

**Análisis de la situación socioeconómica de
tres grupos organizados atendidos por
PROEMPRESAH (que iniciaron con el
programa en 1999)**

Mauricio Alejandro Ruiz Hermosilla

301024

Zamorano
Carrera de Desarrollo Socioeconómico y Ambiente

Diciembre, 2000

BIBLIOTECA WILSON POPRUC
ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA
APARTADO 93
TEGUCIGALPA HONDURAS

1219

**Analysis of the socioeconomic situation of
three organized groups assisted by
PROEMPRESAH (that began with the
program in 1999)**

Mauricio Alejandro Ruiz Hermsilla

Zamorano
Career of Socioeconomic and Ambient Development

December, 2000

**Análisis de la situación socioeconómica de
tres grupos organizados atendidos por
PROEMPRESAH (que iniciaron con el
programa en 1999)**

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero
Agrónomo en el Grado Académico de Licenciatura.

presentado por:

Mauricio Alejandro Ruiz Hermosilla

Zamorano, Honduras

Diciembre, 2000

El autor concede a Zamorano permiso para reproducir y distribuir copias de este trabajo para fines educativos. Para otras personas físicas o jurídicas se reservan los derechos de autor.



Mauricio Alejandro Ruiz Hermosilla

Zamorano, Honduras
Diciembre, 2000

DEDICATORIA

A DIOS y a Jesús, por ser quienes me guían y todo en mi ser, porque sin su ayuda nunca hubiese logrado todas mis metas y sé que con su ayuda las seguiré logrando.

A todos los Santitos que interfirieron por mi ante DIOS.

A mis Padre Mario Ruiz y Cristina Hermosilla y a mi hermana Fernanda, por su apoyo incondicional y por haberme demostrado siempre que soy capaz de cualquier cosa que me proponga.

A mi Familia, por su apoyo incondicional y por confiar siempre en mi, en especial a mi mami por ser mi base espiritual y emocional siempre.

A mis abuelos Tito Hermosilla y abuelo Ruiz (Q.E.P.D.), por su apoyo desde el cielo.

A mis compañeros y amigos por su ayuda desinteresada siempre.

AGRADECIMIENTOS

A mi comité de asesores por su gran ayuda desinteresada y por que sin ellos este trabajo jamás se hubiese concluido, Marco Granadino, Leslie Salgado e Iván Rodríguez.

A mi profesor Marcos Rojas, por confiar en mi y porque sin su ayuda no podría haber logrado esta meta.

Al Ing. Rodolfo Pacheco, por su ayuda en los viajes realizados y con las socias de los grupos.

A mis padres y familia que desde Chile me acompañaron día a día en esta meta propuesta.

A mis padres postizos en este lejano país, Leonardo e Inés Espinoza, por su apoyo constante, consejos y confianza.

A las socias de los grupos, Unidas Venceremos, Superación y Esperanza y Cañaveral, por su apoyo y por enseñarme la realidad de su grupo, con las cuales se logró la realización este trabajo, que DIOS las bendiga y les de fuerza para seguir creciendo.

A todos mis amigos que hicieron que el paso por esta Universidad sea algo inolvidable.

AGRADECIMIENTOS A PATROCINADORES

Agradezco a la SNA (Sociedad Nacional de Agricultura) de Chile por la ayuda brindada durante todos mis estudios tanto en el programa Agrónomo como en el programa Ing. Agrónomo.

A Zamorano por su apoyo durante todos mis estudios en esta prestigiosa institución, gracias por darme la oportunidad.

A PROEMPRESAH por su apoyo para lograr este estudio, tanto económico como logístico.

A Don Andrés Arcaya, por su ayuda en el logro de mis estudios en este cuarto año.

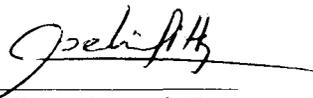
A mis padres y familia.

RESUMEN

Ruiz Hermosilla, Mauricio Alejandro. 2000. Análisis de la situación socioeconómica de tres grupos organizados atendidos por PROEMPRESAH. Proyecto especial del Programa de Ingeniería Agronómica, Zamorano, Honduras. 60 p.

En Latinoamérica se han hecho grandes esfuerzos para lograr el desarrollo del sector rural, no obstante, es necesario una evaluación del impacto de estos esfuerzos en los beneficiarios. PROEMPRESAH es un programa financiado desde 1996 por el Banco Interamericano de Desarrollo y ejecutado por Zamorano. El programa brinda servicios de capacitación, asistencia técnica y empresarial, seguimiento y evaluación a grupos organizados (GO's). Con esto contribuye activamente a la transformación de los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales del sector rural de Honduras, en empresarios exitosos y ambientalmente responsables. El objetivo de esta evaluación fue determinar el nivel socioeconómico y visión empresarial alcanzado por tres de los GO's que trabajan con PROEMPRESAH desde 1999: Unidas Venceremos, Superación y Esperanza y Cañaveral, todos ubicados en los municipios de Santa Cruz y San Francisco de Yojoa, departamento de Cortés, Honduras. Este estudio permitió determinar las causas de sus problemas y contribuir a la creación de posibles soluciones a las principales limitantes encontradas. La evaluación se realizó entre agosto y octubre de 1999. Se aplicó la herramienta diseñada e implementada por PROEMPRESAH para el análisis de la situación socioeconómica y visión empresarial de los GO's. Esta herramienta cuenta con 12 indicadores de desempeño y ubica a los GO's en tres niveles de desempeño, alto, satisfactorio y no satisfactorio. Los resultados obtenidos en este estudio muestran un nivel socioeconómico satisfactorio en el grupo Unidas Venceremos y un nivel no satisfactorio en los grupos Superación y Esperanza y Cañaveral. La visión empresarial del grupo Unidas Venceremos muestra un alto desempeño, el grupo Superación y Esperanza un desempeño satisfactorio y el grupo Cañaveral un desempeño no satisfactorio.

Palabras claves: Árboles de problemas y solución, indicadores de desempeño, medios de verificación, microempresa, mujer en la microempresa.


Abelino Pitty, Ph.D.

Nota de Prensa

GRUPOS ORGANIZADOS DEL SECTOR RURAL NECESITAN SER EVALUADOS

Grandes esfuerzos se han realizado a nivel latinoamericano para lograr el desarrollo del sector rural, no obstante, para lograr un correcto funcionamiento de estas acciones de desarrollo, se necesita de una acertada evaluación del funcionamiento de estos programas.

PROEMPRESAH, Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras, inició su actividad en 1996 y concluirá en abril del año 2001, con un financiamiento de 1.9 millones de dólares de parte del Banco Interamericano de Desarrollo BID y un complemento de más de 800 mil dólares de parte de Zamorano.

Hasta el momento, PROEMPRESAH que forma parte de la Unidad Empresarial de Gestión Rural y Ambiente de Zamorano, beneficia a 40 grupos organizados, compuestos por más de mil cuatrocientos socios, ubicados en nueve departamentos: Francisco Morazán, El Paraíso, Choluteca, Comayagua, La Paz, Intibucá, Santa Bárbara, Olancho y Cortés.

Durante el año 2000, PROEMPRESAH realizó un estudio con tres de los grupos organizados que ingresaron al Programa en 1999, y que se ubican en el departamento de Cortés. La evaluación permitió demostrar la situación socioeconómica y visión empresarial actual de los grupos, identificados con los nombres de Unidas Venceremos, Superación y Esperanza y Cañaverál.

Estos grupos organizados compuestos, en un 100 y 70 por ciento por mujeres, se dedican a labores de producción y comercialización de bebida de soya, condimentos y café respectivamente.

La participación de las socias en estos grupos organizados, trae consigo un aumento del nivel de vida de las participantes y sus familias, que se refleja en los ingresos directos y un impacto en el crecimiento de la comunidad en general, que se beneficia con la adquisición y compra de estos productos en la zona.

Su situación socioeconómica y su visión empresarial, se evaluó por medio de indicadores de desempeño, los cuales midieron las características actuales de los grupos.

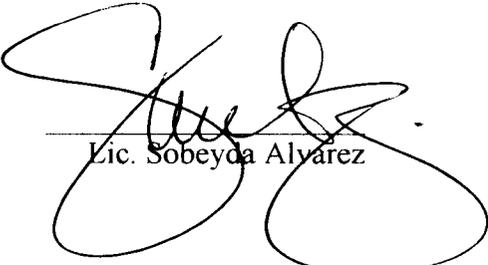
El grupo organizado Unidas Venceremos, registró un desempeño satisfactorio en cuanto a su situación socioeconómica y un alto rendimiento en su visión empresarial, lo que las ubicó en la categoría de alto desempeño.

El grupo organizado Superación y Esperanza, mostró un desempeño no satisfactorio en cuanto a su situación socioeconómica y un rendimiento medio en su visión empresarial, lo que representa un rango de desempeño satisfactorio.

Por su parte, el grupo organizado Cañaveral, indicó un bajo rendimiento en cuanto a su situación socioeconómica y visión empresarial, dato que lo ubica en la categoría de desempeño no satisfactorio, en ambas situaciones.

Finalmente se realizó una determinación de los problemas que ocasionaron estas bajas notas y sus posibles soluciones. Tanto, las que se pueden generar a partir de los mismos grupos y aquellas en las que PROEMPRESAH puede apoyarles. Una vez identificadas las posibles soluciones cada grupo creó un calendario de trabajo a corto, mediano y largo plazo, el cual será implementado a partir del año 2001.

Con la implementación de las acciones identificadas en este estudio se espera que los grupos aumenten su nivel socioeconómico y su visión empresarial y logren un crecimiento sostenible.



Lic. Sobeyda Álvarez

CONTENIDO

Portadilla.....	i
Autoría.....	ii
Página de firmas.....	iii
Dedicatoria.	iv
Agradecimientos.....	v
Agradecimientos a patrocinadores.....	vi
Resumen.....	vii
Nota de prensa.....	viii
Contenido.....	x
Índice de Cuadros.....	xii
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Anexos.....	xiv
1. INTRODUCCION.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación del estudio.....	2
1.3 Objetivos.....	2
2. REVISION DE LITERATURA.....	3
2.1 DATOS SOCIOECONOMICOS DE HONDURAS.....	3
2.1.1 Situación General de Honduras.....	3
2.1.2 Actividad económica de Honduras.....	3
2.1.3 El Estado y los grupos sociales.....	4
2.2 LA MICROEMPRESA EN HONDURAS.....	4
2.3 EL PAPEL DE LA MUJER EN LA MICROEMPRESA.....	5
2.3.1 La importancia de centrar el análisis del desarrollo micro empresarial en la mujer.....	5
2.3.2 Características generales de la participación de la mujer en el sector micro empresarial.....	8
2.4 EVALUACION DE PROYECTOS DE DESARROLLO.....	9
2.4.1 Tipos de evaluación.....	9
2.4.2 Características de un buen proceso de evaluación.....	10
2.4.3 Indicadores de desempeño para evaluación.....	10
2.4.4 Herramienta para la evaluación de la situación socioeconómica y visión empresarial creada por PROEMPRESAH.....	10
2.5 ARBOLES DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES.....	12
3. MATERIALES Y METODOS.....	13
3.1 DESCRIPCION DE LA ZONA.....	13

3.2 SELECCIÓN DE GRUPOS.....	13
3.3 DESCRIPCION DE LOS GO's.....	13
3.3.1 Grupo Superación y Esperanza.....	13
3.3.2 Grupo Cañaverál.....	14
3.3.3 Grupo Unidas Venceremos.....	14
3.4 METODOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION PRIMARIA.....	14
3.5 METODOS DE VALIDACION DE LA INFORMACION.....	16
3.6 GENERACION DE CALENDARIO DE TRABAJO.....	17
4. RESULTADOS Y DISCUSION.....	18
4.1 GRUPO UNIDAS VENCEREMOS.....	18
4.1.1 Aplicación de la herramienta para el desarrollo empresarial.....	18
4.1.1.1 Análisis de cada indicador.....	19
4.1.1.2 Correlación entre las notas expresadas por el grupo y el consultor.....	21
4.1.2 Problemas que ocasionaron las bajas notas en los indicadores.....	23
4.1.3 Soluciones a los problemas.....	25
4.1.4 Generación calendario de trabajo.....	26
4.2 GRUPO SUPERACION Y ESPERANZA.....	27
4.2.1 Aplicación de la herramienta para el desarrollo empresarial.....	27
4.2.1.1 Análisis de cada indicador.....	27
4.2.1.2 Correlación entre las notas expresadas por el grupo y el consultor.....	29
4.2.2 Problemas que ocasionaron las bajas notas en los indicadores.....	31
4.2.3 Soluciones a los problemas.....	32
4.2.4 Generación calendario de trabajo.....	34
4.3 GRUPO CAÑAVERAL.....	34
4.3.1 Aplicación de la herramienta para el desarrollo empresarial.....	34
4.3.1.1 Análisis de cada indicador.....	35
4.3.1.2 Correlación entre las notas expresadas por el grupo y el consultor.....	37
4.3.2 Problemas que ocasionaron las bajas notas en los indicadores.....	38
4.3.3 Soluciones a los problemas.....	41
4.3.4 Generación calendario de trabajo.....	41
4.4 ANALISIS ENTRE GRUPOS.....	42
4.4.1 Análisis de semejanza por indicadores.....	42
4.4.2 Análisis de semejanza de problemas.....	43
5. CONCLUSIONES.....	44
6. RECOMENDACIONES.....	45
7. BIBLIOGRAFIA.....	46
8. ANEXOS.....	48

INDICE DE CUADROS

Cuadro

1.	Valor asignado a los indicadores de desempeño.....	11
2.	Categorías de desempeño.....	12
3.	Grupos organizados a evaluar.....	13
4.	Indicadores y su número de medios de verificación.....	15
5.	Indicador visión empresarial y sus medios de verificación.....	16
6.	Resumen de calificaciones obtenidas por indicador de desempeño en el grupo organizado Unidas Venceremos.....	19
7.	Coefficiente de correlación y nivel de desempeño según análisis del grupo Unidas Venceremos y el consultor externo de PROEMPRESAH.....	22
8.	Calendario de trabajo grupo Unidas Venceremos.....	26
9.	Resumen de calificaciones obtenidas por indicador de desempeño en el grupo Superación y Esperanza.....	27
10.	Coefficiente de correlación y nivel de desempeño según análisis del grupo Superación y Esperanza y el consultor externo de PROEMPRESAH.....	30
11.	Calendario de trabajo grupo Superación y Esperanza.....	34
12.	Resumen de calificaciones obtenidas por indicador de desempeño en el grupo Cañaverál.....	35
13.	Coefficiente de correlación y nivel de desempeño según análisis del grupo Cañaverál y el consultor externo de PROEMPRESAH.....	37
14.	Calendario de trabajo grupo Cañaverál.....	42
15.	Grupos ordenados por desempeño.....	42

INDICE DE FIGURAS

Figura

1. Proceso de comercialización de la mujer (Karremans *et al.*, 1993)..... 7

INDICE DE ANEXOS

Anexo

1.	Indicadores de desempeño y sus medios de verificación.....	48
2.	Descripción de opciones para la valoración de los indicadores.....	50
3.	Resultados en indicadores y medios de verificación para la empresa Asociativa Campesina de Producción Unidas Venceremos.....	56
4	Resultados en indicadores y medios de verificación para la empresa Asociativa Campesina de Producción Superación y Esperanza.....	58
5	Resultados en indicadores y medios de verificación para la empresa Asociativa Campesina de Producción Cañaverl.....	60

1. INTRODUCCION.

Grandes esfuerzos se han hecho a nivel latinoamericano para lograr el desarrollo del sector rural de nuestros países. sin embargo, la pobreza rural se ha incrementado en América Latina, esto sugiere que para acabar con la pobreza rural son necesarias acciones de desarrollo, pues el crecimiento económico por si mismo no es suficiente para solucionar el problema (Jordan, 1989).

No obstante para lograr un correcto funcionamiento de estas acciones de desarrollo se necesita de una acertada evaluación del funcionamiento de los programas de desarrollo, ya que no tendría objetivo la aplicación de diferentes técnicas o programas para desarrollar diferentes comunidades o grupos, si no se realiza anterior y posteriormente a éstos una evaluación muy profunda de los impactos que provocaron estas técnicas o programas los grupos o comunidades.

Con base en lo anterior se desarrolló el presente trabajo con el fin de determinar la situación actual en el aspecto socioeconómico y de visión empresarial que poseen tres de los grupos que iniciaron con el Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPRESAH) en el año 1999 y los resultados y conclusiones obtenidos dada la información colectada en campo y analizada en forma participativa con las socias de los grupos en estudio.

1.1 Antecedentes

El Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPRESAH), viene desarrollando sus actividades desde 1996, brindando servicios de capacitación y asistencia técnica y empresarial, seguimiento y monitoreo a grupos organizados (GO's) deseen formar una microempresa.

PROEMPRESAH es un programa financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID/FOMIN) y ejecutado por Zamorano, que contribuye activamente a la transformación de los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales del sector rural de Honduras en empresarios exitosos y ambientalmente responsables.

La metodología utilizada por el programa cuenta con 12 pasos consecutivos, hasta la fecha ha cumplido con los once primeros y por medio del presente trabajo se cumplirá con él ultimo requisito (12), que es la evaluación de resultados de asistencia técnica, en el área específica de desarrollo socioeconómico y visión empresarial.

1.2 Justificación del estudio.

El estudio permitió evaluar el impacto de PROEMPRESAH, sobre la visión empresarial y aspectos socioeconómicos de los grupos que trabajaron con el Programa a partir de 1999, basándonos en una muestra base de tres grupos elegidos según parámetros planteados en materiales y métodos.

Este estudio fue necesario para el Programa, pues él permitió evaluar los resultados de la asistencia técnica otorgada por PROEMPRESAH a los GO's en estudio, además permite al Programa mejorar el desempeño del proyecto y no caer en los mismos errores en grupos futuros.

El estudio sirvió a los GO's como proceso reflexivo de su situación actual, parte importante del desarrollo de los grupos que los instará a realizar mejoras para lograr un crecimiento continuo y sostenible. Para lograr este proceso reflexivo se descubrieron las fortalezas y debilidades de los grupos en análisis, con esto se descubrieron sus problemas y las posibles soluciones que el grupo podría realizar en forma independiente y en las que podría ayudar el Programa. También sirvió como base para la elaboración de un calendario de trabajo más completo para el año 2000.

También, se contribuyó a medir el correcto funcionamiento de PROEMPRESAH, con lo que se puede lograr un mayor apoyo de organismos internacionales que participen en el desarrollo rural latinoamericano.

1.3 Objetivos.

General.

1. Analizar la situación socioeconómica y visión empresarial actual, que poseen tres de los grupos organizados que iniciaron el trabajo con PROEMPRESAH desde 1999.

Específicos.

1. Aplicar la metodología de análisis socioeconómico y de visión empresarial desarrollada por PROEMPRESAH
2. Determinar los niveles socioeconómicos y de visión empresarial de tres grupos atendidos por PROEMPRESAH (iniciados en 1999).
3. Determinar diferencias entre apreciaciones de miembros de GO's y el consultor.
4. Determinar las causas y contribuir a la creación de posibles soluciones a las principales limitantes encontradas en la evaluación de los GO's.

2. REVISION DE LITERATURA

2.1 DATOS SOCIOECONOMICOS DE HONDURAS.

2.1.1 Situación general de Honduras.

La República de Honduras ocupa el 22 % del espacio físico total de la región centroamericana y alberga el 24 por ciento de la población general.

Según Fallas (1993) para 1990 el nivel de pobreza en Centro América ascendía a un 69.5 %. En Honduras el 55.1 % de la población son campesinos pobres dedicados al cultivo de granos básicos de subsistencia (Moreno, 1994).

Del total de la población hondureña, el 65 % (la tasa más elevada de Centro América) vive en el área rural y el 35 % restante en zonas urbanas (Benecke y Eschenburg, 1987). La tasa de crecimiento anual de la población rural entre 1974 y 1993 se estima en alrededor de un 1.9 % (Baumeister *et al.*, 1996). Según Ruben (1991), Honduras es uno de los países más pobres del istmo centroamericano y su comportamiento socioeconómico a mostrado un fuerte estancamiento a partir de la década del los 80's. Esto ha traído consigo grandes problemas al país pero también grandes esfuerzos por mejorar la situación y dando sus primeros frutos en los últimos años.

En Honduras, durante las ultimas cuatro décadas, han ocurrido cambios significativos en los campos económico, social y político (Pino *et al.*, 1992). La estructura económica de Honduras ha sido poco diversificada, donde el sector agropecuario mantiene una posición predominante, tanto en términos de su peso en la producción y el comercio exterior, como también en materia de generación de empleo e ingresos (Ruben, 1991). Por esto se debe enfocar nuestros esfuerzos de desarrollo a este sector de gran importancia.

2.1.2 Actividad económica de Honduras.

La composición del Producto Interno Bruto, confirma que Honduras forma parte de los países llamados en desarrollo. El 32 % del PIB es originado por fuentes del sector agrícola (Benecke y Eschenburg, 1987), el componente más alto de todos y el menos tomado en cuenta en políticas y obras del gobierno. Pero para lograr un aumento progresivo y sostenible del país, el gobierno debe considerar este rubro para su desarrollo total.

La actividad económica de Honduras ha tenido grandes bajas, según Moreno (1994) la peor crisis de la economía hondureña se dio en la década de los 80's.

Según FAO (1995), el gobierno hondureño con el fin de estimular la producción, en el año 1992 introdujo una ley de modernización de la agricultura, ésta tubo un efecto relativamente reducido, pero que afectó considerablemente a los pequeños productores rurales. Apoyando esto Rubi (1991) expresa la necesidad de buscar políticas agrarias que sean alternativas para un desarrollo económico y social del campesino o pequeño empresario productor agrícola.

2.1.3 El Estado y los grupos sociales rurales.

A primera vista los campesinos y sus comunidades, así como la actividad agrícola que los sustenta, aparece como un sector bloqueado, sin futuro, y sin grandes cambios en las últimas décadas (Gonzales *et al.*, 1987). Esto no es acertado si lo enfocamos desde el punto de vista de que la economía del país y la base de su sustento depende de estos campesinos y sus comunidades, por lo que desarrollar correctos programas enfocados a sacarlos de ese presunto estancamiento debe ser la base del gobierno hondureño y de las instituciones que apoyan el desarrollo de los países centroamericanos. Según Jordan (1989) las divergencias existentes entre los planteamientos de las instituciones vinculadas con el desarrollo rural y las políticas de gobierno deben ser analizadas con el objetivo de tomar acciones preventivas que corrijan estas divergencias.

Ciertamente, el grado de modernización del sector rural no es aun suficiente para permitir la creación de una “masa crítica” de recursos que los ponga de manera plena en la vía del desarrollo capitalista y lo más probable es que la situación perdure aun por largo tiempo (Gonzales *et al.*, 1987). Sin embargo, el lograr su crecimiento no depende solo de ellos sino de políticas y apoyo gubernamental e institucional.

Estas políticas deben basarse en análisis de la economía agraria que es una rama de una ciencia social que estudia los fenómenos y procesos económicos que suceden en el agro (Guerrero, 1989), en conjunto con un análisis microeconómico y la aplicación de algún modelo de desarrollo.

Según CEPAL (1988), el estado no constituye un ente ajeno a los grupos sociales rurales o sus agentes políticos, sino más bien un ente que debe ayudar a su crecimiento y desarrollo a través de la resolución de los dilemas políticos y aumentar las posibilidades del sector rural de convertir sus demandas en políticas que apoyen firmemente su desarrollo socioeconómico.

2.2 LA MICROEMPRESA EN HONDURAS

Las microempresas son empresas que participan en el sector informal de la economía y con su desempeño dan valor agregado a diversos productos o servicios, éstas son de tamaño reducido, poseen un bajo capital invertido, su funcionamiento es grupal con manejo propio de negocios. Están basadas en producción, valor agregado a productos y comercialización.

Estudios teóricos y la experiencia promocional han señalado la manera como diversos factores exógenos, estructuras de mercado, sistemas de capacitación y financiamiento, tecnología disponible, marco legal y otros conforman un contexto que influye sobre las posibilidades reales de desarrollo de la microempresa (Bustamante *et al.*, 1990). No obstante es de gran ayuda comprender y estudiar la influencia e importancia de estos factores en los distintos países donde se quiere desarrollar comunidades rurales con base en la formación de microempresas.

Muchas experiencias microempresariales han fracasado a pesar de haber recibido asesoría y recursos tangibles, oportunos y adecuados (Bustamante *et al.*, 1990). Pero también la realidad muestra la existencia de miles de microempresas exitosas que han resultado en el crecimiento y desarrollo de los grupos marginales del sector rural de los países latinoamericanos, por esto, esta opción es factible y debe ser estudiada como una gran posibilidad para el desarrollo de nuestros sectores menos desarrollados y apoyados.

Entre el caudal de notas referentes al sector informal y a las microempresas en América Latina, es común encontrar alguna observación casual acerca de la importancia de la participación de la mujer (Berger y Buvinic, 1988).

2.3 EL PAPEL DE LA MUJER EN LA MICROEMPRESA

Por mucho tiempo la mujer no fue tomada como parte relevante en el desarrollo del sector rural, pero su importancia en el desarrollo ha cambiado en forma considerable y sobre todo se le ha dado gran relevancia a su participación en las microempresas, donde trabajan en labores de colocación de valor agregado en productos y comercialización de los mismos. Por esto, el tema de las mujeres rurales es desde hace ya tiempo un elemento de creciente interés y preocupación en los foros técnicos que se ocupan del problema de la agricultura y alimentación (FAO, 1994).

La preocupación por la integración de la mujer en el desarrollo forma parte de un proceso más amplio de toma de conciencia que se ha dado en el mundo contemporáneo desde hace varias generaciones (CEPAL, 1990).

2.3.1 La importancia de centrar el análisis del desarrollo microempresarial en la mujer.

Según Berger y Buvinic (1988) la creciente participación de la mujer en el mercado laboral en Latinoamérica, ha dado lugar a una revolución sutil a raíz del ingreso aportado por la mujer a la unidad familiar.

Las cifras citadas en el Informe sobre el Progreso Económico y Social en América Latina (BID, 1987) destacan esta tendencia, mostrando que mientras las mujeres constituían solo el 17,9 % de la fuerza laboral de toda la región en conjunto en 1950, este porcentaje se elevará al 27,5 % en el año 2000 (Berger y Buvinic, 1988).

El papel de la mujer en la sobrevivencia y desarrollo de los sistemas de producción centroamericanos la convierte en objetivo especial para proyectos en pro de un desarrollo sostenible (Karremans *et al.*, 1993). Un desarrollo sostenible es integral, de la familia con todos sus miembros (Karremans, 1994).

La experiencia en la última década con la intervención de la mujer en las actividades enfocadas al desarrollo en el caso especial de las microempresas, ha generado la conclusión que el desarrollo rural debe darse a la familia campesina en su totalidad, considerando los intereses, necesidades y potenciales de todos sus miembros.

Después de casi dos décadas de trabajo en el tema de la mujer, hay en estos momentos conocimientos más decantados sobre la materia y mayor claridad sobre ciertos aspectos menos conocidos (CEPAL, 1990).

Según Karremans *et al.* (1993), aunque ahora el papel de la mujer en los procesos de desarrollo es altamente conocido, no siempre se logra que la mujer participe en forma activa en actividades de desarrollo. Esto puede deberse a que la mujer es un ente que realiza diferentes actividades dentro de la unidad familiar lo cual limita su tiempo para realizar otras actividades.

La mujer posee un triple rol en la familia y éste posee distintos tipos de actividades para cada uno, los cuales se exponen a continuación (Karremans, et al., 1993)

1. Trabajo reproductivo:

- Trabajo reproductivo en el sentido biológico: estar embarazada y dar pecho al recién nacido.
- Trabajo reproductivo diario: Todas las actividades que tiene que ver con el mantenimiento físico de la fuerza de trabajo, sobre todo la preparación de la comida y la limpieza. En las familias pobres este trabajo se hace en gran parte a mano, por esto se consume mucho tiempo y es intensivo en utilización de mano de obra
- Trabajo reproductivo en el sentido de la socialización de la fuerza de trabajo, como por ejemplo, la enseñanza de los valores culturales a los hijos, mantener el hogar estable y otros.

2. Trabajo productivo:

Las actividades que generan un producto que puede ser destinado al mercado o al autoconsumo. En el caso de que se destine al mercado, la producción tiene un valor de intercambio, cuando se destina al autoconsumo la producción tiene un valor de uso.

Hombres y mujeres están involucrados en actividades productivas pero generalmente el trabajo de la mujer es menos valorado que el del hombre.

3. Actividades sociales:

Trabajo para y dentro de la comunidad, reuniones religiosas y el mantenimiento de contactos sociales en todas sus formas. Las actividades sociales son importantes para el desarrollo espiritual y cultural de la comunidad y para el apoyo de toda clase en diversos momentos, en particular la cooperación entre vecinos durante crisis o para trabajos comunitarios.

Según Karremans (1994) este triple rol se muestra en el uso variado que la mujer hace de los recursos naturales a su alcance: como recoger leña, cosechar frutas y otros alimentos para el consumo familiar, lavar, buscar y preparar plantas medicinales para la familia y animales, recoge follaje para los animales y en varias partes del mundo es la encargada de la producción agrícola y mantenimiento de la vivienda.

La FAO (1986) señala que para lograr la integración de la mujer en una microempresa es imprescindible que la mujer campesina reciba apoyo en sus labores diarias y así poder ejercer estas nuevas funciones en forma eficiente y aumentando con esto su bienestar y el bienestar familiar.

Otro factor importante que desempeña la mujer una vez que forma parte de una microempresa o cooperativa, es la comercialización, siempre muy acoplado al mantenimiento de la unidad familiar. La figura que se presenta a continuación, muestra como la comercialización funciona en dos direcciones siempre con relación al beneficio familiar.

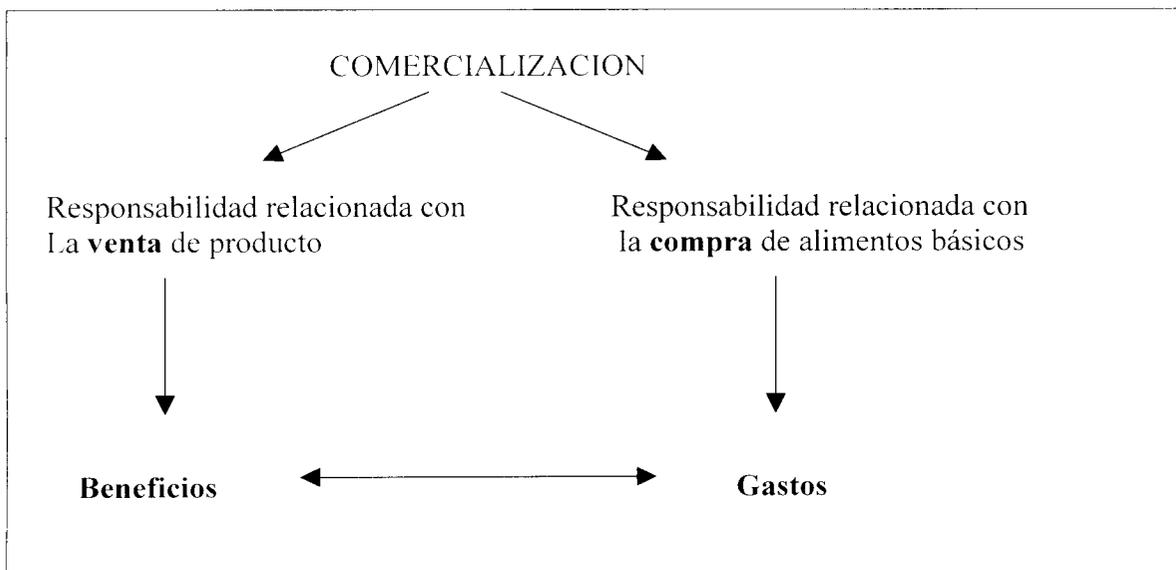


Figura 1 Proceso de comercialización de la mujer (Karremans *et al.*, 1993).

Generalmente se mencionan varias limitaciones que obstaculizan la participación eficaz de la mujer en la comercialización (FAO, 1995), entre éstos están:

1. Limitaciones en acceso a factores de producción (tierra, capital, mano de obra, servicios).
2. Los servicios actuales de capacitación y de extensión comercial no están orientados a las necesidades de la mujer.
3. Los sistemas bancarios oficiales limitan el acceso a crédito.
4. Las responsabilidades domésticas restringen su flexibilidad para ocuparse del mercado.

En América Latina en general y Honduras en particular, la mujer representa una sustancial proporción de los trabajadores ocupados como comerciantes y vendedores (Karremans *et al.*, 1993). Este podría ser un fuerte indicador de la importancia de la mujer en el proceso de comercialización.

Es importante que la mujer forme parte importante del desarrollo del sector rural y su intervención en éste como socia de una microempresa o cooperativa puede ser de mucha utilidad y traer grandes aumentos en el nivel socioeconómico de la unidad familiar.

2.3.2 Características generales de la participación de la mujer en el sector micro empresarial.

Según Berger y Buvinic (1988), aun con la existencias de algunas divisiones, pueden hacerse ciertas generalizaciones acerca de la participación de la mujer en el sector micro empresarial, las cuales se presentan a continuación:

- En América Latina las mujeres constituyen una importante proporción de los propietarios / operadores de microempresas. En Honduras, por ejemplo, las mujeres rurales son propietarias del 60 % de las empresas pequeñas y microempresas (Leidon, 1987).
- Las mujeres se hallan concentradas en ciertas actividades. Las microempresarias son especialmente importantes en los sectores de comercialización, servicios personales, ciertos ramos de la confección de ropa y producción de alimentos, aunque hay variaciones entre países.
- Muchas de las microempresas dirigidas por mujeres son una extensión de la función que desempeñan en el hogar, y esto es evidente cuando se advierte la importancia que tiene para la mujer la confección de ropa, la producción de alimentos y la venta de alimentos elaborados (valor agregado) y artículos perecederos.
- Las actividades microempresariales de la mujer se organizan por lo común dentro del hogar, dándole teóricamente la oportunidad de combinar en el mismo espacio las responsabilidades domésticas y mercantiles.
- Estas características de las actividades microempresarial de la mujer tiene implicaciones para el diseño de programas y proyectos de políticas que deben incorporar este importante segmento del sector micro empresarial.

2.4 EVALUACION DE PROYECTOS DE DESARROLLO

Según Murcia (1987) el concepto de evaluación es cambiante, con relación a quien se debe evaluar, que evaluar y como hacerlo. Esto varía en relación directa a los objetivos de la evaluación, cambiante en relación con el ente que la realice, la rapidez con que necesite la información y la confiabilidad que espera de la misma.

La correcta evaluación de un programa de desarrollo ayuda a mejorar el desempeño del mismo en todas sus etapas, también proporciona información necesaria para realizar cambios o fortalecer debilidades (Murcia, 1987).

Asimismo, la evaluación de proyectos genera productos que ayudan a los gerentes y directores a (BID, 1997):

- Mejorar el desempeño de proyectos nuevos y en ejecución.
- Escoger entre varias alternativas de desarrollo.
- Conocer las prácticas óptimas en un campo determinado.
- Mejorar la sustentabilidad de los proyectos.

Según Guevara (1994) la evaluación de puede definir como la determinación de los resultados alcanzados por una actividad diseñada para cumplir un objetivo.

2.4.1 Tipos de evaluación.

Existe un gran numero de tipos de evaluación, pero en forma general éstas se pueden dividir en 2 tipos: la “formativa”, que ocurre durante las etapas de preparación y ejecución del proyecto, y la “sumativa”, que se realiza al terminar y después de terminado el proyecto.

En los últimos años se ha dividido el tipo “formativa” separándola en antes de la preparación del proyecto y durante la ejecución del proyecto. Estas evaluaciones generan diferente información toda igualmente valiosa para el programa, la información que posiblemente se debe coleccionar en estos puntos sería la siguiente (BID, 1997):

Preparación del Proyecto: aquí el proceso de evaluación genera información sobre experiencia adquirida y prácticas óptimas que pueden sugerir mejores enfoques para el diseño del programa. En esta etapa un proyecto debe incluir datos de referencias e indicadores de desempeño que son esenciales para el trabajo futuro de monitoreo y evaluación del desempeño de proyectos.

Ejecución del Proyecto: en esta etapa el proceso de evolución adopta la forma de monitoreo continuo, aunque en algunos casos se pueden realizar evaluaciones operativas durante la ejecución del proyecto.

Terminación del proyecto: El proceso de evaluación después de la terminación del proyecto reexamina la identificación y diseño original e indaga sobre su ejecución y

desempeño de desarrollo. También aclara el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

2.4.2 Características de un buen proceso de evaluación

Según el BID (1997) para lograr que el proceso de evaluación contribuya al desempeño e impactos del desarrollo de los proyectos, la evaluación debe ser:

- Imparcial: ello supone neutralidad, transparencia y equidad en el proceso de análisis y generación de conclusiones.
- Creíble: credibilidad implica confianza de los involucrados y/o interesados.
- Útil: La medida cabal del éxito de un proceso de evaluación es su efecto sobre las personas y organizaciones que aprenden de dicho proceso.
- Participativo: La práctica contemporánea de la evaluación hace mucho hincapié en la participación de todos los involucrados e interesados, incluyendo compartir la experiencia entre ellos.
- Retroalimentador: La evaluación debe generar información que contribuya a retroalimentar el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.
- Costo / eficaz: Como inversión institucional, las evaluaciones deben ponderar la realización entre las exigencias del rigor u la validez de la información y de su análisis con la obtención de un resultado o producto efectivo.

2.4.3 Indicadores de desempeño para evaluación.

Según ANDI (1998) los indicadores de desempeño son una herramienta práctica que facilita a las instituciones encargadas del desarrollo comunitario y otros entes a examinar los resultados de la implementación de los programas y proyectos dirigidos al sector rural, además permite a las mismas analizar el cumplimiento de sus metas de avance, con el continuo propósito de mejorar en su desempeño.

Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación, estos indicadores deben representar factores que se pueden medir de forma continua. Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

2.4.4 Herramienta para evaluación de situación socioeconómica y visión empresarial creada por PROEMPRESAH.

La herramienta para la evaluación de situación socioeconómica y visión empresarial de PROEMPRESAH, cuenta con 12 indicadores de desempeño cada uno con sus respectivos medios de verificación y opciones de escogencia para los mismos.

Cada medio de verificación posee 4 posibles respuestas, en las cuales los entes en estudio ubicarán a su grupo de acuerdo a su percepción del mismo.

Los 11 primeros indicadores dan la evaluación de la situación socioeconómica del grupo en análisis y el indicador número 12 provee la nota para obtener su visión empresarial.

El indicador número 12 obtiene sus medios de verificación de los 11 indicadores restantes, el cual es calculado por el investigador.

A cada indicador se le asigna un valor ¹ tomando en cuenta:

1. La importancia que éste puede tener para la actividad empresarial de los grupos.
2. La cantidad de medios de verificación para medirlos.
3. Los esfuerzos que el Programa realiza para el fortalecimiento de los grupos en cada uno de los aspectos.

A continuación se presenta el listado de los indicadores que se utilizan para el análisis ordenados por su importancia y con su valor asignado (Cuadro 1)

Cuadro 1. Valor asignado a los indicadores de desempeño.

Indicadores	Valor asignado
Visión empresarial ²	25
1. Viabilidad productiva de la empresa.	18
2. Situación financiera de la empresa.	18
3. Capacidad de los socios para administrar la empresa.	15
4. Capacidad de los socios para comercializar la producción.	15
Sub total de los principales indicadores.	66
5. Situación organizativa del grupo.	9
6. Generación de empleo para los socios.	8
7. Infraestructura de la empresa.	7
8. Proyección del grupo hacia afuera.	4
9. Nivel de democracia en el grupo.	3
10. Generación de empleo para mano de obra externa.	2
11. Relación institucional.	1
Sub total indicadores secundarios	34
Total	100

Fuente: Flores (1999)

1 Para asignar los valores a cada indicador se utilizó la metodología "Delfi P"

2 Visión empresarial: Para medirlo utiliza medios de verificación de otros indicadores que tienen relación con la visión empresarial; por lo tanto no se consideraron para determinar la nota final.

Posteriormente con la información obtenida se procede a ubicar al grupo en una categoría de desempeño como se especifica a continuación (Cuadro 2)

Cuadro 2. Categorías de desempeño.

1. Desempeño alto	75% o más.
2. Desempeño satisfactorio	60-74 %
3. Desempeño no satisfactorio	59% o menos

Fuente: Flores (1999).

2.5 ARBOLES DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES

La utilización de árboles de problemas y soluciones es un método muy utilizado en investigaciones sociales en las que se desean determinar causas y posibles soluciones a las mismas en una determinada situación.

Según Geilfus (1997) la clasificación de herramientas se realiza de acuerdo al tipo de información que se desee recopilar y las mejores herramientas para el análisis de problemas y soluciones son las siguientes:

- Árboles de problemas.
- Matriz de priorización de problemas.
- Identificación de soluciones locales o introducidas.
- Autodiagnóstico y análisis de campo de soluciones locales.
- Matriz de evaluación de soluciones.
- Análisis FODA.
- Selección de opciones.
- Cuestionario visualizado.
- Análisis pro y contra.
- Análisis de impacto.

Dentro de éstos los árboles de problemas y soluciones proponen una manera sencilla y práctica de manejar el descubrimiento de los posibles problemas y sus soluciones con un grupo o comunidad en estudio.

El árbol de problemas es simplemente una forma de visualizar las relaciones de causa y efecto de una situación problemática en particular, de ahí la analogía con un árbol: en el tronco se representa el problema central, las raíces son las causas, y las ramas representan los efectos (La Gra, 1993)

El diagrama de árbol facilita la organización de los problemas dentro de una secuencia lógica la cual conducirá a conclusiones lógicas y a la identificación de soluciones factibles.

3. MATERIALES Y METODOS

3.1 DESCRIPCION DE LA ZONA

El estudio se realizó en el departamento de Cortés, en los Municipios de San Francisco y Santa Cruz de Yojoa. La distancia aproximada desde Zamorano a estos municipios es de 220 km por carretera pavimentada.

3.2 SELECCION DE GRUPOS

Se seleccionaron 3 grupos de un total de 23 que iniciaron actividades con PROEMPRESAH en 1999, considerando los siguientes criterios:

- Inicio de actividades con PROEMPRESAH desde 1999.
- Opinión acerca de la situación de los GO's por parte de los consultores que trabajan con cada grupo.

Los grupos seleccionados aparecen en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Grupos organizados a evaluar.

Grupos	Fecha de entrada al Programa	Conformación del Grupo	Consultor
Superación y Esperanza Cañaverál Unidas Venceremos	02 de Septiembre de 1999	9 mujeres 3 hombres y 7 mujeres 8 mujeres	Ing. Rodolfo Pacheco.

3.3 DESCRIPCION DE LOS GO's

A continuación se dan a conocer las características generales de los GO's seleccionados:

3.3.1 Grupo Superación y Esperanza

La Empresa Asociativa Campesina de Producción "Superación y Esperanza" está ubicada en la aldea El Tigre, municipio de Santa Cruz de Yojoa, en el departamento de Cortés. La distancia aproximada desde Zamorano es de 222 Km, de los cuales 2 son de tierra en buen estado transitable todo el año. El grupo se fundó en noviembre de 1997 y

actualmente se dedica al empaclado de condimentos, con la marca “El Buen Sabor”. Cuenta con 9 miembros, todas mujeres.

3.3.2 Grupo Cañaveral

La Empresa Asociativa Campesina de Producción “Cañaveral” está ubicada en la aldea Cañaveral, municipio de San Francisco de Yojoa, en el Departamento de Cortés. La distancia aproximada desde Zamorano es de 220 km con carretera pavimentada. El grupo se fundó el 28 de octubre de 1994 y se dedica al tostado y molido de café, con la marca “De lo alto”. Cuenta con 10 miembros, 3 hombres y 7 mujeres.

3.3.3 Grupo Unidas Venceremos

La Empresa Asociativa Campesina de Producción “Unidas Venceremos” se encuentra ubicada en la aldea de Buenos Aires, municipio de Santa Cruz de Yojoa, en el departamento de Cortés. La distancia aproximada desde Zamorano es de 225 Km de los cuales 2 son de tierra en buen estado y transitables todo el año. El grupo se fundó en noviembre de 1997 y se dedica a la producción de cereal instantáneo de soya, con su marca “Soya listo”. Posee actualmente 8 miembros, todas mujeres.

3.4 METODOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION PRIMARIA

La metodología utilizada se basó en indicadores de desempeño. Los indicadores que se utilizaron para el análisis como herramienta de trabajo del estudio fueron obtenidos del informe “Análisis de la Situación Socioeconómica de los grupos atendidos por PROEMPRESAH que ingresaron al programa en 1997 y 1998”, presentado por la Ing. Agr. Leticia Flores (1999).

La metodología consistió en la utilización de 12 indicadores de desempeño, (los cuales se muestran en detalle en revisión bibliográfica) con los cuales se obtuvo información cualitativa a través de medios de verificación, y posteriormente se determinaron los niveles socioeconómicos y de visión empresarial de los tres grupos.

Estos indicadores y la cantidad de medios de verificación que poseen se presentan a continuación en el cuadro 4:

Cuadro 4. Indicadores y su número de sus medios de verificación.

Indicadores	Numero de medios de verificación*
1. Nivel organizativo del grupo	6
2. Nivel de democracia en el grupo	3
3. Proyección del grupo hacia fuera	3
4. Infraestructura de la empresa	7
5. Viabilidad productiva de la empresa	9
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa	6
7. Capacidad de comercialización de los socios	6
8. Situación financiera de la empresa	7
9. Generación de empleo	4
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera	2
11. Relación institucional	1
12. Visión empresarial	12

*Estos medios de verificación se detallan en el Anexo 1.

Cada uno de los medios de verificación cuenta con 4 posibles respuestas (Anexo 2) con un valor de 0 a 3, donde 0 refleja el aspecto más negativo y 3 el más positivo, de acuerdo a la situación de cada grupo.

Los indicadores difieren en importancia dentro de la nota final del grupo, los primeros 11 indicadores permitieron conocer la situación actual de los grupos con relación a su situación socioeconómica y el indicador número 12 determina su visión empresarial.

La herramienta fue aplicada tanto a las socias de los GO' s como al consultor encargado de los grupos, con el objetivo de conocer ambas percepciones y analizarlas a través de correlaciones.

Al aplicar la herramienta a los GO's cada socia eligió la respuesta que consideró más se acerca a la realidad del grupo, explicándoles muy claro que lo que expresen es su percepción con relación a su grupo y no un consenso. Cada socia o socio tiene la oportunidad de brindar su opinión independiente de lo que opinen los demás.

La recopilación de la información en los grupos se realizó en forma participativa brindando la oportunidad a todas las socias presentes de expresar su opinión. Para aplicar la herramienta se determinó que deben participar más del 80% de las socias del grupo con el objetivo de obtener información confiable. Es importante la presencia del consultor para que las socias se sientan en confianza y se reduzca el sesgo en las respuestas dada la presencia del investigador. También se entregó esta herramienta al consultor encargado de los grupos para que éste realizara el análisis de los grupos desde su punto de vista.

El indicador visión empresarial es calculado por el investigador, utilizando la información recopilada en medios de verificación de los 11 indicadores restantes, estos indicadores con los medios de verificación que se les fueron extraídos para calcular la visión empresarial son presentados a continuación en el cuadro 5:

Cuadro 5. Indicador visión empresarial y sus medios de verificación.

Indicador	Medio de verificación
Nivel organizativo del grupo	-Actitud de los socios a participar en actividades de capacitación -Capacidad de los socios de liderar el grupo
Proyección del grupo hacia afuera	-Facilidad de los socios de relacionarse fuera de la comunidad
Viabilidad productiva de la empresa	-Capacidad de los socios de realizar las actividades productivas
Capacidad de los socios de administrar la empresa	-Metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo -Capacidad de los socios de manejar los costos de producción -Capacidad de los socios de manejar la rentabilidad de las actividades -Distribución de recursos humanos para realización de actividades
Capacidad de comercialización de los socios	-Participación de socios en la investigación de precios. -Frecuencia con que los socios participan en la investigación de precios -Participación de los socios en las actividades de comercialización
Situación financiera de la empresa	-Destinan algún porcentaje de ganancia a capitalizar la empresa

La información recopilada se tabuló por medio del programa Microsoft Excel, con fórmulas predeterminadas para obtener los valores de cada indicador por cada grupo.

El análisis de diferencias se realizó con base en las correlaciones (coeficiente de Pearson) entre las notas de los grupos y del consultor para ver las diferencias en percepción del desempeño de los grupos.

3.5 METODOS DE VALIDACIÓN DE LA INFORMACION

Con la información recopilada se empezó la etapa de descubrir los porqué de los bajos desempeños en los diferentes indicadores y el desarrollo de posibles soluciones que el programa debería implementar con los GO's.

El análisis de desempeño se realizó en forma participativa con el grupo utilizando la técnica de árboles de problemas y soluciones, con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información confiable y de calidad.

Los problemas fueron descubiertos utilizando un árbol de problemas, éste se realizó colocando en el tronco del árbol el indicador que presentaba una baja calificación y ellas describieron en las raíces del árbol, las causas que generaron este problema.

Las soluciones se obtuvieron utilizando la misma técnica solo que ahora en el tronco del árbol se escribió el problema pidiendo a las socias que en las raíces describieran las soluciones a este problema y en que tiempo éstas serían implementadas, con el objetivo de generar un calendario de trabajo que es expuesto en el punto 3.6.

3.6 GENERACION DE CALENDARIO DE TRABAJO

Con la información recopilada sobre los problemas y las posibles soluciones se estableció un calendario que expresó si estas soluciones se implementarán en el corto, mediano y largo plazo. El corto plazo comprende el periodo desde la terminación del año en curso y los primeros meses del próximo, el mediano plazo comprende el próximo año y el largo plazo años consiguientes.

Estos parámetros fueron expuestos por las mismas socias y cada solución se expresó dentro de cada parámetro, como tiempo de posible implementación de las soluciones.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del trabajo participativo con las socias tanto en la aplicación de la herramienta como en el descubrimiento de sus problemas, posibles soluciones y elaboración de un calendario de trabajo, se presenta ordenado para cada grupo. Estos resultados incluyen: (i) la determinación de los niveles socioeconómicos y de visión empresarial y todas sus implicaciones, mostrando el análisis desde el punto de vista de las socias y del consultor, como también sus correlaciones; (ii) los problemas obtenidos con la aplicación de los árboles de problemas y que ocasionaron las bajas calificaciones en los indicadores de desempeño; (iii) las posibles soluciones a los problemas obtenidas con la aplicación de árboles de soluciones, tanto las soluciones que las socias podrían realizar con su propio esfuerzo y algunas en el que el Programa debería enfatizar; y, (iv) un calendario de trabajo donde se plasman las soluciones encontradas a los problemas ordenadas según su plazo de aplicación en: corto, mediano y largo plazo. Finalmente, se presenta un pequeño análisis entre grupos, con el fin de determinar algunas semejanzas encontradas entre ellos.

Cabe aclarar que para descubrir los problemas, sus soluciones y el plazo para su resolución se usaron las notas que el propio grupo, en forma participativa, realizó de su situación actual. No se tomó en cuenta la nota expresada por el consultor, éstas solo se usaron como información para que el grupo conociera su situación actual expresada desde afuera.

También es importante mencionar que las causas de sus problemas, sus posibles soluciones y la creación del plan de trabajo fue hecho por las propias socias de cada grupo.

A continuación se presenta el análisis para cada grupo en estudio:

4.1 GRUPO UNIDAS VENCEREMOS.

4.1.1 Aplicación de la herramienta para el desarrollo empresarial.

Este grupo evaluó su actividad empresarial en aspectos socioeconómicos con un 64.3 % y el consultor con un 66.7 %, esto las ubicó en la categoría de desempeño satisfactorio (notas entre 60-74 %). En relación a su visión empresarial, el grupo se evaluó con un 80.3 % en la evaluación hecha por el grupo y con un 81.1 % según evaluación hecha por el consultor.

En el Cuadro 6 se presenta un resumen de las evaluaciones por indicador de desempeño, realizadas por el grupo en forma participativa y el consultor (estos datos fueron obtenidos del Anexo 3). Estas evaluaciones se presentan también expresadas en porcentaje con

relación a la máxima puntuación posible de obtener, con el fin de lograr un mejor entendimiento de las mismas.

Cuadro 6. Resumen de calificaciones obtenidas por indicador de desempeño en el grupo organizado Unidas Venceremos.

Indicadores	Calificación del grupo				Calificación consultor
	Calificación	Máximo	Nota en %	Perdido	
1. Nivel organizativo del grupo	7.2	9.0	80.0	1.8	8.5
2. Nivel de democracia en el grupo	0.7	3.0	23.3	2.3	2.7
3. Proyección del grupo hacia fuera	2.2	4.0	55.0	1.8	3.1
4. Infraestructura de la empresa	4.3	7.0	61.4	2.7	1.7
5. Viabilidad productiva de la empresa	12.3	18.0	68.9	5.7	12.7
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa	11.3	15.0	75.3	3.7	11.7
7. Capacidad de comercialización de los socios	10.0	15.0	66.7	5.0	9.2
8. Situación financiera de la empresa	11.5	18.0	63.9	6.5	14.6
9. Generación de empleo	4.0	8.0	50.0	4.0	2.0
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera	0.0	2.0	0.0	2.0	0.0
11. Relación institucional	0.7	1.0	70.0	0.3	0.7
12. Visión empresarial	21.2	26.4	80.3	5.2	21.4
Total	64.2	100.0		35.8	66.7

4.1.1.1 Análisis de cada indicador. A continuación se describe la situación actual de cada indicador, según resultados obtenidos:

1. Nivel organizativo del grupo: en este indicador el grupo obtuvo una nota dentro de la categoría de alto desempeño (75 % o más), esto indica que las socias tienen una alta participación en las actividades del grupo, sus relaciones son buenas y en su mayoría les gusta participar en capacitaciones. Con relación a su reglamento aun no lo firman pero ya lo poseen terminado y revisado. En lo referente a su estructura organizativa existe discordancia pues 2 de las 7 socias consideran que no funciona del todo bien. Finalmente las socias consideran que lideran el grupo con las dificultades que todo grupo tiene cuando recién comienza.
2. Nivel de democracia en el grupo: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos), el problema fundamental es que a pesar de que el reglamento se encuentra totalmente terminado y firmado, éste en el momento de la evaluación aun no había sido aplicado. En relación a los cargos directivos éstos no han sido rotados debido al poco tiempo (poco más de un año) que el grupo lleva trabajando. Referente a la distribución de utilidades la mayor parte de las socias está conforme.

3. Proyección del grupo hacia fuera: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos), su participación en otras actividades comunitarias es buena. Aunque ellas expresaron que eran aceptadas por su comunidad, también dijeron que su presencia afectaba a la misma. Su comunicación fuera de la comunidad es buena, sin embargo, aun necesitan apoyo.
4. Infraestructura de la empresa: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño satisfactorio (60-74 %). Con relación a la disponibilidad de terreno y edificio de producción, ambos son prestados y el estado de las instalaciones es regular. La infraestructura cuenta con agua potable, instalaciones de recolección de agua y servicio sanitario, por lo que esto no representa un problema, finalmente con relación a recolección de basura, ésta es quemada en el caso de plásticos y otros y la basura orgánica es enterrada. En estos momentos no representa un gran problema pero lo será si se aumenta significativamente la producción.
5. Viabilidad productiva de la empresa: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño satisfactorio (60-74 %). Actualmente el grupo solo se dedica a una actividad y sus conocimientos técnicos como su capacidad de manejar su actividad productiva están bien. En lo referente a materia prima, la mayoría se encuentra disponible en la zona pero es cara adquirirlas. Los insumos también en su mayoría están en la zona, son fáciles de adquirir y baratos. Finalmente poseen un espacio acondicionado para almacenar la materia prima y el producto terminado.
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño alto (75 % o más). En lo referente a su sistema contable ellas poseen solamente un sistema de entradas y salidas de producto, en lo que es manejo de costos de producción algunas socias indicaron que depende de otras y otras socias están haciendo esfuerzos para manejarlo correctamente. En el manejo de la rentabilidad están intentando realizarlo por si solas. Poseen metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo y sus recursos humanos son distribuidos en forma eficiente y ellas están de acuerdo. Finalmente están cumpliendo con la mayoría de compromisos que la empresa ha adquirido.
7. Capacidad de comercialización de los socios: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño satisfactorio (60-74 %). En el caso de participación en investigaciones de mercado algunas socias participan y lo hacen periódicamente, en actividades de comercialización participan siempre y ellas mismas llevan el producto al mercado aunque lo hacen con ayuda y viajan en bus. Finalmente su estimación de ventas es hecha con el apoyo del consultor.
8. Situación financiera de la empresa: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño satisfactorio (60-74 %). La microempresa siempre obtiene utilidades con su producción, generando entre un 10 a un 20 % del

ingreso al grupo, y siempre destinan un porcentaje a la capitalización de la empresa. El equipo no ha sido renovado en el tiempo que llevan trabajando activamente, pero se le da mantenimiento. En el pago de trabajo comunitario la mayoría de socias están dispuestas y han estado trabajando activamente. Con relación a sus deudas, el grupo está al día y sin problemas.

9. Generación de empleo: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos). El grupo contrata por temporada a todas las socias disponibles como mano de obra base para su producción. Con relación a la mano de obra externa contratan poca porque cuentan con un bajo nivel de producción y la contratan por temporada al igual que la mano de obra de las socias.
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos). Aquí la nota obtenida fue de 0 dado que todas las socias tienen la necesidad de trabajar fuera del grupo y trabajan todo el año.
11. Relación institucional: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño satisfactorio (60-74 %). El grupo ha recibido y sigue recibiendo apoyo de otras instituciones ajenas a Zamorano.
12. Visión empresarial: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de alto desempeño (75 % o más). Este por ser un indicador que se obtiene de otros medios de verificación su explicación se encuentra en los indicadores anteriormente señalados.

4.1.1.2 Correlación entre las notas expresadas por el grupo y el consultor. El Cuadro 7 muestra la correlación obtenida en el análisis participativo que el grupo expresó y las expresadas por el consultor desde su perspectiva acerca del grupo. Estas correlaciones se obtuvieron utilizando las notas expresadas en porcentajes por el grupo y el consultor. También da a conocer el nivel de desempeño de los indicadores según análisis realizado por las socias del grupo Unidas Venceremos y el consultor

Esta correlación es medida para descubrir diferencias en percepción del grupo y del consultor es decir que hay algunas discordancias entre la percepción del consultor y la del grupo en relación a su situación actual.

Una correlación de 0.57 indica que existe solo un 57% de concordancia entre las notas expresadas por el grupo y las expresadas por el consultor (Cuadro 7) en relación a su situación socioeconómica y visión empresarial actual, esto se debe principalmente a que el grupo fue más estricto en su evaluación, en cambio el consultor apreció desde un punto de vista más amplio las fortalezas del grupo.

Cuadro 7. Coeficiente de correlación y nivel de desempeño según análisis del grupo Unidas Venceremos y el consultor externo de PROEMPRESAH.

Resumen de indicadores (%)	Unidas Venceremos		Nivel de desempeño según:	
	Nota grupo	Nota Consultor	Grupo	Consultor
1. Nivel organizativo del grupo	80.0	94.4	Alto desempeño	Alto desempeño
2. Nivel de democracia en el grupo	23.3	90.0	No satisfactorio	Alto desempeño
3. Proyección del grupo hacia fuera	55.0	77.5	No satisfactorio	Alto desempeño
4. Infraestructura de la empresa	61.4	24.3	Satisfactorio	No satisfactorio
5. Viabilidad productiva de la empresa	68.9	70.6	Satisfactorio	Satisfactorio
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa	75.3	78.0	Alto desempeño	Alto desempeño
7. Capacidad de comercialización de los socios	66.7	61.3	Satisfactorio	Satisfactorio
8. Situación financiera de la empresa	63.9	81.1	Satisfactorio	Alto desempeño
9. Generación de empleo	50.0	25.0	No satisfactorio	No satisfactorio
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera	0.0	0.0	No satisfactorio	No satisfactorio
11. Relación institucional	70.0	70.0	Satisfactorio	Satisfactorio
12. Visión empresarial	80.3	81.1	Alto desempeño	Alto desempeño
Coefficiente de correlación	0.57			

Para un mejor entendimiento de estas discordancias analizaremos las que tienen mayor influencia en que la correlación no fuese mas alta.

1. Nivel de democracia en el grupo: aquí el consultor evaluó más alto al indicador influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto se debe a que aunque el reglamento no se ha aplicado aun, éste ya está terminado y firmado por lo tanto el consultor lo tomó como puntos a favor, además que aunque el grupo aun no aplica su reglamento las socias trabajan muy bien.
2. Proyección del grupo hacia fuera: aquí el consultor evaluó más alto al indicador influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto se debió a que el consultor analizó este indicador desde el punto de vista del pago de trabajo comunitario, en el cual las socias están muy bien, lo que influyó en la colocación de una nota considerablemente más alta. No obstante las socias también tomaron en cuenta sus salidas fuera de la comunidad las cuales se les hacen relativamente dificultosas.
3. Infraestructura de la empresa: aquí el grupo evaluó más alto al indicador que el consultor influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto se debió a que ellas expresaron que poseían un lugar acondicionado para almacenar su materia

prima e insumos pero no aclararon que no era de ellas, por lo que el consultor lo tomó como que no lo tenían, dando con esto una nota más baja.

4. Situación financiera de la empresa: aquí el consultor evaluó más alto al indicador influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto debido a que las socias expresaron que las actividades del grupo solo generaban de un 11 a 20 por ciento de los ingresos y que no acostumbraban a renovar equipo, contrariamente el consultor dijo que las actividades del grupo generaban mas del 21 por ciento de los ingresos y algunas veces renovaban equipo, lo que provocó una evaluación mayor del indicador.
5. Generación de empleo: aquí el grupo evaluó más alto al indicador que el consultor influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto se debió a que las socias expresaron que contrataban a todas las socias disponibles, por temporada de producción, pero no aclararon que solo lo hacían 2 veces por semana lo que el consultor consideró importante y por esto colocó una nota menor al indicador.

4.1.2 Problemas que ocasionaron las bajas notas en los indicadores.

El grupo organizado Unidas Venceremos obtuvo 4 indicadores con desempeño no satisfactorio, 5 con desempeño satisfactorio y 3 con de desempeño alto (no analizadas). A continuación se presentan los problemas generales expresados por las socias en forma participativa y obtenidos a través de un árbol de problemas por indicador.

Indicadores de desempeño no satisfactorios.

1. Nivel de democracia en el grupo:
 - No se ha realizado rotación de cargos directivos.
 - Algunas de las socias poseen diferentes cargos en otros grupos como es el banco comunal lo que afecta su disponibilidad de tiempo.
 - Falta un poco más de orden en las reuniones (opinión expresada por 6 de las 7 socias).
2. Proyección del grupo hacia afuera:
 - Socia que salió del grupo dijo a la comunidad que al grupo se le pagaba por obras comunales.
 - Falta de tiempo de las socias dada las grandes labores del hogar y trabajos externos, el poco tiempo que poseen lo pueden dedicar a la microempresa pero no en actividades fuera de la comunidad porque ocupa mucho tiempo (a veces hasta un día completo).
 - Actividades del hogar que deben realizarse diariamente imposibilita dejar sus actividades por un día completo.

3. Generación de empleo:

- Baja producción.
- Pocas ventas.
- Por los dos problemas anteriores solo contratan mano de obra externa por temporada y la usan para arreglar el molino.

4. Necesidad de los socios de trabajar fuera:

- No hay sueldo para horas de trabajo, aunque éstas últimas se contabilizan, lo que imposibilita tener el trabajo de la microempresa como su única labor.
- Solo trabajan para cubrir sus gastos y capitalizar la microempresa.
- Aun tienen muchas deudas, aunque están al día con las mismas..

Indicadores de desempeño satisfactorio.

5. Infraestructura de la empresa:

- Falta de dinero para terreno y construcción de la sede.
- Trabajan en la casa de una socia.
- Falta de letrinas o sanitarios.
- En el largo plazo puede ser un problema la generación de basura y la falta de infraestructura para su almacenamiento y posterior eliminación.
- Todos estos puntos tienen una gran influencia en su obtención de registros sanitario mismo que no se puede obtener a menos que tengan un local que esté en la capacidad de cubrir con todas las exigencias según el Ministerio de Salud.

6. Viabilidad productiva de la empresa:

- No poseen tiempo como para desarrollar una nueva actividad, aunque tienen pensado trabajar en el rubro de la panadería.
- Falta de registro sanitario de la empresa.

7. Capacidad de comercialización de los socios:

- Manejo de bajos volúmenes de producción.
- Falta establecer un mercado fijo.
- Falta de un puesto de ventas del grupo.
- La falta de registro sanitario y código de barras, dificulta el desarrollo o incursión del producto de la microempresa a supermercados locales y de otras zonas, pequeños mercados, pulperías y tiendas a nivel urbano como rural.

8. Situación financiera:

- No han renovado equipo, lo que es importante, pues podría provocar bajas en la productividad dada perdida de tiempo por fallas del mismo lo que afectaría su sostenibilidad futura.

4.1.3 Soluciones a los problemas

Estas soluciones, expresadas por las socias en forma participativa, son las que se plasman a continuación, primero se presenta el problema y después su solución.

1. No rotación de cargos directivos: las socias propusieron realizar una rotación de cargos según la opinión de todas y así evitar el sobre cargo de tareas sobre algunas pocas socias.
2. Baja producción: las socias se propusieron como meta aumentar la cantidad de bolsas producidas para el largo plazo con el fin de llegar lo más cerca de 130-150 bolsas por semana y a corto plazo aumentar la cantidad de bolsas producidas.
3. Bajas ventas: las socias se comprometieron a salir a promocionar y ubicar su producto en diferentes lugares dentro y fuera de la zona.
4. No sueldo por trabajo en la microempresa: las socias propusieron comenzar con remuneraciones, después de haber terminado con todas sus deudas.
5. Falta de sede para labores productivas: las socias se comprometieron con la reparación y adecuación de un local que será prestado por una socia, mismo que será destinado para labores de producción del grupo. Este lugar será momentáneo pero de mucha utilidad para comenzar con los trámites para obtener registro sanitario.
6. Basura: las socias se comprometieron a buscar una forma de no quemar la basura inorgánica, proponiendo la idea de juntarla en tambos y dársela a un miembro de la comunidad que bota su basura en las afueras (en un basurero municipal), dado que posee transporte propio.
7. Solo poseen una actividad desarrollada: las socias se comprometieron a ver la posibilidad de dedicarse al rubro de la panadería, para lo cual solicitarían ayuda al Programa, en lo referente a capacitación para su producción.
8. Falta de mercados: para solucionar este punto las socias propusieron las siguientes soluciones:
 - Salir a vender a mercados lejanos con la ayuda del consultor y solas.
 - Buscar mercados fijos en pulperías y mercados cercanos.

- La creación de un puesto de ventas rodante propio, con el cual lograrían aumentar las ventas dentro de la zona y fuera de ella, y evitarían los costos de la intermediación.

9. Falta del código de barras: las socias se comprometieron a empezar el trámite lo más pronto posible según se los indique el consultor.

4.1.4 Generación de calendario de trabajo.

Con base en las soluciones planteadas en forma participativa con el grupo, se generó un plan de trabajo, con metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo, mismo que las socias deberán realizar según lo que ellas plantearon.

El cuadro 8 presenta el calendario de trabajo realizado en forma participativa con las socias del grupo Unidas Venceremos.

Cuadro 8. Calendario de trabajo grupo Unidas Venceremos.

Soluciones planteadas	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo plazo
• Rotación de cargos directivos.	x		
• Aumento de producción.	x		
• Producción de 130 a 150 bolsas de bebida de soya / semana.			x
• Salir a promocionar y colocar su producto en diferentes locales de la zona y fuera de ella.	x	x	
• Recibir sueldo hasta pagar todas las deudas.			x
• Reparación y adecuación de sede en la casa de una de las socias.	x		
• Guardar y botar basura fuera de la comunidad.			x
• Analizar el rubro de la panadería.		x	
• Salir a vender su producto.	x		
• Buscar mercados fijos.		x	
• Puesto de ventas propio.			x
• Comenzar trámite para obtener el código de barras.		x	

4.2 GRUPO SUPERACION Y ESPERANZA

4.2.2 Aplicación de la herramienta para el desarrollo empresarial.

Este grupo evaluó su actividad empresarial en aspectos socioeconómicos con un 58.7 % y el consultor con un 59.1 %, esto las ubicó en la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos). En relación a su visión empresarial, el grupo se evaluó con un 72 % en la evaluación hecha por el grupo y con un 76.1 % según evaluación hecha por el consultor.

En el Cuadro 9 se presenta un resumen de las evaluaciones por indicador de desempeño, realizadas por el grupo en forma participativa y el consultor (estos datos fueron obtenidos del Anexo 4). Las evaluaciones se presentan también expresadas en porcentaje con relación a la puntuación máxima posible de obtener, con el fin de lograr un mejor entendimiento de las mismas.

Cuadro 9. Resumen de calificaciones obtenidas por indicador de desempeño en el grupo Superación y Esperanza.

Indicadores	Calificación del grupo				Calificación consultor
	Calificación	Máximo	Notas en %	Perdido	
1. Nivel organizativo del grupo	7.5	9.0	83.3	1.5	6.5
2. Nivel de democracia en el grupo	1.7	3.0	56.7	1.3	2.3
3. Proyección del grupo hacia fuera	2.6	4.0	65.0	1.4	3.1
4. Infraestructura de la empresa	3.3	7.0	47.1	3.7	1.0
5. Viabilidad productiva de la empresa	7.3	18.0	40.6	10.7	8.0
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa	9.2	15.0	61.3	5.8	11.7
7. Capacidad de comercialización de los socios	9.2	15.0	61.3	5.8	7.5
8. Situación financiera de la empresa	14.6	18.0	81.1	3.4	15.4
9. Generación de empleo	3.3	8.0	41.3	4.7	3.3
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera	0.0	2.0	0.0	2.0	0.0
11. Relación institucional	0.0	1.0	0.0	1.0	0.3
12. Visión empresarial	19.0	26.4	72.0	7.4	20.1
Total	58.7	100.0		41.3	59.1

4.2.1.1 Análisis de cada indicador. A continuación se describe la situación actual de cada indicador, según resultados obtenidos:

1. Nivel organizativo del grupo: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de alto desempeño (75 % o más), esto se explica por el hecho de que las socias participan en la mayoría en las actividades del grupo, tiene buenas relaciones entre las socias y a todas les gusta participar en actividades de capacitación. En relación a su reglamento cuentan con un reglamento formal pero

aun no está firmado. Cuentan con una estructura organizativa pero no funciona del todo bien y sin embargo lideran bien al grupo.

2. Nivel de democracia en el grupo: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos), esto se debe a que no se aplica su reglamento a las actividades del grupo y no poseen rotación de cambios directivos debido al poco tiempo de trabajo como grupo (poco más de un año), no obstante están muy satisfechas con la distribución de utilidades.
3. Proyección del grupo hacia fuera: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño satisfactorio (60-74 %). Esto se debe a que algunas socias participan en algunas organizaciones; así mismo tienen buena aceptación en la comunidad, dos socias opinan que se les dificulta un poco relacionarse fueran de la comunidad pero lo hacen, el resto dicen no tener problema alguno para comunicarse fuera de la comunidad.
4. Infraestructura de la empresa: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos). Debido a que no cuentan con terreno ni sede de producción, éstos son alquilados, encontrándose en regulares condiciones, asimismo el agua potable que consiguen es de mala calidad, muy escasa y la almacenan en pilas para la recolección de la misma. Cuentan con letrina lavable y queman la basura no orgánica que sale de su proceso productivo, no obstante la orgánica la entierran.
5. Viabilidad productiva de la empresa: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos). El grupo actualmente solo se dedica a una actividad productiva conocen la mayoría del manejo técnico de la misma y tienen la capacidad de realizar la mayoría de las actividades para obtener el producto. En relación a la disponibilidad de materia prima en la zona ésta es nula, difícil de adquirir y cara, en relación a los insumos son solo algunos que están disponibles en la zona, son difíciles de adquirir y caros. En la sede que alquilan cuentan con un espacio acondicionado para almacenamiento de materia prima y producto terminado.
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño satisfactorio (60-74 %). En cuanto a contabilidad, el grupo posee un sistema de entradas y salidas de producto, para el manejo de costos de producción y rentabilidades dependen de otros. Poseen metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo, sin embargo la distribución de recursos humanos es muy deficiente pero las socias expresaron estar de acuerdo con ella. Asimismo expresaron que el grupo ha y está cumpliendo con todos los compromisos de la empresa.
7. Capacidad de comercialización de los socios: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño satisfactorio (60-74 %). Esta nota se debe a que solo algunas socias participan en investigaciones de precios de mercado, aunque lo hacen en forma periódica. No obstante en lo referente a

actividades de comercialización ellas participan siempre y sus productos los transportan en bus hasta el mercado. Uno de sus problemas más importantes en este indicador es que no realizan estimaciones de ventas y solo producen en relación a disponibilidad de mano de obra y cantidad de producto en almacén.

8. Situación financiera de la empresa: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de alto desempeño (75 % o más). El grupo siempre genera utilidades con la venta de sus productos y éstos contribuyen en más de un 21 % a los ingresos del mismo, destinando un porcentaje para la capitalización de la empresa. El grupo no ha renovado equipo, aunque esto se debe a que éste es relativamente nuevo y se le da poco uso, aunque siempre se realiza un mantenimiento y se repara cuando éste lo requiere. Referente al pago de trabajo comunitario todas las socias están dispuestas al pago del mismo. Hasta la fecha no tienen deudas incumplidas.
9. Generación de empleo: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos), debido a que el grupo contrata toda la mano de obra disponible de las socias y la contratan la mayor parte del año; sin embargo el grupo no contrata mano de obra externa.
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos), aquí el grupo obtuvo una nota de 0, esto se debe a que todas las socias tienen la necesidad de trabajar fuera de la microempresa durante todo el año.
11. Relación institucional: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos), debido a que el grupo nunca ha recibido apoyo de otras instituciones que no sea PROEMPRESAH.
12. Visión empresarial: en este indicador el grupo presenta una nota dentro de la categoría de desempeño satisfactorio (60-74 %). Por el hecho de ser obtenido de otros medios de verificación revisados anteriormente puede entenderse al revisar la explicación de las notas en los diferentes indicadores.

4.2.1.2 Correlación entre la nota expresada por el grupo y el consultor. El Cuadro 10 muestra la correlación obtenida del análisis participativo realizado por el grupo y el consultor, estas correlaciones fueron obtenidas con las notas expresadas en porcentajes del grupo y el consultor. También da a conocer el nivel de desempeño de los indicadores según análisis realizado por las socias del grupo organizado y el consultor.

Esta correlación es mediada para descubrir diferencias en percepción del grupo y del consultor es decir que hay algunas discordancias entre la percepción del consultor y la del grupo en relación a su situación actual.

Existe una correlación de 0.82 que indica que existe un 82% de concordancia entre las notas expresadas por el grupo y las expresadas por el consultor (Cuadro 10) en relación a su situación socioeconómica y visión empresarial actual, esta es una correlación

relativamente alta e indica que el consultor y el grupo tienen ideas similares acerca de la situación actual del grupo.

Cuadro 10. Coeficiente de correlación y nivel de desempeño según análisis del grupo Superación y Esperanza y el consultor externo de PROEMPRESAH.

Resumen de indicadores	Superación y Esperanza		Nivel de desempeño según:	
	Nota grupo	Nota consultor	Grupo	Consultor
Indicadores				
1. Nivel organizativo del grupo	83.3	72.2	Alto desempeño	Satisfactorio
2. Nivel de democracia en el grupo	56.7	76.7	No satisfactorio	Alto desempeño
3. Proyección del grupo hacia fuera	65.0	77.5	Satisfactorio	Alto desempeño
4. Infraestructura de la empresa	47.1	14.3	No satisfactorio	No satisfactorio
5. Viabilidad productiva de la empresa	40.6	44.4	No satisfactorio	No satisfactorio
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa	61.3	78.0	Satisfactorio	Alto desempeño
7. Capacidad de comercialización de los socios	61.3	50.0	Satisfactorio	No satisfactorio
8. Situación financiera de la empresa	81.1	85.6	Alto desempeño	Alto desempeño
9. Generación de empleo	41.3	41.3	No satisfactorio	No satisfactorio
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera	0.0	0.0	No satisfactorio	No satisfactorio
11. Relación institucional	0.0	30.0	No satisfactorio	No satisfactorio
12. Visión empresarial	72.0	76.1	Satisfactorio	Alto desempeño
Coefficiente de correlación	0.82			

1. Nivel de democracia en el grupo: aquí el consultor evaluó más alto al indicador. Esto se debe a que el grupo expresó que ellas no realizaban rotaciones en la directiva, sin embargo, lo hacen cada 4 meses, pero lo realizan entre las mismas socias que ocupan los cargos, es decir solo se rotan los puestos. Esto provocó que el consultor asignara una mejor nota en ese parámetro.
2. Infraestructura de la empresa: aquí el grupo evaluó más alto al indicador influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto se debe a que el grupo no posee infraestructura en lo absoluto, esto provoca una inestabilidad al grupo, indicador con el cual el consultor fue mucho más estricto, bajando la nota del mismo.
3. Capacidad de los socios de administrar la empresa: aquí el consultor evaluó más alto al indicador influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto se debió a que todas las socias ya recibieron los cursos de capacitación en administración de la empresa, por lo que se da por aceptado su conocimiento y manejo, encontrándose este aun débil.
4. Relación institucional: aquí el consultor evaluó más alto al indicador influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto sucedió porque el grupo expresó no

haber recibido apoyo alguno de otras instituciones, cosa que el consultor aclaró pues el grupo si recibió anteriormente apoyo de otra institución.

4.2.2 Problemas que ocasionaron las bajas notas en los indicadores

El grupo organizado Superación y Esperanza obtuvo 6 indicadores con desempeño no satisfactorio, 4 con desempeño satisfactorio y 2 con de desempeño alto (no analizadas). En relación a éstos se generaron los problemas expresados por las socias en forma participativa y obtenidos a través de un árbol de problemas que se presentan a continuación:

Indicadores de desempeño no satisfactorios.

1. Nivel de democracia en el grupo:

- Falta de responsabilidad de las socias (opinión expresada por el 100% de las mismas). referente a su no asistencia a algunas reuniones del grupo y pago de trabajo comunal.
- No hay rotación de cargos directivos.
- Problemas educativos, la mayoría de las socias solo llegó a su segundo año de educación primaria, lo que tiene relación directa con la no rotación de cargos directivos.
- Aun falta firmar el reglamento, aunque ya lo tienen revisado y terminado (falta de voluntad para reunirse y hacerlo).

2. Infraestructura de la empresa:

- Falta de dinero para compra de terreno y construcción de sede.
- Poca disponibilidad de agua potable (solo una hora al día) y su calidad es baja.
- Infraestructura que actualmente utilizan está en mal estado.
- La falta de infraestructura tiene un gran impacto en lo que se refiere a la obtención del registro sanitario y su expansión en la producción.
- Falta lugar para depositar la basura, lo que en un futuro es un aspecto muy importante a tratar si aumentan su producción.

3. Viabilidad productiva de la empresa:

- Su materia prima e insumos deben traerlos desde San Pedro Sula (a 1 hora del Lago de Yojoa), lo que aumenta sus costos de producción y evita poder lograr un precio competitivo.
- La materia prima e insumos poseen precios fluctuantes, provocando grandes fluctuaciones en los costos de producción.
- No tienen un proveedor fijo, sino que compran donde el precio esté más barato en el momento.

- Compra de volúmenes bajos. lo que no les permite negociar precio, esto se debe a que se les dificulta el almacenaje por temor a que el producto se dañe.

4. Generación de empleo:

- No contratan mano de obra externa por que no poseen altos niveles de producción.
- El nivel de ventas es bajo, por lo que no contratan mano de obra externa.

5. Necesidad de los socios de trabajar fuera:

- El bajo nivel de producción y ventas provoca un bajo ingreso a las socias, mismo que no es suficiente como para suspender labores externas que éstas realizan.

Indicadores de desempeño satisfactorio.

6. Proyección del grupo hacia afuera

- El mayor problema que hasta la fecha el grupo no ha realizado el trabajo comunitario, compromiso adquirido con PROEMPRESAH como pago por la asistencia técnica y empresarial que reciben.

7. Capacidad de los socios de administrar la empresa:

- Solo dos socias completan los registros contables del grupo (costos de producción, entradas y salidas, etc), por lo que las mismas tienen mucha carga.
- Las demás socias no participan porque no entienden el manejo de los números.

8. Capacidad de comercialización de los socios:

- No hay manejo de estimación de ventas, solo producen y venden lo que tienen almacenado o les piden.
- No hay un mercado estable, falta de mejores y más lugares de venta.
- Falta color a las etiquetas para competir con las otras marcas del mercado.
- Envase primario del producto (bolsitas plásticas) de mala calidad (muy delgadas) por lo que el producto no se vende y se daña más rápido.

4.2.3 Soluciones a los problemas.

Estas soluciones, expresadas por los socios en forma participativa, son las que se plasman a continuación, primero se presenta el problema y después su solución.

1. Falta de rotación de cargos directivos: las socias propusieron realizar una rotación, en la que se incluirían las socias que aun no han ocupado cargos directivos, logrando con esto integrar completamente al grupo y evitar la sobre carga de tareas en algunas socias.
2. Falta de firma del reglamento: las socias se comprometieron a reunirse todas y firmar el reglamento lo antes posible.
3. Falta de sede para labores productivas: las socias se propusieron pedir ayuda al Programa con el objetivo de conseguir ayuda económica, para el desarrollo de una sede propia, con lo cual lograrían un gran avance en los referente a la obtención de su registro sanitario.
4. Materia prima e insumos, deben traerlos desde San Pedro Sula, con altos precios y muy fluctuantes: las socias se propusieron ver la opción de comprar y almacenar, la materia prima que sea poco susceptible al deterioro en almacén y con esto lograrían comprar en la época de precios más bajos y evitar el gasto en viajes y fluctuaciones de precios.
5. No existencia de un proveedor fijo: las socias plantearon que esto podría solucionarse, si comparan grandes volúmenes con lo cual podrían establecer un proveedor fijo, lo que va en directa relación con almacenamiento de la materia prima y aumento de la producción y ventas.
6. Baja producción: las socias se pusieron la meta de aumentar la producción, conforme aumenten las ventas.
7. Bajas ventas: las socias se comprometieron a aumentar las ventas tanto dentro como fuera de la zona en forma particular, y plantearon la idea de la contratación de una persona encargada de ventas, sin dejar de realizar esta labor por parte de las socias.
8. No pago de trabajo comunal: las socias se comprometieron al pago de trabajo comunal durante este año en la reparación del camino de acceso a la comunidad y en el año próximo lograr ayuda de la municipalidad y apoyar proyectos de reforestación.
9. Solo 2 socias manejan los registros contables: las socias expresaron que el hecho de que solo dos socias manejen los registros contables se debe a que las demás no se encuentran en la capacidad de realizarlo, por lo que piensan que una solución sería el recibir más apoyo por parte del Programa y el consultor, con esto lograrían que las demás socias participaran.
10. Falta de estimaciones de ventas: las socias expresaron que este punto no se realizaba por desconocimiento del tema. Expresaron que una solución sería la ayuda por parte del consultor.

11. Mala calidad de bolsas: las socias se comprometieron a pedir ayuda al consultor para ver la posibilidad de buscar un mejor envase para el producto.

4.2.4 Generación de calendario de trabajo.

Con base en las soluciones planteadas en forma participativa con el grupo, se generó un calendario de trabajo, con metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo, mismo que las socias deberán realizar según lo que ellas plantearon.

El calendario de trabajo realizado en forma participativa con el grupo Superación y Esperanza se muestra en el Cuadro 11.

Cuadro 11. Calendario de trabajo grupo Superación y Esperanza.

Soluciones planteadas	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo plazo
• Rotación cargos directivos.		x	
• Firma del reglamento.	x		
• Gestión de ayuda en construcción de la sede al Programa.	x		x
• Almacenamiento de materia prima e insumos, con el fin de lograr menores precios de compra.		x	
• Logro de un proveedor fijo.		x	
• Aumento de producción.		x	
• Aumentar ventas en la zona y contratación de vendedor fijo.		x	
• Pago de trabajo comunal.	x		
• Solicitar capacitación al Programa y al consultor en el área administrativa.	x	x	
• Solicitar capacitación al consultor en estimación de ventas.		x	
• Buscar mejores bolsas para el producto.	x		

4.3 GRUPO CAÑAVERAL

4.3.1 Aplicación de la herramienta para el desarrollo empresarial

Este grupo evaluó su actividad empresarial en aspectos socioeconómicos con un 55.9 % y el consultor con un 67 %, esto las ubicó en la categoría de desempeño no satisfactorio (59 % o menos) y satisfactorio (notas entre 60-74 %), respectivamente. En relación a su visión empresarial, el grupo se evaluó con un 54.2 % y con un 76.5 % según evaluación hecha por el consultor.

En el Cuadro 12 se presenta un resumen de las evaluaciones por indicador de desempeño, realizadas por el grupo en forma participativa y el consultor (estos datos fueron obtenidos

del Anexo 5). Estas evaluaciones son también expresadas en porcentaje con relación a la máxima puntuación posible de obtener, con el fin de lograr un mejor entendimiento de las mismas.

Cuadro 12. Resumen de calificaciones obtenidas por indicador de desempeño en el grupo Cañaverall.

Indicadores	Calificación del grupo				Calificación consultor
	Calificación	Máximo	Nota en %	Perdido	
1. Nivel organizativo del grupo	6.1	9.0	67.8	2.9	7.5
2. Nivel de democracia en el grupo	0.0	3.0	0.0	3.0	2.7
3. Proyección del grupo hacia fuera	2.7	4.0	67.5	1.3	3.1
4. Infraestructura de la empresa	3.3	7.0	47.1	3.7	4.0
5. Viabilidad productiva de la empresa	14.7	18.0	81.7	3.3	10.0
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa	7.0	15.0	46.7	8.0	11.7
7. Capacidad de comercialización de los socios	5.6	15.0	37.3	9.4	10.0
8. Situación financiera de la empresa	12.9	18.0	71.7	5.1	14.6
9. Generación de empleo	3.3	8.0	41.3	4.7	2.7
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera	0.0	2.0	0.0	2.0	0.0
11. Relación institucional	0.3	1.0	30.0	0.7	0.7
12. Visión empresarial	14.3	26.4	54.2	12.1	20.2
Total	55.9	100.0		44.1	67.0

4.3.1.1 **Análisis de cada indicador.** A continuación se describe la situación actual de cada indicador, según resultados obtenidos:

1. Nivel organizativo del grupo: este indicador presenta una nota dentro de la categoría de desempeño satisfactorio (60-74 %). Esto se explica porque solo algunos socios participan en las actividades del grupo, no obstante todos estuvieron de acuerdo en que tenían buenas relaciones aunque con algunas diferencias. En cuanto a su aptitud a participar en capacitaciones 4 socios dicen que la mayoría les gusta participar en capacitaciones y los 3 restantes expresaron que a todas les gusta participar en capacitación. Con relación a su reglamento cuentan con acuerdos por escrito, cuentan con una estructura organizativa pero según los socios no funciona del todo bien, porque consideran que lideran el grupo con dificultad.
2. Nivel de democracia en el grupo: éste indicador presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos). El grupo obtuvo una nota de 0 debido a que no aplican en lo absoluto los acuerdos por escrito para el buen funcionamiento del grupo. Asimismo la rotación de cargos directivos es nula y todos los socios están inconformes con la distribución de utilidades.

3. Proyección del grupo hacia fuera: éste indicador presenta una nota dentro de la categoría de desempeño satisfactorio (60-74 %), debido a que pocos socios participan en organizaciones comunitarias, aunque poseen una excelente aceptación de la comunidad, sin embargo, se les dificulta un poco relacionarse con otras personas fuera de la misma, pero lo hacen.
4. Infraestructura de la empresa: este indicador presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos), debido a que no poseen terreno propio ni casa o edificio para realizar sus actividades de producción: en la que trabajan está en mal estado, aunque tiene el servicio de agua potable, posee pila para su almacenamiento, sin embargo no poseen servicio sanitario. La basura inorgánica la queman y la orgánica la botan.
5. Viabilidad productiva de la empresa: el indicador presenta una nota dentro de la categoría de alto desempeño (75 % o más). El grupo posee una actividad productiva desarrollada, y la mayoría de las socias conocen el manejo de la misma y expresaron que tienen la capacidad de realizar la mayoría de las actividades de producción. En cuanto a materia prima toda está disponible en la zona, a bajo costo y de fácil adquisición al igual que los insumos. Para el almacenamiento de materia prima y de producto terminado cuentan con un espacio acondicionado.
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa: el indicador presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos). El grupo posee un sistema de entradas y salidas de producto: en lo que respecta al manejo de costos de producción están haciendo esfuerzos y las estimaciones de la rentabilidad no la manejan todavía. Sin embargo, poseen metas en el corto, mediano y largo plazo, y cumplen con sus compromisos a medias.
7. Capacidad de comercialización de los socios: el indicador presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos), esto es debido a que hay muy poca participación en lo que es investigación de mercado por parte de los socios, dependen de otros y los que la realizan lo hacen muy esporádicamente. En lo que es comercialización hay poca participación de los socios, los que llevan el producto al mercado reciben apoyo externo en algunas ocasiones, otras veces usan bus, expresaron que no realizan en lo absoluto estimaciones de ventas.
8. Situación financiera de la empresa: el indicador presenta una nota dentro de la categoría de desempeño satisfactorio (60-74 %). El grupo siempre genera utilidades representando más del 21% de los ingresos totales de la microempresa, destinando un porcentaje para capitalizar la empresa. No acostumbran a renovar equipo aunque siempre dan mantenimiento y reparan cuando es necesario. En lo que es pago de trabajo comunal la mayoría de las socias están dispuestas, pero aún no han pagado. A la fecha el grupo tiene deudas pero todas están al día.
9. Generación de empleo: el indicador presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos). Todas las socias disponibles son

contratadas como mano de obra por temporada de producción, pero no contratan mano de obra externa en ninguna época del año.

10. Necesidad de los socios de trabajar fuera: el indicador presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos). El grupo obtuvo una nota de 0, pues todas las socias tiene la necesidad de trabajar fuera de la microempresa, durante todo el año.
11. Relación institucional: el indicador presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos), pues anteriormente recibieron apoyo de otra institución que no es PROEMPRESAH
12. Visión empresarial: el indicador presenta una nota dentro de la categoría de desempeño no satisfactorio (59% o menos). Este indicador por el hecho de ser obtenido de otros medios de verificación ya revisados puede entenderse al revisar la explicación de las notas en los diferentes indicadores.

4.3.1.2 Correlación entre las notas expresadas por el grupo y las expresadas por el consultor. El Cuadro 13 muestra la correlación obtenida entre las notas que el grupo expresó en su análisis participativo y las expresadas por el consultor desde su perspectiva acerca del grupo. También se da a conocer el nivel de desempeño de los indicadores según análisis realizado por las socias del grupo organizado Cañaverl y el consultor.

Cuadro 13. Coeficiente de correlación y nivel de desempeño según análisis del grupo Cañaverl y el consultor externo de PROEMPRESAH.

Resumen de indicadores	Cañaverl		Nivel de desempeño según:	
	Indicadores	Nota grupo	Nota Consultor	Grupo
1. Nivel organizativo del grupo	67.8	83.3	Satisfactorio	Alto desempeño
2. Nivel de democracia en el grupo	0.0	90.0	No satisfactorio	Alto desempeño
3. Proyección del grupo hacia fuera	67.5	77.5	Satisfactorio	Alto desempeño
4. Infraestructura de la empresa	47.1	57.1	No satisfactorio	No satisfactorio
5. Viabilidad productiva de la empresa	81.7	55.6	Alto desempeño	No satisfactorio
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa	46.7	78.0	No satisfactorio	Alto desempeño
7. Capacidad de comercialización de los socios	37.3	66.7	No satisfactorio	Satisfactorio
8. Situación financiera de la empresa	71.7	81.1	Satisfactorio	Alto desempeño
9. Generación de empleo	41.3	33.8	No satisfactorio	No satisfactorio
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera	0.0	0.0	No satisfactorio	No satisfactorio
11. Relación institucional	30.0	70.0	No satisfactorio	Satisfactorio
12. Visión empresarial	54.2	76.5	No satisfactorio	Alto desempeño
Coeficiente de correlación	0.37			

Existe una correlación de 0.37, la cual indica que existe solo un 37% de concordancia entre las notas expresadas por el grupo y las expresadas por el consultor en relación a su situación socioeconómica y visión empresarial actual. Esto se debe principalmente a que el grupo en el momento del análisis se encontraba muy inestable dada la baja asistencia de los socios y por ende la desmotivación de los miembros activos, esto provocó que se evaluaran con bajas calificaciones.

Para un mejor entendimiento de estas discordancias analizaremos las que tienen mayor influencia en el porcentaje de correlación.

1. Nivel de democracia en el grupo: aquí el consultor evaluó más alto al indicador influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto se debió a que en la actualidad solo hay 4 socias de las 10 que comenzaron desde 1999, por lo que el grupo se evaluó con 0, no obstante el consultor tomó en cuenta su situación actual de base y no sus problemas anteriores dando una nota mucho mayor al indicador
2. Viabilidad productiva de la empresa: aquí el grupo evaluó más alto al indicador influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto se debió a que el grupo expresó tener un espacio acondicionado para el almacenamiento de la materia prima e insumos, pero ese lugar no les pertenece por lo que el consultor evaluó con una nota más baja.
3. Capacidad de los socios de administrar la empresa: aquí el consultor evaluó más alto al indicador influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto se debió a que los nuevos socios del grupo al inicio comenzaron con muchas ganas y mucho ánimo, pero con el tiempo y dada las responsabilidades externas, su participación ha bajado y el grupo lo ha notado, por eso que ellos evaluaron el indicador con una nota más baja.
4. Capacidad de comercialización de los socios: aquí el consultor evaluó más alto al indicador influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto se debió a que antiguamente los socios se repartían el café y lo vendían individualmente, cosa que ha cambiado, pues actualmente solo uno de los socios se dedica a la comercialización del producto y los demás solo llevan producto cuando necesitan pero no en cantidades uniformes para cada uno, por esto algunos socios se sienten disconformes y lo plasmaron al evaluar el indicador, pero que desde la percepción del consultor no se tomó en cuenta evaluando al grupo con una nota superior.
5. Relación institucional: aquí el consultor evaluó más alto al indicador influyendo de manera negativa sobre la correlación. Esto se debió a que el consultor tiene registrado actualmente un préstamo de ASEPRO el cual los socios no tomaron en cuenta al momento de evaluar al grupo.

4.3.2 Problemas que ocasionaron las bajas notas en los indicadores

El grupo organizado Cañaveral obtuvo 8 indicadores con desempeño no satisfactorio, 3 con desempeño satisfactorio y 1 con de desempeño alto (no analizado). En relación a esto

se presentan los problemas generales que las socias expresaron en forma participativa y que fueron obtenidos a través de un árbol de problemas.

Este grupo ha sufrido algunos cambios en el transcurso de su desarrollo, los cuales pueden haber influido significativamente en su evaluación como el hecho de que al comenzar como grupo organizado lo hicieron solo mujeres con el nombre Grupo Mujeres Unidas, luego ingresaron 6 miembros nuevos, de éstos 3 hombres y el grupo paso a llamarse Cañaverál. Actualmente son 10 socios, 4 que están desde su inicio y los otros 6 socios hace mas o menos 4 meses.

Indicadores de desempeño no satisfactorios.

1. Nivel de democracia del grupo:

- Aún el reglamento no se ha terminado debido a la poca asistencia del grupo a las reuniones, lo que se ha hecho no se ha revisado por lo que no está apto para ser firmado y no se está aplicando en el grupo.
- Cambios de tesorero y fiscales por no asistencia a reuniones.
- Inconformidad de los socios por no pago de mano de obra.

2. Infraestructura de la empresa:

- Falta de local y terreno para construcción de la sede.
- Se está adecuando un local en la casa de una de las socias, pero aun falta el cielo raso, cerrar parte del sitio para seguridad, colocar mayas en ventanas y una entrada libre para todos los socios pues por el momento hay que solicitar la llave a la dueña de casa, la que en algunos momentos no está y no se puede entrar.
- Falta de recursos económicos para invertir en la construcción de la sede de la empresa.
- La falta de una sede es un gran problema en relación a la obtención de su registro sanitario así como su código de barras lo cual es muy importante si se desea expandir el producto a los supermercados, mercaditos, tiendas y pulperías rurales y urbanas.

3. Capacidad de los socios de administrar la empresa:

- Baja asistencia a reuniones, de los 10 miembros del grupo solo 5 asisten a las reuniones y a trabajo.
- Solo 2 personas manejan la contabilidad de la empresa.
- Mala organización, el trabajo en su mayoría es improvisado y no poseen un horario establecido ni tiempo que trabajarán, solo lo hacen en relación a las personas que lleguen a trabajar en los días establecidos y el tiempo que posean para realizar el producto.

4. Capacidad de comercialización de los socios:

- No existe una producción continua.
- No existen ventas fijas, ni lugares de venta fijos.
- No se percibe un sueldo por ventas.
- Falta de tiempo de los socios para las actividades de comercialización, no poseen una calendarización de actividades de ventas.

5. Generación de empleo:

- Están trabajando a muy baja capacidad (3 veces por mes).
- Mucho tiempo ocupado en la selección del café para entrar en el proceso de torrefacción y su posterior mezcla con azúcar, molido y empaclado.
- Baja asistencia a trabajo.

6. Necesidad de los socios de trabajar fuera:

- Poseen muchos compromisos externos de trabajo, los cuales dan altas ganancias a los socios, como lo son manejo de pulperías, venta de ropa y otras.
- Problema de alguno de los socios por falta de pago, esto se debe al hecho que algunos de los socios están desempleados por lo que no tienen ingresos familiares y el no recibir un pago dificulta aun más su situación.

Indicadores de desempeño satisfactorio.

7. Nivel organizativo del grupo:

- Poca asistencia de los socios a reuniones y trabajo por lo que es difícil organizarse.
- Con algunos socios no se sabe que pasa en relación a su permanencia dentro del grupo, pues por razones de índole económica y familiar ven la posibilidad de retirarse del grupo.

8. Proyección del grupo hacia fuera:

- El trabajo en el hogar imposibilita en gran parte a su relación con personas fuera de la comunidad, debido al tiempo que esto involucra.

9. Situación financiera de la empresa:

- No hay pago de trabajo comunal, lo que representa un problema pues tienen un compromiso con PROEMPRESAH de realizar el trabajo comunal como pago por la asistencia técnica recibida del Programa.
- Falta de tiempo para el pago del trabajo comunal.

4.3.3 Soluciones a los problemas.

Estas soluciones, expresadas por los socios en forma participativa, son las que se plasman a continuación, primero se presenta el problema y después su solución.

1. Falta de reglamento: las socias se comprometieron a reunirse como grupo para seguir desarrollando el reglamento y dárselo al Programa para su revisión y poder aplicarlo en el grupo.
2. Inconformidad por no pago de mano de obra: las socias expresaron que debían reunirse para tratar este punto y tomar una decisión viable al respecto.
3. Falta de sede para producción: las socias expresaron como una posible solución el hecho de estar adecuando un lugar dentro de la casa de una de las socias para la producción de la empresa.
4. Baja asistencia a reuniones y trabajo: el grupo expresó que se podrían encontrar posibles soluciones después de realizar una reunión con todo el grupo.
5. Trabajo improvisado: el grupo expresó como una solución el generar un calendario de trabajo por persona, en relación a la labor que deben realizar al momento de asistir a labores de producción.
6. Problemas en comercialización: las socias expresaron la posibilidad de contratar a uno de los socios (con un sueldo) para que se dedique por entero a la comercialización de sus productos.
7. Trabajo a muy baja capacidad: las socias propusieron como solución el desarrollo de un calendario de producción para el próximo año, en el cual se determinaría con anterioridad sus volúmenes de producción, aumentando con esto su producción neta.
8. Problemas en la selección del café: las socias expresaron que el problema podría solucionarse, pagando a un ente externo que realice esta selección, con lo cual bajarían costos de su mano de obra y aumentaría eficiencia.
9. No pago de trabajo comunal: las socias expusieron como solución el desarrollar un calendario de pago de trabajo comunal, en el cual expresarán las personas que deben realizarlos, fechas y cantidad de horas que deben trabajar.

4.3.4 Generación de calendario de trabajo

Con base en las soluciones planteadas en forma participativa con el grupo, se generó un calendario de trabajo, con metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo, mismo que las socias deberán realizar según lo que ellas plantearon.

El calendario de trabajo realizado en forma participativa por las socias del grupo Cañaveral, se presenta en el Cuadro 14.

Cuadro 14. Calendario de trabajo grupo Cañaveral.

Soluciones planteadas	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo plazo
• Hacer el reglamento.	x		
• Reunión para planificar pago de mano de obra.	x		
• Adecuación de sede para producción en casa de una de las socias.		x	
• Creación de calendario de trabajo para pago de horas de trabajo comunal.	x		
• Contrato de un socio para comercialización.	x		
• Creación de calendario de producción.	x		
• Pago de agente externo para selección de café.	x		
• Creación calendario de pago de trabajo comunal.	x		

4.4 ANALISIS ENTRE GRUPOS.

Una vez concluido el análisis de los grupos organizados en lo referente a su situación socioeconómica y visión empresarial, después de haber descubierto sus problemas, las posibles soluciones a los mismos y generado su calendario de trabajo, se encontraron algunas similitudes en el análisis de los tres grupos organizados se presentan similitudes ordenadas de la siguiente forma; primero las similitudes encontradas en los indicadores y luego en los problemas. Para fijar un punto de base relacionado con las diferencias entre grupos se presenta en el Cuadro 15 el desempeño por los grupos al aplicar la herramienta.

Cuadro 15. Grupos ordenados por desempeño.

Grupo organizado	Nota	Categoría de desempeño
1. Grupo Unidas Venceremos	64.4	Desempeño satisfactorio
2. Grupo Superación y Esperanza	58.7	Desempeño no satisfactorio
3. Grupo Cañaveral	55.9	Desempeño no satisfactorio

4.4.1 Análisis de semejanza por indicadores.

En lo referente a los indicadores de desempeño se presentaron las siguientes características:

- Los grupos Unidas Venceremos y Superación y Esperanza, obtuvieron notas con alto desempeño en el indicador nivel organizativo del grupo, no obstante el grupo Cañaveral solo obtuvo una nota satisfactoria en este indicador, debido a que el grupo está pasando por un momento de problemas por salida y entrada de nuevos miembros al grupo.
- Los tres grupos obtuvieron notas con desempeño no satisfactorio en los indicadores: nivel de democracia, generación de empleo y necesidad de las socias de trabajar fuera de la microempresa, por lo que el Programa debe dar especial énfasis en los problemas que generaron estas bajas notas expresados anteriormente y sus soluciones para lograr una aplicación del calendario de trabajo realizado por los grupos.

4.4.2 Análisis de semejanza de problemas.

Los problemas más comunes encontrados en los tres grupos analizados, se encuentran los siguientes:

- No presentaban rotación de cargos directivos, por lo que es esencial que el consultor dé especial énfasis en lograr esta rotación para el año siguiente.
- La falta de tiempo de las socias dada su amplia labor tanto dentro de su hogar como en trabajos externos, provoca un gran problema a las socias para poder integrarse por completo a las labores de la microempresa, cosa muy importante cuando se realiza un análisis pre-aplicación de un programa que posea como base el trabajo organizado como lo es en este caso PROEMPRESAH.
- Presentaron también bajos niveles de producción y por ende bajos niveles de ventas, esto debido tanto al poco tiempo de trabajo conjunto como grupo (poco mas de un año) como a la falta de tiempo de las socias para aumentar su producción y ventas de manera significativa.
- De la misma manera se presento una falta de sede para la realización de sus actividades productivas, dada la falta de dinero par su construcción.
- Del problema anterior se deriva la falta de registro sanitario convirtiéndose en desventaja competitiva con los productos de su competencia que poseen.
- También en los grupos Superación y Esperanza y Cañaveral, se cuenta con el problema de falta de pago de trabajo comunal, el cual es un compromiso adquirido con PROEMPRESAH como pago por la asistencia técnica y empresarial recibida

5. CONCLUSIONES

Grupo Unidas Venceremos

- Este grupo es el único con desempeño satisfactorio en su situación socioeconómica y la más alta nota en el indicador visión empresarial, esto se demuestra claramente en que sus soluciones son planteadas mayormente a mediano y largo plazo mostrando con esto más claridad en su visión a futuro.
- Este grupo necesita trabajar más en lo referente a su nivel de democracia y su proyección hacia fuera.
- Sus problemas están más dirigidos a baja producción y mala comercialización mismos que se plasmaron en sus soluciones.

Grupo Superación y Esperanza

- Este grupo posee un desempeño muy próximo a ser satisfactorio, aunque aún falta trabajar sobre todo en lo referente a infraestructura y viabilidad productiva.
- Su visión empresarial es media esto se ve claramente en sus soluciones planteadas mayormente a corto y mediano plazo.
- Sus problemas son enfocados mayormente a infraestructura y aumento en producción y ventas, mismo que se plasman en su soluciones.
- Este grupo debe dar especial atención en el pago de trabajo comunal, el cual no se ha realizado y es un requisito de PROEMPRESAH

Grupo Cañaveral

- Este grupo presentó las notas más bajas tanto en su situación socioeconómica como en su visión empresarial, esto se muestra con claridad en el plazo de sus soluciones, mismo que es mayormente a corto plazo.
- El grupo necesita trabajar muy a fondo en su nivel de democracia, comercialización, infraestructura y administración, puntos que influyen significativamente en su desempeño.
- Sus problemas van muy dirigidos a la organización interna, los cuales deben solucionarse en el corto plazo pues mantiene al grupo en una situación inestable.
- También deben dar especial atención en el pago de trabajo comunal el cual no se ha realizado y es un requisito de PROEMPRESAH.

6. RECOMENDACIONES

Para PROEMPRESAH (evaluaciones posteriores):

- Dar más peso al indicador infraestructura dentro de la nota final. pues éste posee muchas implicaciones relacionadas con otros indicadores.

Para Consultor:

- Dar especial énfasis en aumentar los indicadores que presentaron bajas calificaciones en los tres grupos (mostrados en análisis de semejanza por indicador)
- Dar especial énfasis en los problemas que todos los grupos presentan (mostrado en el análisis de semejanza de problemas).
- Dar especial énfasis en el grupo Cañaverál, por ser éste quien obtuvo las mas bajas calificaciones tanto en lo referente a su situación socioeconómica como a su visión empresarial.

Para los grupos:

- Desarrollar todas las actividades planteadas en su calendario de trabajo. en el tiempo estipulado, para lograr el aumento de su nivel socioeconómico y visión empresarial.
- Dar especial énfasis en aumentar producción y ventas, logrando con esto mayores ingresos al grupo.
- Ver sus posibilidades de infraestructura, para lograr con esto la obtención de sus registro sanitario, el cual es muy importante para competir mejor y penetrar en nuevos mercados y lograr un aumento en sus niveles de producción y ventas.
- Para los grupos Superación y Esperanza y Cañaverál, empezar con el pago de horas de trabajo comunal, deuda pendiente con PROEMPRESAH.

7. BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACION NACIONAL DE INDUSTRIALES DE COLOMBIA. 1998. Indicadores de desempeño. <http://www.andi.com.co/andi.htm> (accesado el 15 de noviembre del 2000).

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. 1997. Evaluación una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de proyectos. Washington D.C., USA. 95 p.

BAUMEISTER, E.; WATTEL, C.; SALGADO, R.; POSAS, M.; KAIMOWITZ, D.; CLERCX, L. 1996. El agro hondureño y su futuro. Tegucigalpa, Honduras. Editorial Guaymuras. 325 p.

BENECKE, D.W.; ESCHENBURG, R. 1987. Las cooperativas en América Latina II. Brasil. Editoriales Universitarias. 710 p.

BERGER, M.; BUVINIC, M. 1988. La mujer en el sector informal; Trabajo femenino y microempresa en América Latina. Quito, Ecuador. Editorial Nueva Sociedad. 374 p.

BUSTAMANTE, A.; CHÁVEZ, E.; GROMPONE, R.; MACHACUAY, S.; RIOFRÍO, G. 1990. De marginales a informales. Lima, Perú. Taller Gráfico de Asociación Gráfica Educativa. 178 p.

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA Y EL CARIBE. 1988. Desarrollo agrícola y participación campesina. Santiago, Chile. 404 p.

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA Y EL CARIBE. 1990. Los grandes cambios y la crisis; impacto sobre la mujer en América Latina y el caribe. Santiago, Chile. 271 p.

FAO. 1995. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Roma, Italia. 301 p.

FAO. 1986. La mujer en el desarrollo agrícola; Servicio de promoción de la mujer en la producción agrícola y el desarrollo rural. Roma, Italia 127 p.

FAO. 1994. Mujeres Campesinas en América Latina. Roma, Italia. 319 p.

FALLAS, H. 1993. Centroamérica; pobreza y desarrollo rural antes de la liberación económica. San José, Costa Rica. IICA / UNA. 111p.

- FLORES, L. 1999. Análisis de la situación socioeconómica de los grupos atendidos por PROEMPRESA que ingresaron al programa en 1997 y 1998. El Zamorano, Honduras. EAP. 86 p.
- GEILFUS, F. 1997. 80 herramientas para el desarrollo participativo. Ed. Por IICA. San Salvador, El Salvador. 208 p.
- GONZALES de OLARTE, E.; HOPKINS, R.; KERVYN, B.; ALVARADO, J.; BARRANTES, R. 1987. La lenta modernización de la economía campesina. Lima, Perú. Industrial gráfica, S.A. 233 p.
- GUERRERO, T. 1989. Economía agraria. Editorial Universitaria. Loja, Ecuador. 297 p.
- GUEVARA LARIOS, J.C. 1994. Impacto socioeconómico del departamento de Desarrollo Rural en dos comunidades de la zona de Tatumbula, F.M. Tesis Ing. Agr. El Zamorano, Honduras. EAP. 122 p.
- JORDAN, F. 1989. La economía campesina; crisis, reactivación y desarrollo. San José, Costa Rica. Imprenta Varitec S.A. 290 p.
- KARREMANS, J. 1994. Análisis de género; conceptos y métodos. CATIE. Turrialba, Costa Rica. 30 p.
- KARREMANS, J.; RADULOVICH, R.; LOK, R. 1993. La mujer rural. Turrialba, CATIE. Costa Rica. 230 p.
- LA GRA, J. 1993. Instituto interamericano de cooperación para la agricultura. <http://www.fao.org/WAIRdocs/x5405s/x5405s07.htm> (accesado el 15 de noviembre del 2000).
- MORENO, A. 1994. Ajuste estructural y modernización agrícola en Honduras; una visión crítica. Ed. Por Jaime Rojas. Tegucigalpa, Honduras. EAP. 79 p.
- MURCIA, H. 1985. Administración de Empresas Asociativas Agropecuarias. Ed. Por IICA. San José, Costa Rica. 232 p.
- PINO, H.; THORPE, A.; SANDOVAL, R. 1992. El Sector agrícola y la modernización en Honduras. Tegucigalpa, Honduras. Editorial Millenium. 250 p.
- RUBEN, R. 1991. El problema agrario en Honduras. Tegucigalpa, Honduras. Lithopress Industrial. 75 p.
- RUBI, H. 1991. El desarrollo agrario de Honduras. Tegucigalpa, Honduras. Lithopress Industrial. 13 p.

Anexo 1

ZAMORANO
PROGRAMA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL DE HONDURAS
PROEMPRESAH
CONVENIO ZAMORANO-BID/FOMIN

CUADRO DE INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACION PARA EL ANALISIS DEL IMPACTO DEL PROGRAMA

Fecha de Análisis:

Indicadores	Medios de Verificación	Fecha de Análisis:										
		0	1	2	3	Suma	Optim	Calific	Ponde	Consu	calific.	Ponder
1. Nivel organizativo del grupo	1.1 Participación en actividades del grupo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.2 Trato y relación entre compañeros del grupo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.3 Actitud hacia la participación en actividades de capacitación	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.4 Cuentan con reglamento para el funcionamiento del grupo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.5 Estructura organizativa establecida	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.6 Capacidad de los socios para liderar el grupo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2. Nivel de democracia en el grupo	2.1 Se aplica el reglamento para el funcionamiento del grupo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	2.2 Rotación de los cargos directivo en los miembros del grupo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	2.3 Distribución de utilidades	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
3. Proyección del grupo hacia afuera	3.1 Participación en otras actividades comunitarias	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	3.2 Aceptación en la comunidad	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	3.3 Facilidad de relacionarse con otras personas fuera de la com	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
4. Infraestructura de la empresa	4.1 Cuentan con tierra propia	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	4.2 Cuentan con casa para producción agroindustrial y reuniones	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	4.3 Estado general de la infraestructura	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	4.4 Disponibilidad de agua para consumo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	4.5 Instalaciones para recolectar agua	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	4.6 Servicio Sanitario	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	4.7 Recolección de basuras	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
5. Viabilidad productiva de la empresa	5.1 Actividades productivas a que se dedica el grupo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5.2 Conocimiento de los socios del manejo de la actividad produ	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5.3 Capacidad de los socios de realizar las actividades de la pro	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5.4 Disponibilidad de materia prima en la zona	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5.5 Disponibilidad de otros insumos en la zona	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5.6 Facilidad para adquirir materia prima	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5.7 Facilidad para adquirir otros insumos	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5.8 Instalaciones para almacenamiento de materia prima	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5.9 Instalaciones para almacenamiento de producto terminado	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa	6.1 Contabilidad de la empresa	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	6.2 Manejo de los socios de los costos de producción	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	6.3 Manejo de los socios de la rentabilidad de las actividades	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	6.4 Metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	6.5 Distribución de recursos humanos para la realización de acti	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	6.6 Cumplimiento de los compromisos de la empresa	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
7. Capacidad de comercialización de los socios	7.1 Participación de socios en investigación de precios en el me	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	7.2 Frecuencia con que los socios participan en la investigación	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	7.3 Participación de socios en actividades de comercialización	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	7.4 Los socios llevan el producto al mercado	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	7.5 Transporte para llevar el producto al mercado.	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	7.6 Manejo de estimación de ventas	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Indicadores	Medios de Verificación	0	1	2	3	Suma	Optim	Calific	Ponder	Consul	calific	ponder
8. Situación financiera de la empresa	8.1 Generación de utilidades	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8.2 Contribución de las actividades a la generación del ingreso	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8.3 Destinan algún porcentaje de la ganancia para capitalizar el	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8.4 Acostumbran a renovar equipo para el trabajo colectivo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8.5 Reparación y mantenimiento de equipo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8.6 Actividades para el pago del trabajo comunitario	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	8.7 Situación con créditos	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
9. Generación de empleo	9.1 Contratación de socios como mano de obra	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	9.2 Tiempo en el año que contratan mano de obra de los socios	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	9.3 Mano de obra externa contratada	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	9.4 Tiempo en el año que contratan mano de obra externa	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera	10.1 Socios que tienen que trabajar fuera del grupo y de sus fines	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	10.2 Tiempo que trabajan como jornales fuera de la empresa	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
11. Relación institucional	11.1 Apoyo recibido de otras instituciones	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
12. Visión empresarial	12.1 Facilidad de los socios de relacionarse fuera de la comunidad	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	12.2 Actitud de los socios a participar en actividades de capacitación	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	12.3 Metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	12.4 Capacidad de los socios de liderar el grupo	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	12.5 Capacidad de los socios de manejar los costos de producción	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	12.6 Capacidad de los socios de manejar la rentabilidad de las actividades	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	12.7 Participación de socios en la investigación de precios en el mercado	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	12.8 Frecuencia con que los socios participan en la investigación de precios	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	12.9 Participación de los socios en las actividades de comercialización	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	12.10 Destinan algún porcentaje de ganancia a capitalizar la empresa	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	12.11 Distribución de recursos humanos para realización de actividades	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	12.12 Capacidad de los socios de realizar las actividades productivas	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Cuadro resumen de indicadores

Indicadores	Califica	Maxim	Perdida	Cal/con
1. Nivel organizativo del grupo	0.0	9.0	9.0	0.0
2. Nivel de democracia en el grupo	0.0	3.0	3.0	0.0
3. Proyección del grupo hacia afuera	0.0	4.0	4.0	0.0
4. Infraestructura de la empresa	0.0	7.0	7.0	0.0
5. Viabilidad productiva de la empresa	0.0	18.0	18.0	0.0
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa	0.0	15.0	15.0	0.0
7. Capacidad de comercialización de los socios	0.0	15.0	15.0	0.0
8. Situación financiera de la empresa	0.0	18.0	18.0	0.0
9. Generación de empleo	0.0	8.0	8.0	0.0
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera	0.0	2.0	2.0	0.0
11. Relación institucional	0.0	1.0	1.0	0.0
12. Visión empresarial	0.0	26.4	26.4	0.0
Total	0.0	100.0	100.0	0.0

Anexo 2

DESCRIPCIÓN DE OPCIONES PARA LA VALORACIÓN DE LOS INDICADORES

1. Situación organizativa del grupo.

1.1 Participación en actividades del grupo

- 0 = No participan en las actividades
- 1 = Algunos socios participan
- 2 = La mayoría de socios participan en todo
- 3 = Todos los socios participan en todo

1.2 Trato y relación entre compañeros

- 0 = Tienen relaciones conflictivas
- 1 = Tiene diferencias
- 2 = Buenas relaciones algunas diferencias
- 3 = Muy buenas relaciones

1.3 Actitud hacia la participación en actividades de capacitación

- 0 = No les agrada
- 1 = Pocos socios les gusta participar en capacitaciones
- 2 = La mayoría de los socios les gusta participar en capacitaciones
- 3 = Todos los socios les gusta participar en capacitaciones

1.4 Cuenta con reglamento para el funcionamiento del grupo

- 0 = No cuentan con reglamento
- 1 = Tienen acuerdos verbales
- 2 = Tienen acuerdos por escrito
- 3 = Reglamento formal

1.5 Estructura organizativa

- 0 = No tienen
- 1 = Tienen pero no funciona
- 2 = Tienen pero no funciona del todo bien
- 3 = Tienen y funciona bien

1.6 Capacidad de los socios para liderar el grupo

- 0 = No tienen
- 1 = Lideran con insatisfacción de los compañeros
- 2 = Lideran con dificultades
- 3 = Lideran muy bien el grupo

2. Nivel de democracia.

2.1 Se aplica el reglamento para el funcionamiento del grupo

- 0 = No lo aplican
- 1 = Algunas veces lo aplican
- 2 = Casi siempre lo aplican
- 3 = Siempre lo aplican

2.2 Rotación de cargos directivos en los miembros del grupo

- 0 = No hay rotación
- 1 = Rotación en los mismos socios
- 2 = Rotación pero, inconformidad de los socios
- 3 = Buena rotación, socios conformes

2.3 Distribución de utilidades

- 0 = Toda la gente inconforme
- 1 = Poca gente satisfecha
- 2 = Mayor parte de la gente satisfecha
- 3 = Toda la gente satisfecha

3. Proyección del grupo hacia fuera.

3.1 Participación en otras actividades comunitarias

- 0 = No participan en ninguna
- 1 = Algunos socios participan en algunas organizaciones
- 2 = La mayoría de los socios participan en todo
- 3 = Todos los socios participan en todas las organizaciones

3.2 Aceptación por parte de la comunidad

- 0 = No son aceptados
- 1 = La comunidad los acepta pero los afecta
- 2 = Tienen buena aceptación
- 3 = Excelente aceptación

3.3 Facilidad para relacionarse con otras personas fuera de la comunidad

- 0 = No se relacionan con otra gente fuera de la comunidad
- 1 = Facilidad de comunicarse fuera de la comunidad con apoyo
- 2 = Se les dificulta pero lo hacen
- 3 = Mucha facilidad para comunicarse fuera de la comunidad

4. Infraestructura de la empresa.

4.1 Cuentan con tierra propia

- 0 = No
- 1 = Trabajan en tierra prestada
- 2 = Trabajan en tierra alquilada
- 3 = Trabajan en tierra propia

4.2 Cuentan con casa o edificio para producción

- 0 = No
- 1 = Casa prestada
- 2 = Casa alquilada
- 3 = Casa propia

4.3 Estado de la infraestructura

- 0 = Muy mal estado
- 1 = Regulares condiciones
- 2 = Buenas condiciones
- 3 = Excelentes condiciones

4.4 Disponibilidad de agua potable

- 0 = No tienen
- 1 = Consiguen de mala calidad
- 2 = Tienen pozo
- 3 = Tienen sistema completo de agua potable

4.5 Instalaciones para recolección de agua

- 0 = No tienen
- 1 = Pailas
- 2 = Drones
- 3 = Pilas y tanques

4.6 Servicio sanitario

- 0 = No tienen
- 1 = Letrina seca
- 2 = Letrina lavable
- 3 = Servicio sanitario

4.7 Recolección de basura

- 0 = Ninguno
- 1 = Sistema de quemar
- 2 = Depósitos para recolección
- 3 = Depósitos acondicionados y sistema de eliminación

5. Viabilidad productiva de la empresa.

5.1 Actividades productivas a que se dedica el grupo

- 0 = Ninguno
- 1 = Actividades en proceso de desarrollo
- 2 = Una actividad desarrollada
- 3 = Dos actividades definidas

5.2 Conocimientos técnicos de los socios para el manejo de las actividades productivas

- 0 = Desconocimiento de las actividades, dependen de otros
- 1 = Conocen muy poco el manejo de las actividades productivas
- 2 = Conocen la mayoría del manejo de las actividades productivas
- 3 = Conocen el 100% del manejo de las actividades productivas

5.3 Capacidad de los socios para realizar las actividades productivas

- 0 = No tienen capacidad para realizar las actividades
- 1 = Poca capacidad de realizar las actividades
- 2 = Tienen la capacidad de realizar la mayoría de las actividades para la producción
- 3 = Tienen la capacidad de realizar todas las actividades para la producción

5.4 Disponibilidad de materia prima en la zona

- 0 = No hay materia prima disponible en la zona
- 1 = Alguna materia prima esta disponible en la zona
- 2 = La mayoría de la materia prima esta disponible en la zona
- 3 = Toda la materia prima esta disponible en la zona

5.5 Disponibilidad de otros insumos en la zona

- 0 = No hay disponible otros insumos en la zona
- 1 = Disponibles algunos insumos en la zona
- 2 = La mayoría de los insumos esta disponible en la zona
- 3 = Todos los insumos están disponibles en la zona

5.6 Facilidad para adquirir la materia prima en la zona

- 0 = Difícil y caro
- 1 = Difícil y barato
- 2 = Fácil, pero caro
- 3 = Fácil y barato o sencillo

5.7 Facilidad para adquirir otros insumos en la zona

- 0 = Difícil y caro
- 1 = Difícil y barato
- 2 = Fácil, pero caro
- 3 = Fácil y barato o sencillo

5.8 Instalaciones para el almacenamiento de la materia prima

- 0 = Ninguno
- 1 = Improvisan lugares
- 2 = Espacio acondicionado
- 3 = Bodega acondicionada

5.9 Instalaciones para el almacenamiento de producto terminado

- 0 = Ninguno
- 1 = Improvisan lugares
- 2 = Espacio acondicionado
- 3 = Bodega acondicionada

6. Capacidad de los socios de administrar la empresa

6.1 Contabilidad de la empresa

- 0 = Ninguna
- 1 = Manejo de memoria
- 2 = Sistema de control de entradas y salidas
- 3 = Sistema completo de contabilidad

6.2 Manejo de los socios de los costos de producción

- 0 = No manejan
- 1 = Dependen de otros en el manejo
- 2 = Están haciendo esfuerzos
- 3 = Buen manejo de los costos

6.3 Manejo de los socios de la rentabilidad de las actividades productivas

- 0 = No manejan
- 1 = Dependen completamente de otros para calcularla
- 2 = Están haciendo esfuerzos
- 3 = Tiene buen control de su rentabilidad

6.4 Metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo

- 0 = No tiene metas
- 1 = Tienen metas a corto plazo
- 2 = Tienen metas a corto plazo y mediano plazo
- 3 = Tienen metas a corto plazo, mediano plazo y largo plazo

6.5 Distribución de recursos humanos para la realización de las actividades productivas de la empresa

- 0 = Improvisado
- 1 = Deficiente, pero los socios están de acuerdo
- 2 = Deficiente, pero los socios están en desacuerdo
- 3 = Eficiente y socios están de acuerdo

6.6 Cumplimiento de los compromisos de la empresa

- 0 = Incumplimiento
- 1 = Cumplen con algunos compromisos
- 2 = Cumplen con la mayoría de los compromisos
- 3 = Cumplen con todos los compromisos

7. Capacidad de comercializar de los socios.

7.1 Los socios participan en la investigación de precios de mercado

- 0 = Nunca
- 1 = Muy poca participación, depende de otros
- 2 = Algunos socios participan
- 3 = Comité participa en todo

7.2 Frecuencia con que los socios participan en la investigación de precios de mercado

- 0 = Nunca
- 1 = Muy periódicamente
- 2 = Periódicamente
- 3 = Siempre

7.3 Participación de los socios en actividades de comercialización

- 0 = No participan
- 1 = Algunas veces
- 2 = Casi siempre
- 3 = Siempre

7.4 Los socios llevan el producto al mercado

- 0 = Nunca
- 1 = Muy poco, más dependen de otros
- 2 = Siempre, pero reciben apoyo
- 3 = Siempre y lo llevan solos

7.5 Transporte para llevar el producto al mercado

- 0 = Prestado
- 1 = Bus
- 2 = Alquilado
- 3 = Propio

7.6 Manejo de estimación de ventas

- 0 = No manejan estimación
- 1 = Dependen de otros para las estimaciones
- 2 = Participan en la estimación de ventas con el apoyo de otros
- 3 = Ellos hacen sus estimaciones de ventas

8. Situación financiera.

8.1 Generación de utilidades

- 0 = No obtienen
- 1 = Pocas veces
- 2 = Casi siempre
- 3 = Siempre

8.2 Contribución de las actividades a la generación de ingresos del grupo

- 0 = Nada
- 1 = Menos de 10 %
- 2 = 11 al 20 %
- 3 = 21 % en adelante

8.3 Destinan algún porcentaje de ganacia para la capitalización de la empresa

- 0 = No
- 1 = Algunas veces
- 2 = Casi siempre
- 3 = Siempre

8.4 Acostumbran renovar equipo para el trabajo colectivo

- 0 = No
- 1 = Algunas veces
- 2 = Cuando no hay otra alternativa
- 3 = Periódicamente

8.5 Reparación y mantenimiento de equipo

- 0 = No brindan mantenimiento
- 1 = Reparar pero fallan en el mantenimiento
- 2 = Casi siempre dan mantenimiento y reparan
- 3 = Buen programa de mantenimiento y reparaciones

8.6 Actividades para el pago del trabajo comunitario

- 0 = No hay disposición de los socios
- 1 = Muy pocos socios están dispuestos
- 2 = La mayoría de los socios están dispuestos
- 3 = Todos los socios están dispuestos

8.7 Situación con créditos

- 0 = Tienen muchas deudas incumplidas
- 1 = Tienen pocas deudas, pero incumplidas
- 2 = Tienen deudas pero al día
- 3 = No deudas o incumplidas

9. Generación de empleo.

9.1 Contratación de socios como mano de obra

- 0 = No contratan socios
- 1 = Contratan socios por poco trabajo
- 2 = Contratan pocos socios porque ellos tienen otras actividades
- 3 = Contratan todos los socios disponibles

9.2 Tiempo en el año en que contratan mano de obra de los socios

- 0 = No contratan
- 1 = Por temporada de producción
- 2 = La mayor parte del año
- 3 = Contratan todo el año

9.3 Contratación de mano de obra externa

- 0 = No contratan
- 1 = Contratan poco por poco trabajo
- 2 = Contratan pocos porque hay poca mano de obra disponible
- 3 = Contratan bastante mano de obra externa

9.4 Epoca del año en que contratan mano de obra externa

- 0 = No contratan
- 1 = Por temporada de producción
- 2 = La mayor parte del año
- 3 = Contratan todo el año

10. Necesidad de trabajar fuera de la empresa y de sus fincas.

10.1 Socios que tienen que trabajar fuera de la empresa y de sus fincas

0 = Todos los socios tienen que trabajar fuera

1 = La mayoría de los socios tienen que trabajar fuera

2 = Algunos socios tienen que trabajar fuera

3 = Ninguno de los socios tiene que trabajar fuera

10.2 Tiempo que trabajan como jornales fuera de la empresa

0 = Todo el año

1 = La mayor parte del año

2 = Solo algunas temporadas

3 = No tiene que trabajar fuera

11. Relación institucional

11.1 Apoyo recibido de otras instituciones

0 = No han recibido apoyo de otras instituciones

1 = Anteriormente recibieron apoyo de otras instituciones

2 = Han recibido y siguen recibiendo apoyo de otras institución

ZAMORANO
PROGRAMA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL DE HONDURAS
PROEMPRESAH
CONVENIO ZAMORANO-BID/FOMIN
CUADRO DE INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACION PARA EL ANALISIS DEL IMPACTO DEL PROGRAMA

EMPRESA ASOCIATIVA CAMPESINA DE PRODUCCION UNIDAS VENCEREMOS

ALDEA DE BUENOS AIRES, SANTA CRUZ DE YOJOA, CORTES

Fecha de Análisis: 27 de julio del 2000

Indicadores	Medios de Verificación	0	1	2	3	Suma	Optim	Calific	Ponde	Consu	calific	Ponder.
Nivel organizativo del grupo	1.1 Participación en actividades del grupo	0	0	0	7	21	21	1.0	1.5	3.0	1.0	1.5
	1.2 Trato y relación entre compañeros del grupo	0	0	3	4	18	21	0.9	1.3	3.0	1.0	1.5
	1.3 Actitud hacia la participación en actividades de capacitación	0	0	6	1	15	21	0.7	1.1	3.0	1.0	1.5
	1.4 Cuentan con reglamento para el funcionamiento del grupo	0	0	7	0	14	21	0.7	1.0	2.0	0.7	1.0
	1.5 Estructura organizativa establecida	0	0	2	5	19	21	0.9	1.4	3.0	1.0	1.5
	1.6 Capacidad de los socios para liderar el grupo	0	0	7	0	14	21	0.7	1.0	3.0	1.0	1.5
Nivel de democracia del grupo	2.1 Se aplica el reglamento para el funcionamiento del grupo	7	0	0	0	0	21	0.0	0.0	2.0	0.7	0.7
	2.2 Rotación de los cargos directivo en los miembros del grupo	7	0	0	0	0	21	0.0	0.0	3.0	1.0	1.0
	2.3 Distribución de utilidades	0	0	7	0	14	21	0.7	0.7	3.0	1.0	1.0
Proyección del grupo hacia afuera	3.1 Participación en otras actividades comunitarias	0	0	7	0	14	21	0.7	0.9	2.0	0.7	0.9
	3.2 Aceptación en la comunidad	0	7	0	0	7	21	0.3	0.4	2.0	0.7	0.9
	3.3 Facilidad de relacionarse con otras personas fuera de la com	0	0	7	0	14	21	0.7	0.9	3.0	1.0	1.3
Infraestructura de la empresa	4.1 Cuentan con tierra propia	0	7	0	0	7	21	0.3	0.3	0.0	0.0	0.0
	4.2 Cuentan con casa para producción agroindustrial y reuniones	0	7	0	0	7	21	0.3	0.3	0.0	0.0	0.0
	4.3 Estado general de la infraestructura	0	7	0	0	7	21	0.3	0.3	1.0	0.3	0.3
	4.4 Disponibilidad de agua para consumo	0	0	0	7	21	21	1.0	1.0	3.0	1.0	1.0
	4.5 Instalaciones para recolectar agua	0	0	0	7	21	21	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0
	4.6 Servicio Sanitario	0	0	0	7	21	21	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0
	4.7 Recolección de basuras	0	7	0	0	7	21	0.3	0.3	1.0	0.3	0.3
Viabilidad productiva de la empresa	5.1 Actividades productivas a que se dedica el grupo	0	0	7	0	14	63	0.2	0.4	2.0	0.7	1.3
	5.2 Conocimiento de los socios del manejo de la actividad produ	0	0	0	7	21	21	1.0	2.0	3.0	1.0	2.0
	5.3 Capacidad de los socios de realizar las actividades de la pro	0	0	0	7	21	21	1.0	2.0	3.0	1.0	2.0
	5.4 Disponibilidad de materia prima en la zona	0	0	7	0	14	21	0.7	1.3	1.0	0.3	0.7
	5.5 Disponibilidad de otros insumos en la zona	0	0	7	0	14	21	0.7	1.3	2.0	0.7	1.3
	5.6 Facilidad para adquirir materia prima	0	0	7	0	14	21	0.7	1.3	3.0	1.0	2.0
	5.7 Facilidad para adquirir otros insumos	0	0	0	7	21	21	1.0	2.0	3.0	1.0	2.0
	5.8 Instalaciones para almacenamiento de materia prima	0	0	7	0	14	21	0.7	1.3	1.0	0.3	0.7
	5.9 Instalaciones para almacenamiento de producto terminado	0	7	0	0	7	21	0.3	0.7	1.0	0.3	0.7
Capacidad de los socios de administrar la empresa	6.1 Contabilidad de la empresa	0	0	6	1	15	21	0.7	1.8	2.0	0.7	1.7
	6.2 Manejo de los socios de los costos de producción	0	4	3	0	10	21	0.5	1.2	2.0	0.7	1.7
	6.3 Manejo de los socios de la rentabilidad de las actividades	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	2.0	0.7	1.7
	6.4 Metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo	0	0	0	7	21	21	1.0	2.5	2.0	0.7	1.7
	6.5 Distribución de recursos humanos para la realización de acti	0	0	0	7	21	21	1.0	2.5	3.0	1.0	2.5
	6.6 Cumplimiento de los compromisos de la empresa	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	3.0	1.0	2.5
Capacidad de comercialización de los socios	7.1 Participación de socios en investigación de precios en el me	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	2.0	0.7	1.7
	7.2 Frecuencia con que los socios participan en la investigación	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	1.0	0.3	0.8
	7.3 Participación de socios en actividades de comercialización	0	0	0	7	21	21	1.0	2.5	3.0	1.0	2.5
	7.4 Los socios llevan el producto al mercado	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	2.0	0.7	1.7
	7.5 Transporte para llevar el producto al mercado.	0	7	0	0	7	21	0.3	0.8	1.0	0.3	0.8
	7.6 Manejo de estimación de ventas	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	2.0	0.7	1.7

Indicadores	Medios de Verificación	0	1	2	3	Suma	Optim	Calific.	Ponder.	Consul	calific.	ponder.
Situación financiera de la empresa	8.1 Generación de utilidades	0	0	0	7	21	21	1.0	2.6	3.0	1.0	2.6
	8.2 Contribución de las actividades a la generación del ingreso	0	5	2	0	9	21	0.4	1.1	3.0	1.0	2.6
	8.3 Destinan algún porcentaje de la ganancia para capitalizar el	0	0	0	7	21	21	1.0	2.6	3.0	1.0	2.6
	8.4 Acostumbran a renovar equipo para el trabajo colectivo	7	0	0	0	0	21	0.0	0.0	1.0	0.3	0.9
	8.5 Reparación y mantenimiento de equipo	0	0	6	1	15	21	0.7	1.8	2.0	0.7	1.7
	8.6 Actividades para el pago del trabajo comunitario	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	2.0	0.7	1.7
	8.7 Situación con créditos	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	3.0	1.0	2.6
Generación de empleo	9.1 Contratación de socios como mano de obra	0	0	0	7	21	21	1.0	2.0	1.0	0.3	0.7
	9.2 Tiempo en el año que contratan mano de obra de los socios	0	7	0	0	7	21	0.3	0.7	1.0	0.3	0.7
	9.3 Mano de obra externa contratada	0	7	0	0	7	21	0.3	0.7	1.0	0.3	0.3
	9.4 Tiempo en el año que contratan mano de obra externa	0	7	0	0	7	21	0.3	0.7	1.0	0.3	0.3
Necesidad de los socios de trabajar fuera	10.1 Socios que tienen que trabajar fuera del grupo y de sus finc	7	0	0	0	0	21	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	10.2 Tiempo que trabajan como jornales fuera de la empresa	7	0	0	0	0	21	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Relación institucional	11.1 Apoyo recibido de otras instituciones	0	0	7	0	14	21	0.7	0.7	2.0	0.7	0.7
Visión empresarial	12.1 Facilidad de los socios de relacionarse fuera de la comunid	0	0	7	0	14	21	0.7	0.9	3.0	1.0	1.3
	12.2 Actitud de los socios a participar en actividades de capacita	0	0	6	1	15	21	0.7	1.1	3.0	1.0	1.5
	12.3 Metas establecidas en el corto, medianoy largo plazo	0	0	0	7	21	21	1.0	2.5	2.0	0.7	1.7
	12.4 Capacidad de los socios de liderar el grupo	0	0	7	0	14	21	0.7	1.0	3.0	1.0	1.5
	12.5 Capacidad de los socios de manejar los costos de producc	0	4	3	0	10	21	0.5	1.2	2.0	0.7	1.7
	12.6 Capacidad de los socios de manejar la rentabilidad de las a	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	2.0	0.7	1.7
	12.7 Participación de socios en la investigación de precios en el	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	2.0	0.7	1.7
	12.8 Frecuencia con que los socios participan en la investigació	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	1.0	0.3	0.8
	12.9 Participación de los socios en las actividades de comerciali	0	0	0	7	21	21	1.0	2.5	3.0	1.0	2.5
	12.10 Destinan algún porcentaje de ganancia a capitaliza la em	0	0	0	7	21	21	1.0	2.6	3.0	1.0	2.6
	12.11 Distribución de recursos humanos para realización de acti	0	0	0	7	21	21	1.0	2.5	3.0	1.0	2.5
	12.12 Capacidad de los socios de realizar las actividades produ	0	0	0	7	21	21	1.0	2.0	3.0	1.0	2.0

Cuadro resumen de indicadores

Indicadores	Califica	Maxim	Perdici	Cal/con
1. Nivel organizativo del grupo	7.2	9.0	1.8	8.5
2. Nivel de democracia en el grupo	0.7	3.0	2.3	2.7
3. Proyección del grupo hacia afuera	2.2	4.0	1.8	3.1
4. Infraestructura de la empresa	4.3	7.0	2.7	1.7
5. Viabilidad productiva de la empresa	12.4	18.0	5.6	12.7
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa	11.3	15.0	3.7	11.7
7. Capacidad de comercialización de los socios	10.0	15.0	5.0	9.2
8. Situación financiera de la empresa	11.5	18.0	6.5	14.6
9. Generación de empleo	4.0	8.0	4.0	2.0
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera	0.0	2.0	2.0	0.0
11. Relación institucional	0.7	1.0	0.3	0.7
12. Visión empresarial	21.2	26.4	5.2	21.4
Total	64.3	100.0	35.7	66.7

ZAMORANO
PROGRAMA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL DE HONDURAS
PROEMPRESAH

CONVENIO ZAMORANO-BID/FOMIN

CUADRO DE INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACION PARA EL ANALISIS DEL IMPACTO DEL PROGRAMA

EMPRESA ASOCIATIVA CAMPESINA DE PRODUCCION SUPERACION Y ESPERANZA
ALDEA EL TIGRE, SANTA CRUZ DE YOJOA, CORTES

Fecha de Análisis: 27 de julio del 2000

Indicadores	Medios de Verificación	0	1	2	3	Suma	Optim	Calific	Ponde	Consu	calific	Ponder.
Nivel organizativo del grupo	1.1 Participación en actividades del grupo	0	0	9	0	18	27	0.7	1.0	2.0	0.7	1.0
	1.2 Trato y relación entre compañeros del grupo	0	0	0	9	27	27	1.0	1.5	2.0	0.7	1.0
	1.3 Actitud hacia la participación en actividades de capacitación	0	0	0	9	27	27	1.0	1.5	2.0	0.7	1.0
	1.4 Cuentan con reglamento para el funcionamiento del grupo	0	0	9	0	18	27	0.7	1.0	2.0	0.7	1.0
	1.5 Estructura organizativa establecida	0	0	9	0	18	27	0.7	1.0	2.0	0.7	1.0
	1.6 Capacidad de los socios para liderar el grupo	0	0	0	9	27	27	1.0	1.5	3.0	1.0	1.5
Nivel de democracia en el grupo	2.1 Se aplica el reglamento para el funcionamiento del grupo	0	0	9	0	18	27	0.7	0.7	1.0	0.3	0.3
	2.2 Rotación de los cargos directivo en los miembros del grupo	9	0	0	0	0	27	0.0	0.0	3.0	1.0	1.0
	2.3 Distribución de utilidades	0	0	0	9	27	27	1.0	1.0	3.0	1.0	1.0
Proyección del grupo hacia afuera	3.1 Participación en otras actividades comunitarias	0	9	0	0	9	27	0.3	0.4	2.0	0.7	0.9
	3.2 Aceptación en la comunidad	0	0	9	0	18	27	0.7	0.9	2.0	0.7	0.9
	3.3 Facilidad de relacionarse con otras personas fuera de la com	0	0	2	7	25	27	0.9	1.2	3.0	1.0	1.3
Infraestructura de la empresa	4.1 Cuentan con tierra propia	0	0	9	0	18	27	0.7	0.7	0.0	0.0	0.0
	4.2 Cuentan con casa para producción agroindustrial y reuniones	0	0	9	0	18	27	0.7	0.7	0.0	0.0	0.0
	4.3 Estado general de la infraestructura	0	9	0	0	9	27	0.3	0.3	0.0	0.0	0.0
	4.4 Disponibilidad de agua para consumo	0	9	0	0	9	27	0.3	0.3	1.0	0.3	0.3
	4.5 Instalaciones para recolectar agua	0	9	0	0	9	27	0.3	0.3	0.0	0.0	0.0
	4.6 Servicio Sanitario	0	0	9	0	18	27	0.7	0.7	0.0	0.0	0.0
	4.7 Recolectación de basuras	0	9	0	0	9	27	0.3	0.3	2.0	0.7	0.7
Viabilidad productiva de la empresa	5.1 Actividades productivas a que se dedica el grupo	0	0	9	0	18	27	0.7	1.3	2.0	0.7	1.3
	5.2 Conocimiento de los socios del manejo de la actividad produ	0	0	9	0	18	27	0.7	1.3	3.0	1.0	2.0
	5.3 Capacidad de los socios de realizar las actividades de la pro	0	0	9	0	18	27	0.7	1.3	3.0	1.0	2.0
	5.4 Disponibilidad de materia prima en la zona	9	0	0	0	0	27	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5.5 Disponibilidad de otros insumos en la zona	0	9	0	0	9	27	0.3	0.7	0.0	0.0	0.0
	5.6 Facilidad para adquirir materia prima	9	0	0	0	0	27	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5.7 Facilidad para adquirir otros insumos	9	0	0	0	0	27	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5.8 Instalaciones para almacenamiento de materia prima	0	0	9	0	18	27	0.7	1.3	2.0	0.7	1.3
	5.9 Instalaciones para almacenamiento de producto terminado	0	0	9	0	18	27	0.7	1.3	2.0	0.7	1.3
Capacidad de los socios de administrar la empresa	6.1 Contabilidad de la empresa	0	0	9	0	18	27	0.7	1.7	2.0	0.7	1.7
	6.2 Manejo de los socios de los costos de producción	0	9	0	0	9	27	0.3	0.8	3.0	1.0	2.5
	6.3 Manejo de los socios de la rentabilidad de las actividades	0	9	0	0	9	27	0.3	0.8	2.0	0.7	1.7
	6.4 Metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo	0	0	0	9	27	27	1.0	2.5	2.0	0.7	1.7
	6.5 Distribución de recursos humanos para la realización de acti	0	9	0	0	9	27	0.3	0.8	2.0	0.7	1.7
	6.6 Cumplimiento de los compromisos de la empresa	0	0	0	9	27	27	1.0	2.5	3.0	1.0	2.5
Capacidad de comercialización de los socios	7.1 Participación de socios en investigación de precios en el me	0	0	9	0	18	27	0.7	1.7	1.0	0.3	0.8
	7.2 Frecuencia con que ios socios participan en la investigación	0	0	9	0	18	27	0.7	1.7	1.0	0.3	0.8
	7.3 Participación de socios en actividades de comercialización	0	0	0	9	27	27	1.0	2.5	3.0	1.0	2.5
	7.4 Los socios llevan el producto al mercado	0	0	0	9	27	27	1.0	2.5	3.0	1.0	2.5
	7.5 Transporte para llevar el producto al mercado.	0	9	0	0	9	27	0.3	0.8	1.0	0.3	0.8
	7.6 Manejo de estimación de ventas	9	0	0	0	0	27	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Indicadores	Medios de Verificación	0	1	2	3	Suma	Optim	Calific	Ponder	Consul	calific	ponder
Situación financiera de la empresa	8.1 Generación de utilidades	0	0	0	9	27	27	1.0	2.6	3.0	1.0	2.6
	8.2 Contribución de las actividades a la generación del ingreso de la empresa	0	0	0	9	27	27	1.0	2.6	3.0	1.0	2.6
	8.3 Destinan algún porcentaje de la ganancia para capitalizar el negocio	0	0	0	9	27	27	1.0	2.6	3.0	1.0	2.6
	8.4 Acostumbran a renovar equipo para el trabajo colectivo	9	0	0	0	0	27	0.0	0.0	2.0	0.7	1.7
	8.5 Reparación y mantenimiento de equipo	0	0	9	0	18	27	0.7	1.7	2.0	0.7	1.7
	8.6 Actividades para el pago del trabajo comunitario	0	0	0	9	27	27	1.0	2.6	2.0	0.7	1.7
	8.7 Situación con créditos	0	0	0	9	27	27	1.0	2.6	3.0	1.0	2.6
Generación de empleo	9.1 Contratación de socios como mano de obra	0	0	0	9	27	27	1.0	2.0	3.0	1.0	2.0
	9.2 Tiempo en el año que contratan mano de obra de los socios	0	0	9	0	18	27	0.7	1.3	2.0	0.7	1.3
	9.3 Mano de obra externa contratada	9	0	0	0	0	27	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	9.4 Tiempo en el año que contratan mano de obra externa	9	0	0	0	0	27	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Necesidad de los socios de trabajar fuera	10.1 Socios que tienen que trabajar fuera del grupo y de sus familias	9	0	0	0	0	27	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	10.2 Tiempo que trabajan como jornales fuera de la empresa	9	0	0	0	0	27	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1. Relación institucional	11.1 Apoyo recibido de otras instituciones	9	0	0	0	0	27	0.0	0.0	1.0	0.3	0.3
2. Visión empresarial	12.1 Facilidad de los socios de relacionarse fuera de la comunidad	0	0	2	7	25	27	0.9	1.2	3.0	1.0	1.3
	12.2 Actitud de los socios a participar en actividades de capacitación	0	0	0	9	27	27	1.0	1.5	2.0	0.7	1.0
	12.3 Metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo	0	0	0	9	27	27	1.0	2.5	2.0	0.7	1.7
	12.4 Capacidad de los socios de liderar el grupo	0	0	0	9	27	27	1.0	1.5	3.0	1.0	1.5
	12.5 Capacidad de los socios de manejar los costos de producción	0	9	0	0	9	27	0.3	0.8	3.0	1.0	2.5
	12.6 Capacidad de los socios de manejar la rentabilidad de las actividades	0	9	0	0	9	27	0.3	0.8	2.0	0.7	1.7
	12.7 Participación de socios en la investigación de precios en el mercado	0	0	9	0	18	27	0.7	1.7	1.0	0.3	0.8
	12.8 Frecuencia con que los socios participan en la investigación de precios	0	0	9	0	18	27	0.7	1.7	1.0	0.3	0.8
	12.9 Participación de los socios en las actividades de comercialización	0	0	0	9	27	27	1.0	2.5	3.0	1.0	2.5
	12.10 Destinan algún porcentaje de ganancia a capitalizar la empresa	0	0	0	9	27	27	1.0	2.6	3.0	1.0	2.6
	12.11 Distribución de recursos humanos para realización de actividades	0	9	0	0	9	27	0.3	0.8	2.0	0.7	1.7
	12.12 Capacidad de los socios de realizar las actividades productivas	0	0	9	0	18	27	0.7	1.3	3.0	1.0	2.0

Cuadro resumen de indicadores

Indicadores	Califica	Maxim	Perdida	Cal/con
1. Nivel organizativo del grupo	7.5	9.0	1.5	6.5
2. Nivel de democracia en el grupo	1.7	3.0	1.3	2.3
3. Proyección del grupo hacia afuera	2.6	4.0	1.4	3.1
4. Infraestructura de la empresa	3.3	7.0	3.7	1.0
5. Viabilidad productiva de la empresa	7.3	18.0	10.7	8.0
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa	9.2	15.0	5.8	11.7
7. Capacidad de comercialización de los socios	9.2	15.0	5.8	7.5
8. Situación financiera de la empresa	14.6	18.0	3.4	15.4
9. Generación de empleo	3.3	8.0	4.7	3.3
10. Necesidad de los socios de trabajar fuera	0.0	2.0	2.0	0.0
11. Relación institucional	0.0	1.0	1.0	0.3
12. Visión empresarial	19.0	26.4	7.4	20.1
Total	58.7	100.0	41.4	59.1

ZAMORANO
PROGRAMA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL DE HONDURAS
PROEMPRESAH

CONVENIO ZAMORANO-BID/FOMIN

CUADRO DE INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACION PARA EL ANALISIS DEL IMPACTO DEL PROGRAMA

EMPRESA ASOCIATIVA CAMPESINA DE PRODUCCION CAÑAVERAL
ALDEA CAÑAVERAL, SANTA CRUZ DE YOJOA, CORTES

Fecha de Análisis: 28 de julio del 2000

Indicadores	Medios de Verificación	0	1	2	3	Suma	Optim	Calific	Ponde	Consu	calific	Ponder.
1. Nivel organizativo del grupo	1.1 Participación en actividades del grupo	0	5	2	0	9	21	0.4	0.6	3.0	1.0	1.5
	1.2 Trato y relación entre compañeros del grupo	0	0	7	0	14	21	0.7	1.0	2.0	0.7	1.0
	1.3 Actitud hacia la participación en actividades de capacitación	0	0	4	3	17	21	0.8	1.2	3.0	1.0	1.5
	1.4 Cuentan con reglamento para el funcionamiento del grupo	0	0	7	0	14	21	0.7	1.0	2.0	0.7	1.0
	1.5 Estructura organizativa establecida	0	0	4	3	17	21	0.8	1.2	3.0	1.0	1.5
	1.6 Capacidad de los socios para liderar el grupo	0	0	7	0	14	21	0.7	1.0	2.0	0.7	1.0
2. Nivel de democracia en el grupo	2.1 Se aplica el reglamento para el funcionamiento del grupo	7	0	0	0	0	21	0.0	0.0	2.0	0.7	0.7
	2.2 Rotación de los cargos directivo en los miembros del grupo	7	0	0	0	0	21	0.0	0.0	3.0	1.0	1.0
	2.3 Distribución de utilidades	7	0	0	0	0	21	0.0	0.0	3.0	1.0	1.0
3. Proyección del grupo hacia afuera	3.1 Participación en otras actividades comunitarias	0	7	0	0	7	21	0.3	0.4	1.0	0.3	0.4
	3.2 Aceptación en la comunidad	0	0	0	7	21	21	1.0	1.3	3.0	1.0	1.3
	3.3 Facilidad de relacionarse con otras personas fuera de la com	0	0	7	0	14	21	0.7	0.9	3.0	1.0	1.3
4. Infraestructura de la empresa	4.1 Cuentan con tierra propia	0	7	0	0	7	21	0.3	0.3	0.0	0.0	0.0
	4.2 Cuentan con casa para producción agroindustrial y reuniones	0	7	0	0	7	21	0.3	0.3	0.0	0.0	0.0
	4.3 Estado general de la infraestructura	0	7	0	0	7	21	0.3	0.3	1.0	0.3	0.3
	4.4 Disponibilidad de agua para consumo	0	0	0	7	21	21	1.0	1.0	3.0	1.0	1.0
	4.5 Instalaciones para recolectar agua	0	0	0	7	21	21	1.0	1.0	3.0	1.0	1.0
	4.6 Servicio Sanitario	7	0	0	0	0	21	0.0	0.0	3.0	1.0	1.0
	4.7 Recolección de basuras	0	7	0	0	7	21	0.3	0.3	2.0	0.7	0.7
5. Viabilidad productiva de la empresa	5.1 Actividades productivas a que se dedica el grupo	0	0	7	0	14	21	0.7	1.3	2.0	0.7	1.3
	5.2 Conocimiento de los socios del manejo de la actividad produ	0	0	7	0	14	21	0.7	1.3	2.0	0.7	1.3
	5.3 Capacidad de los socios de realizar las actividades de la pro	0	0	7	0	14	21	0.7	1.3	2.0	0.7	1.3
	5.4 Disponibilidad de materia prima en la zona	0	0	0	7	21	21	1.0	2.0	3.0	1.0	2.0
	5.5 Disponibilidad de otros insumos en la zona	0	0	0	7	21	21	1.0	2.0	1.0	0.3	0.7
	5.6 Facilidad para adquirir materia prima	0	0	0	7	21	21	1.0	2.0	3.0	1.0	2.0
	5.7 Facilidad para adquirir otros insumos	0	0	0	7	21	21	1.0	2.0	0.0	0.0	0.0
	5.8 Instalaciones para almacenamiento de materia prima	0	0	7	0	14	21	0.7	1.3	1.0	0.3	0.7
	5.9 Instalaciones para almacenamiento de producto terminado	0	0	7	0	14	21	0.7	1.3	1.0	0.3	0.7
6. Capacidad de los socios de administrar la empresa	6.1 Contabilidad de la empresa	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	2.0	0.7	1.7
	6.2 Manejo de los socios de los costos de producción	0	0	7	0	14	21	0.7	1.7	2.0	0.7	1.7
	6.3 Manejo de los socios de la rentabilidad de las actividades	7	0	0	0	0	21	0.0	0.0	2.0	0.7	1.7
	6.4 Metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo	0	0	0	8	24	24	1.0	2.5	2.0	0.7	1.7
	6.5 Distribución de recursos humanos para la realización de acti	8	0	0	0	0	24	0.0	0.0	3.0	1.0	2.5
	6.6 Cumplimiento de los compromisos de la empresa	0	5	3	0	11	24	0.5	1.1	3.0	1.0	2.5
7. Capacidad de comercialización de los socios	7.1 Participación de socios en investigación de precios en el me	0	8	0	0	8	24	0.3	0.8	2.0	0.7	1.7
	7.2 Frecuencia con que los socios participan en la investigación	0	8	0	0	8	24	0.3	0.8	1.0	0.3	0.8
	7.3 Participación de socios en actividades de comercialización	0	2	6	0	14	24	0.6	1.5	3.0	1.0	2.5
	7.4 Los socios llevan el producto al mercado	0	0	8	0	16	24	0.7	1.7	3.0	1.0	2.5
	7.5 Transporte para llevar el producto al mercado	0	8	0	0	8	24	0.3	0.8	1.0	0.3	0.8
	7.6 Manejo de estimación de ventas	8	0	0	0	0	24	0.0	0.0	2.0	0.7	1.7