance, registros de producción, ejercicios.

f. Medidas para evaluación de resultados físicos y económicos (Clase No. 7):

- 1) Medidas de tamaño. Criterios para el cálculo apropiado del tamaño dentro de la empresa agropecuaria. El caso de la empresa asociativa.
- 2) Medidas de productividad y rendimiento.
- 3) Medición de resultados económicos. A nivel de actividad, empresa y proyecto agropecuario. Ejercicios.

g. Criterios y técnicas para la planeación de empresas agropecuarias (Clases Nos. 8, 9 y 10):

- 1) Técnicas de elaboración y análisis de planes alternativos.
- 2) Criterios físicos, económicos y sociales para la planeación de la empresa asociativa de producción.
- 3) Análisis específico de técnicas de planeación.
- 4) El presupuesto total. El presupuesto parcial.
- 5) Nociones sobre programación lineal y planeación programada.
- 6) El análisis de grupos y estudios comparativos.
- 7) Ejercicios.

h. La administración rural dentro de un programa de desarrollo económico integrado (Clases Nos. 11 y 12):

- 1) Consolidación de los estudios de empresas a nivel de proyecto.
- 2) Relación con aspectos específicos: comercialización de empresas asociativas, programas agroindustriales, políticas de empleo, etc.

i. Presentación y discusión de los casos específicos (Clase No. 13, hasta el final del curso): aunque se espera que los trabajos se vayan realizando a medida que se desarrolla el curso y discutiéndose sus aspectos particulares, en estas últimas sesiones se realizará la discusión final conjunta y la presentación de conclusiones.

**Este libro se terminó de imprimir en la
Imprenta del IICA en Coronado, Costa
Rica, en el mes de diciembre de 1985,
con un tiraje de 3.000 ejemplares.**



ISBN-92-9039-022-0

Esta obra del Ingeniero Héctor Murcia compendia los conocimientos básicos y los especializados sobre toda la materia concerniente a las empresas asociativas de producción agropecuaria. Desde la ubicación histórica y sociológica de este tipo de empresas rurales, hasta la capacitación requerida en su óptimo funcionamiento, pasando por los rubros de contabilidad específica, los criterios físicos de planificación, el empleo, la administración y estudios de caso, la obra expone metodológicamente y con sencillez didáctica el contenido técnico e informativo más importante de este tipo de empresas del desarrollo agropecuario americano.

Héctor Murcia (Colombia), Ingeniero Agrónomo por la Universidad Nacional de Colombia, Maestro en Ciencias (*M.S.*), especialización en Economía Agrícola por la Universidad del Estado de Oklahoma, EUA, es uno de los especialistas latinoamericanos más destacados en el área de la producción y la organización agropecuarias por medio de empresas asociativas. De amplia experiencia docente en el sector universitario, ha sido también miembro de la Junta Directiva de la Asociación Colombiana de Economía Agrícola y conferencista en diversos cursos nacionales e internacionales. El Ingeniero Murcia perteneció, hasta 1984, al cuadro profesional del IICA.