

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure holding a cross, surrounded by various heraldic symbols including a crown, a lion, and a castle. The shield is set against a light blue background. The entire seal is enclosed in a circular border with Latin text. The text at the top reads "UNIVERSITAS CAROLINA GUATEMALENSIS" and at the bottom "FUNDATA 1690".

**EVALUACION DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN Y DE LA
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA CAMPESINA
ASOCIATIVA VALLE LIRIO**

Licenciada Ana Margarita Calderón Lima de Garrido

Guatemala Marzo del 2006

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal Primero	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal Segundo	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	PC. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal Quinto	PC. José Abraham González Lemus

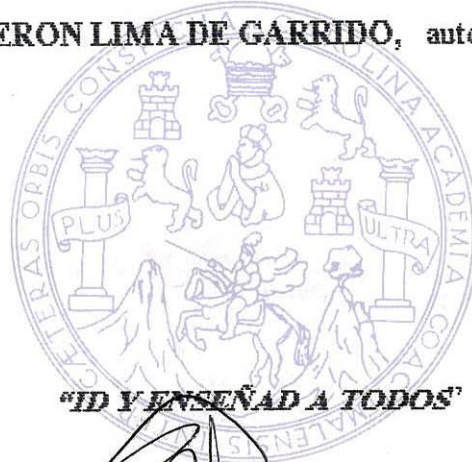
JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS


Presidente	MSc. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario	MSc. Juan José Narciso Chúa
Examinador	MSc. Hugo Romeo Arriaza Morales
Asesor de Tesis	MSc. Hugo Leonel Milián Ramírez

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, TREINTA Y UNO DE MARZO DE DOS MIL SEIS.**


Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5, subinciso 6.5.2 del Acta 9-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de marzo de 2006, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 31-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 21 de noviembre de 2005 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "EVALUACION DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO", que para su graduación profesional presentó la Licenciada Contadora Pública y Auditora ANA MARGARITA CALDERON LIMA DE GARRIDO, autorizándose su impresión.

Atentamente,




LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO




LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA
DECANO

Smp.


LIC. LEIZA VELAZQUEZ
REVISOR DE DOCUMENTOS



ACTO QUE DEDICO

Al Ser Supremo

Fuente inagotable de bendiciones en
todos los actos de mi vida

A mi esposo

Marco Antonio Garrido O.
Por su paciencia, amor y apoyo incondicional
para alcanzar esta meta.

A mis hijos

Claudia Alejandra,
Luis Antonio y
Ana Gabriela
Con todo mi amor, y ser el motivo principal de mi
esfuerzo

A mi familia

ÍNDICE GENERAL

	Página.
Resumen Ejecutivo	i-ii-iii
Introducción	1
1. Planteamiento del Problema	
1.1 Antecedentes	5
1.2 Problema a Resolver	9
1.3 Justificación	9
1.3 Objetivos	
1.3.1 General	10
1.3.2 Específicos	11
1.5 Hipótesis	10
1.6 Variables	
1.6.1 Definición Conceptual de Variables	11
1.6.2 Definición Operacional de Variables	12
1.7 Aporte del presente estudio	13
2.-Marco Teórico	
2.1 Origen de Empresa Campesina Asociativa	14
2.2 Concepto de Empresa Campesina Asociativa	23
2.2.1 Marco Legal	24
2.3 Registro Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio	27
2.3.1 Estructura Organizativa ECA Valle Lirio	27
2.3.2 Funcionamiento	36
2.3.3. Objetivos de la ECA Valle Lirio	37
2.3.4 Actividades Principales ECA Valle Lirio	38
2.3.5 Gestión Financiera	40
3.- Metodología	
3.1 Sujetos	
3.1.1 Sujetos Estructura Organizacional	43
3.1.2 Sujetos Gestión Financiera	44
3.2 Instrumentos	44
3.2.1 Estructura Organizacional	44
3.2.2 Gestión Financiera	45
4.- Presentación de Resultados	
4.1 Estructura Organizacional	52
4.1.1 Organización	52
4.1.2 Dirección	53
4.1.3 Planificación	54
4.1.4 Control	55
4.2 Gestión Financiera	
4.2.1 Análisis Balance General	58
4.2.2 Análisis Estado de Resultados	66

5.- Conclusiones	
5.1 Estructura Organizacional	81
5.2 Gestión Financiera	82
6.- Recomendaciones	
6.1 Estructura Organizacional	83
6.2 Gestión Financiera	85

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

- Anexo 1 Cuadro de Variables e Indicadores
- Anexo 2 Cuestionario Entrevista Estructurada
- Anexo 3 Cuestionario Entrevista Estructurada
- Anexo 4 Cuestionario Entrevista Estructurada
- Anexo 5 Cuestionario Entrevista Estructurada
- Anexo 6 Inventario de Activos Fijos - Mobiliario y Equipo de Oficina
- Anexo 7 Inventario de Activo Fijo-Edificios y Construcciones
- Anexo 8 Detalle de Inversión en Activos Fijos
- Anexo 9 Detalle de Reparto de Utilidades Año 2001
- Anexo 10 Detalle de Reparto de Utilidades Año 2002

RESUMEN EJECUTIVO

Como parte del proceso de transformación agraria y la necesidad de incorporar a campesinos y campesinas pobres y en extrema pobreza a la fuerza productiva del país, el Gobierno de Guatemala, mediante el Decreto 67-84, crea las Empresas Campesinas Asociativas, como una alternativa para el sector agrícola y como apoyo a las familias para que se conviertan gradualmente en empresarios agrícolas, con un alto grado de desarrollo

Es así como surge la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, a la cual le fue adjudicada por medio del Instituto Nacional de Transformación Agraria la finca del mismo nombre

A través de esta investigación se hace un análisis de la estructura organizacional de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, la cual se encuentra integrada de acuerdo a lo que establecen los estatutos de la misma.

La estructura organizacional de la Empresa Campesina Asociativa Valle esta conformada por la Asamblea Comunitaria, como órgano superior, la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia, el Departamento Financiero, el Departamento Social, de los cuales dependen los Comités de Producción, Comité de Comercialización, Comité Promejoramiento, Comité de Desastres, Comité de Emergencia, Patronato de Padres, Comité Proinstituto, Comité Prosalud, desarrollando cada uno funciones específicas

El análisis de la sostenibilidad financiera se hace en base al análisis y evaluación de los estados financieros, los cuales son un reflejo de la toma de decisiones en cuanto al manejo de los recursos que le han sido asignados durante los años terminados al 31 de diciembre del 2000, 2001 y 2002, permitiendo de esta manera dar a conocer aspectos importantes relacionados con la sostenibilidad tanto financiera como operativa de la empresa los cuales son necesarios para lograr consolidarse como organización y empresa.

El trabajo de investigación se encuentra estructurado de la forma siguiente:

El capítulo uno incluye el planteamiento del problema a resolver, sus antecedentes, justificación, así como el objetivo general que se persigue alcanzar, los objetivos específicos y las variables a analizar.

El capítulo dos contiene el marco teórico, mediante el cual se hace una exposición del origen de estas empresas, incluyendo además una breve reseña del surgimiento de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, su marco legal, la estructura organizativa, su funcionamiento, actividades principales y la gestión financiera desarrollada

El capítulo tres incluye la metodología utilizada en la investigación, la cual está compuesta principalmente por los sujetos que conforman la población, así como los instrumentos utilizados para llevar a cabo la evaluación tanto del modelo de organización, así como de la gestión financiera realizada por los órganos directivos que conforman la empresa.

El capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación, mediante el cual se da a conocer su funcionamiento organizacional, así como los logros obtenidos a través de la gestión financiera durante los años 2000, 2001 y 2002.

En el capítulo quinto se presentan las conclusiones tanto a nivel organizacional como financiero.

El capítulo sexto contiene las recomendaciones que se proponen sean implementados a efecto de reforzar la organización, así como el manejo del área financiera.

INTRODUCCIÓN

Los conflictos del agro en América Latina constituye uno de los grandes problemas, el cual puede plantearse en las preguntas y términos siguientes: ¿Permite al campesino la situación actual del agro en América Latina su pleno desarrollo humano y le augura la estabilidad social que necesita?, y ¿cuál es la situación actual y el porvenir de las comunidades rurales en América Latina?

Lo anterior conlleva a señalar ciertos aspectos que están relacionados con el tema agrario, que indica que cerca del 60% de los habitantes de América Latina viven en el campo dedicados a labores agrícolas. El 53% de la fuerza total de trabajo en la América Latina está dedicado a la agricultura y constituye alrededor de 115 millones de trabajadores, a excepción de cinco naciones - Argentina, Cuba, Chile, Uruguay y Venezuela-, el resto tienen una población agrícola superior al 50%, en algunos países como Ecuador, Guatemala y Paraguay, pasa del 70%¹

Otro aspecto a considerar es la relación que el campesino tiene con la tierra que cultiva, en cuanto a la tenencia de la misma, lo cual incide en la baja renta que perciben.

¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL-El Mercado de Tierras en México, Catalogo de Publicaciones 2004

Dentro del marco anterior y como parte de la política agraria, impulsada por el Gobierno de Guatemala, surge durante el Gobierno de facto del General Humberto Mejía Vítores la aprobación del Decreto 67-84 de fecha 3 de julio de 1984, mediante el cual se da vida a la figura legal de la Empresa Campesina Asociativa, cuyo objetivo principal consiste en impulsar el desarrollo económico y social del sector agrícola del país, promoviendo la implementación de medidas tendientes a una mejor explotación de los recursos financieros que se les haya adjudicado, o se le adjudiquen en el futuro, dentro del proceso de transformación agraria, para que así organizados campesinos y campesinas pobres y en extrema pobreza, se les permita alcanzar el desarrollo de tal manera que estos productores vulnerables puedan superar sus desfases económicos vía la mejora y consolidación de sus sistemas tradicionales de comercialización, procurando obtener los mejores beneficios posibles.

A partir de los Acuerdos de Paz, Diciembre 1996, surge un período distinto en la historia de Guatemala, dando existencia a la necesidad de comprender lo que acontece en lo rural, ámbito en donde vive y produce la mayor parte de la población, escenario principal de la conflictividad socio política en el pasado reciente, espacio relevante en un pequeño país, que en gran parte depende de los recursos naturales y del trabajo para las aspiraciones de desarrollo de los sujetos sociales rurales.

Con la firma de los Acuerdos de Paz finaliza formalmente la expresión armada del conflicto socio político, uno de cuyos ejes radicaba en la problemática agraria, siendo el campesinado importante actor social del proceso y receptor de sus consecuencias.

Dentro de este marco es importante hacer notar la importancia que se le da a la formación de las capacidades humanas de las organizaciones campesinas y la propia organización social para la producción y comercialización de la producción.

En cuanto a las experiencias de desarrollo la mayoría tiene debilidades de organización productiva, comercialización y financiamiento. Pocas intentan en algunas regiones, procesos de desarrollo rural que incluye ordenamiento territorial, patrón productivo diversificado en pequeña escala, introducción de técnicas agro ecológicas, producción individual y comercialización colectiva, y una especie de política social interna en materia de educación y salud.

Derivado de lo anterior, se considera de interés llevar a cabo la Evaluación del Modelo de Organización y la Sostenibilidad Financiera de una de estas Empresas Campesinas, con el objeto de llegar a establecer el grado de funcionamiento de su organización, así como determinar la

eficiencia en el manejo de su área financiera, como elementos importantes para determinar el grado de sostenibilidad alcanzada, tomando como base lo establecido tanto en sus estatutos, como en el Decreto 67-84, el cual determina que estas empresas pueden considerarse como de autogestión o sostenibles, siempre y cuando reflejen durante tres años consecutivos resultados positivos en sus operaciones

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

La situación agraria en Guatemala es uno de los factores más sensibles en la historia, aún cuando la firma de los Acuerdos de Paz y tres lustros de transiciones políticamente democráticas podrían indicar una mayor apertura política para discutir el problema de la tierra. La concentración de la tierra es una de las mayores en el continente, donde gran cantidad de campesinos desprovistos de medios de producción, buscan continuamente una salida a esta problemática. Esto ha configurado un complejo panorama político, económico y social en las áreas rurales que frecuentemente se ha expresado como conflictos de diferente índole.²

En este sentido cabe destacar las tendencias que se perfilan en torno a los campesinos y habitantes rurales pobres. Con relación a los campesinos destacan dos aspectos de contexto:

- La situación de postguerra y
- Los cambios parciales en el modelo económico.

² Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL La Estructura Agraria y el Campesinado en El Salvador, Guatemala y Honduras, LC México/L.492, 7 de septiembre 2001

El proceso de paz favoreció a la población rural ya que con esto se puso fin a la confrontación armada y se logró el retorno de refugiados y reasentamiento de dicha población, renaciendo con esto las posibilidades para lograr espacios en la participación ciudadana y de organización social para implementar proyectos de desarrollo local.

Dentro de los acuerdos logrados, es importante mencionar el que trata sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, mediante el cual, el Gobierno se compromete a impulsar una estrategia integral que abarque los múltiples elementos que conforman la estructura agraria y que incluyen la tenencia de la tierra y el uso de los recursos naturales, los sistemas y mecanismos de crédito, el procesamiento y la comercialización, la legislación agraria y la seguridad jurídica las relaciones laborales; la asistencia técnica y la capacitación; la sostenibilidad de los recursos naturales y la organización productiva de la población rural.

Un aspecto importante de tomar en cuenta en dicha estrategia es que hace énfasis en la organización del campesino, a través de una estructura que le permita llevar a cabo proyectos productivos, facilitándose de esta manera el acceso tanto a tierras como a recursos productivos,

mediante el Fondo de Tierras (el cual se conforma inicialmente con las siguientes tierras: tierra de baldíos nacionales y de fincas registradas a nombre de la nación, tierras nacionales entregadas en forma irregular en zonas de colonización, las cuales en su oportunidad fueron entregadas por el Instituto Nacional de Transformación Agraria), así como también un marco legal y seguridad jurídica, por medio del Decreto del Congreso de la República No. 24-99 Ley del Fondo de Tierras y su Reglamento Acuerdo Gubernativo 199-2000, permitiéndoles el acceso a crédito y servicios financieros.

Es bajo este contexto y en base a lo que establece el Decreto Ley 67-84, emitido por la Jefatura de Estado, el 3 de julio de 1984, fundamento legal que da origen a la creación de las Empresas Campesinas Asociativas, como una forma de organizar el sector campesino, e incorporarlo al proceso productivo, facilitándoles apoyo financiero por medio de las entidades creadas para tal efecto, y es bajo estos lineamientos que se constituye la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, a la cual le fue adjudicada por medio del Instituto Nacional de Transformación Agraria, la finca del mismo nombre.

La Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, durante el tiempo que lleva constituida, ha experimentado una deserción bastante elevada en cuanto a los socios que la conforman, lo cual ha incidido en que su

estructura organizativa se debilite, trayendo consigo problemas financieros en cuanto al cumplimiento de los compromisos adquiridos, como lo es el pago del préstamo que se le concediera a través del Instituto Nacional de Transformación Agraria, por un monto de Q1,400,000.00, según acuerdo No. 18-90 de fecha 14 de agosto de 1990, a un plazo de 20 años, sin ningún recargo de intereses. Al desaparecer el Instituto Nacional de Transformación Agraria, este crédito es trasladado al Fondo de Tierras, entidad pública instituida para facilitar el acceso a la tierra y generar condiciones para el desarrollo rural integral y sostenible a través del financiamiento de proyectos productivos, agropecuarios, forestales e hidrobiológicos.

La deserción constante de las personas que participan en la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, ha sido una limitante en cuanto a contar con una estructura organizativa estable, lo cual en un momento dado podría incidir en que esta no alcance su sostenibilidad, así mismo se perdería el objeto por el cual fue creada pues no permitiría que estas personas alcanzaran un desarrollo empresarial, tanto en el aspecto social como económico.

Al contar con una estructura organizativa estable, un manejo eficiente de su área financiera, así como diversificar su producción a través del desarrollo de proyectos productivos que emprenda, la apertura de canales

de distribución de sus productos tanto a nivel local como internacional, permitirán en un momento dado que la Empresa Campesina Valle Lirio logre su sostenibilidad.

1.2 Problema a Resolver

De lo mencionado anteriormente surge la siguiente interrogante, que plantea el problema a resolver:

¿Qué cambios experimentará la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio al contar con una estructura organizacional estable, que le permita consolidarse como una entidad empresarial, que le asegure un manejo adecuado de los recursos financieros adjudicados y de los que se le adjudiquen en el futuro, que le permita ser sostenible en el corto plazo?

1.3 Justificación

Al evaluar el desarrollo organizacional y financiero de la Empresa Campesina Asociativa, permitirá dar a conocer, como a través de este tipo de organización, los campesinos y campesinas pobres y en extrema pobreza, logran convertirse gradualmente empresarios agrícolas, generando condiciones favorables para el desarrollo rural integral y sostenible a través de proyectos productivos, agropecuarios, forestales, etc. de sus asociados, cumpliendo de esta manera con el objetivo de la ley que les dio origen.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Determinar la sostenibilidad financiera alcanzada por la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, durante los años 2000, 2001 y 2002, por medio del análisis de herramientas financieras, así como evaluar el modelo de organización, que le permita alcanzar el desarrollo empresarial.

1.4.2 Específicos

- Identificar las principales limitaciones organizativas de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio.
- Evaluar la situación financiera de la empresa Campesina Asociativa Valle Lirio
- Determinar el monto de utilidades reinvertidas como factor que ha contribuido al fortalecimiento y sostenibilidad de la organización
- Determinar la sostenibilidad operativa de la empresa Campesina Asociativa Valle Lirio

1.5 Hipótesis

De la interrogante planteada en el problema a resolver, se deriva la hipótesis siguiente:

La alta deserción de los socios que han conformado la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio ha incidido en la inestabilidad de la organización, así como el no contar con un manejo eficaz del área financiera, han sido factores para que no haya logrado alcanzar la sostenibilidad financiera dentro del plazo que le señala el Decreto Ley 67-84

1.6 Variables

Para la realización del presente estudio, se han definido dos variables:

- a) Estructura Organizacional
- b) Gestión Financiera

1.6.1 Definición Conceptual de Variables

a) Estructura Organizacional

Son las áreas y los niveles que componen la organización, las interacciones de los mismos, sus diferentes componentes, así como la manera en que se establecerán y se llevarán a cabo las tareas y puestos

en general, y las formas en que éstos serán valuados, permitiendo la contribución de cada individuo, a la obtención de los objetivos de la empresa.³

b) Gestión Financiera

La situación Financiera en que se encuentra una empresa derivada de la toma de decisiones efectuadas por la administración no importando lo correctas o incorrectas que éstas hayan sido.⁴

1.6.2 Definición Operacional de Variables

a) Estructura Organizacional:

Es aquella que nos da a conocer como esta conformada una empresa, misma que le permite planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar actividades que se realizan en los diferentes niveles, logrando a través de la organización mantenerse y alcanzar las metas y objetivos para los cuales fue creada.

Los Indicadores son:

- Organización
- Dirección

³ Zepeda Herrera, Fernando. Psicología Organizacional. 1ª. Edición 1999, Pág. 25

⁴ Faus, Joseph, Tapies. Finanzas Operativas. Gestión Financiera de las Operaciones del Día a Día, 2ª. Edición, 1995. Pág.36

- Planificación
- Control

b) Gestión Financiera:

Se refiere a los resultados obtenidos por la empresa, lo cual es reflejo de las decisiones que tome la dirección de la misma, las cuales tendrán un efecto en su situación financiera, ya sea en forma favorable o desfavorable.

Los Indicadores son:

- Razones Financieras
- Sostenibilidad Operativa

1.7 Aporte del Presente Estudio

Dar a conocer por medio del análisis financiero el grado de sostenibilidad alcanzado por la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, y su modelo de organización, a través del cual campesinas y campesinos pobres y en extrema pobreza, pueden llegar a convertirse en empresarios que tiendan a su propia superación y la de sus miembros individualmente considerados.

2 MARCO TEORICO

2.1 Origen de Empresa Campesina Asociativa

El concepto de Empresa Campesina Asociativa nace en Europa bajo tres sistemas distintos, que fueron el de Cooperación en España, cuyo origen se remonta al año 1979, en las cuales, las tareas de cooperación se cumplen a través de comisiones mixtas; por producto y por Unidad Productiva en Francia, éstas promovían reformas igualitarias de conciencia social, actuando prácticamente como órganos del gobierno central. En Italia operan como consorcio el cual consiste en un acuerdo entre varias empresas para realizar en conjunto una determinada actividad.⁵

En México, la Ley Agraria de 1915 reordenó casi la mitad de las posesiones agrícolas del país en ejidos o explotaciones comunales, lo cual corresponde en este caso a un terreno de uso común, como una propiedad rural de carácter colectiva, teniendo como marco institucional las reformas al artículo 27

⁵ Suplemento, Proyectos, Nacen Nuevos Empresarios, Prensa Libre 28 Agosto 2001

de la Constitución Política de México, así como el desarrollo del marco jurídico e institucional que sustenta los cambios en la tenencia de la tierra ejidal.⁶

A finales de 1920, el gobierno de México aprobó la Ley de Ejidos que habría de reglamentar su uso. Desde entonces, el proceso de reforma agraria se extendió paulatinamente, habiéndose acelerado su transformación en propiedad comunal en los años 1934 a 1940.⁷

Las granjas cooperativas de Israel, denominadas kibutzim, así como los pueblos también cooperativos, conocidos como moshavim, tienen un papel destacado en la producción agrícola del país. Un Kibutz es una comunidad de 50 a 1,000 miembros en las que no existe la propiedad privada y el trabajo se organiza colectivamente, estos funcionan como granjas cooperativas. Un kibutzin (plural de Kibutz), llamadas también granjas cooperativas, pueden llegar a ser autosuficientes en cuanto a cultivos, empresas o industrias. El objetivo principal es conseguir la igualdad social para todos y la corresponsabilidad en la educación de los niños. Cada Kibutz está dirigido por una asamblea la cual es elegida por los miembros.

⁶ Comisión Económica para América Latina y El Caribe-El Mercado de Tierras En México, Catalogo de Publicaciones 2004

⁷ Comisión Económica para América Latina y El Caribe-El Mercado de Tierras en México, Catálogo de Publicaciones 2004

Un Moshav es una pequeña aldea de menos de 100 familias que colaboran entre sí para cubrir las necesidades de la comunidad y para comercializar los productos de la aldea. Se les conoce también como pueblos cooperativos. En un Moshav, las familias pese a poseer granjas propias, cooperan entre sí en varios aspectos de la producción y su posterior comercialización, sin embargo en un kibutz, tanto las propiedades como los procesos tienen carácter colectivo. En Israel, la creación del Kibutz supuso una forma de asentamiento colectivo, los miembros viven y trabajan en forma comunal y toda la propiedad es compartida. La toma de decisiones se realiza de forma colectiva.⁸

En China, a pesar de que sólo el 11% de la superficie total es cultivable, la agricultura sigue siendo el sector económico más importante, funciona bajo el sistema de comunas populares, aunque inicialmente durante el primer plan quinquenal, (1953-1957), posterior a la reforma agraria que distribuyó tierras a 300 millones de campesinos sin recursos, el 92% de la población agrícola estuvo organizada en granjas cooperativas. En 1958 se establecieron las comunas rurales que han dominado la agricultura china hasta comienzos de la década de 1980, la cual es una forma de convivencia social en la que un grupo pequeño de personas comparten voluntariamente la vida. La comuna estaba basada en la

⁸ Página del Kibbutz Artzi <http://adin.cl/heiss/HH/kibutz.htm>

propiedad colectiva de toda la tierra y el utillaje agrario por parte de sus miembros que debían alcanzar las metas planificadas por el Estado y eran recompensados de acuerdo con el trabajo que realizaban, garantizándose la cobertura de las necesidades básicas de todos los que la integraban.⁹

El aumento constante en la producción agraria de China, puede atribuirse en parte a una mayor eficiencia en la productividad. Hacia 1979, alrededor de 838 millones de habitantes que formaban la población rural se habían organizado en unas 52,000 comunas populares. Como unidad socioeconómica, la comuna recibía las metas de producción del Estado y, además se aseguraba de que se consiguieran esos objetivos. Las comunas estaban formadas por distintas brigadas de producción, cada una de las cuales se subdividía en equipos de producción. Cada uno de estos grupos tenía su propio terreno, herramientas y otros materiales, siempre de forma comunal, para desarrollar su labor. Unos 6 millones de equipos de producción representaban las unidades básicas del sistema.¹⁰

Con el sistema de comunas fue posible organizar una experimentación agrícola a gran escala para establecer una agricultura científica, plantar cultivos en

⁹ La Economía de China y su Cooperación con América Latina y el Caribe

¹⁰ La Economía de China y su Cooperación con América Latina y el Caribe.

zonas donde el suelo y otras condiciones naturales son menos favorables, y desarrollar el regadío y drenaje eficazmente. Aunque la tierra era de propiedad comunal, cada familia rural generalmente tenía acceso a un pequeño terreno privado, que podían utilizar como quisieran. También se daba autonomía a los equipos de producción y a los hogares individuales para producir otros cultivos para el mercado, una vez que se hubieran alcanzado los objetivos oficiales.

A comienzos de la década de 1980, en un intento por mitigar la falta de alimentos en China, mientras se permitía un aumento en el consumo de alimentos per cápita, el gobierno chino reestructuró una vez más el sector agrícola. El sistema de comunas y las brigadas de producción se desmantelaron, y las familias se convirtieron en la unidad principal de producción agrícola. Con este sistema de responsabilidad, cada familia, después de un contrato con las autoridades locales para producir su cuota de las cosechas especificadas, era libre para vender cualquier producción adicional en el mercado. Tales ventas representaban alrededor del 60% de la producción agrícola china a finales de esa década.

Durante las décadas de 1960 y 1970 en China, se puso gran énfasis en el cultivo de cereales, lo que llevó a la eliminación de otros cultivos, huertos y árboles, descuido de los animales y daños medioambientales. Desde entonces, el gobierno chino ha promocionado una economía agrícola mixta que esté de

acuerdo con las condiciones medioambientales locales y que también proporcione ingresos.¹¹

Para aumentar la producción agrícola, los diferentes ámbitos gubernamentales en China manejan más de 2,000 granjas estatales. Hay unidades a gran escala que se organizan para la experimentación agrícola y la producción de ciertos cultivos comercializables y alimentos para los mercados urbanos o la exportación; suelen estar situados en tierra virgen o en nuevas zonas recuperadas donde la densidad de población rural no es excesiva y la maquinaria moderna se puede utilizar de manera efectiva.

En Estados Unidos, Europa y en Israel algunos de los principales movimientos comunales han sido patrocinados o apoyados por los gobiernos. En el caso de Israel que ha favorecido la instalación de Kibutz, desde su creación en 1909, y de la República Popular de China, cuyo programa de cooperativas agrarias en donde aproximadamente cuatro de cada cinco ciudadanos viven en una comuna rural. En Europa Occidental, Estados Unidos, excepto en América

¹¹ La Economía de China y su Cooperación con América Latina y El Caribe
<http://www.sela.org/public.html/AA2k3/ESP/ponen/ponen1.htm>

Latina, resurgieron los movimientos comunales durante la década de 1960.¹²

En países de Centroamérica, como El Salvador, Honduras y Guatemala, el proceso de transformación de la estructura agraria, arranca en la época colonial el aparecimiento de estas empresas campesinas asociativas va ligado al término de reforma agraria, el cual conlleva un proyecto político a gran escala cuyo objetivo es un cambio rápido y radical del régimen de propiedad y explotación de la tierra.¹³

Las enormes contradicciones vinculadas a la distribución de la riqueza y el poder, en sociedades que en fechas recientes eran eminentemente agrarias desembocaron en fuertes conmociones sociales y políticas, en algunos casos como el de Honduras, se produjeron invasiones y enfrentamientos violentos, en otros como El Salvador y Nicaragua, derivaron en una guerra civil. En el caso de Guatemala provocó el desplazamiento de la población indígena, ya que el surgimiento de la guerrilla, cobró un alto costo de vidas entre las comunidades indígenas, provocando pobreza extrema entre la población rural. A finales de la

¹² La Economía de China y su Cooperación en América Latina y el Caribe
<http://www.sela.org.public.html/AA2K3/ESP/ponenl/htm>

¹³ Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. La Estructura Agraria y el Campesinado en el Salvador, Guatemala y Honduras, LC/Mex/492, 7 Septiembre 2001, Pág. 7

década de los setenta y a lo largo de la década de los ochenta, la presión que alcanzaron los grupos organizados propició condiciones que les permitieron avanzar en sus demandas, logrando incorporar programas de reforma agraria en las agendas públicas. En esta etapa se intenta corregir el problema de baja productividad del minifundio, estimulando las formas colectivas de producción, tratando de influir directamente sobre la organización para la producción, la comercialización y se procuró el desarrollo de instituciones de crédito y asistencia técnica.

Según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo FUSADES, en El Salvador la formación de cooperativas bajo propiedad colectiva constituyó un elemento clave de la estrategia de reforma agraria en la década de 1980. Estas cooperativas se beneficiaron de tierras de mejor calidad por habitante, así como acceso a mayor cantidad de créditos.¹⁴

En Honduras en 1961 se creó el Instituto Nacional Agrario, INA, que fue el organismo encargado de la administración de los programas de reforma agraria. A través del INA se promovió la formación de cooperativas de producción que en esos años era casi una condición para la entrega de las tierras, la mayor

¹⁴ Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL- La Estructura Agraria y el Campesinado en El Salvador, Guatemala y Honduras LC/Mex/L492, 7 Septiembre 2001, Pagina 7

parte de estas cooperativas optaban por los programas de cultivos comerciales, ya que estaban obligadas a restituir el valor de la tierra en un periodo de 10 años, aunque estas formas de organización empezaron a promoverse varios años antes, alcanzaron su mayor consolidación en la década de los 80, surgiendo de esta manera un sector importante en la economía agrícola hondureña, las cooperativas campesinas productoras de cultivos para la exportación, junto con un sector de cooperativas que producían granos básicos orientadas al mercado interno.¹⁵

En Guatemala, uno de los antecedentes mas radicales de reforma agraria se llevó a cabo en 1952, durante el gobierno del Presidente Jacobo Arbenz, cuando la Ley de Reforma Agraria (Decreto 900), estipulaba la expropiación y repartición de tierras ociosas de latifundistas, que era aproximadamente una quinta parte de la tierra arable del país. En noviembre de 1962, el gobierno guatemalteco promulgó un nuevo decreto de reforma agraria La Ley de Transformación Agraria (Decreto 1151) que con algunas modificaciones en lo que respecta a las formas de adjudicaciones de la tierra se mantuvo durante casi 25 años. Se creó el Instituto Nacional de Transformación Agraria, INTA, como organismo encargado de ejecutar la reforma en cuanto a tenencia y explotación de

¹⁵ Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL- La Estructura Agraria y el Campesinado en El Salvador, Guatemala y Honduras LC/Mex/L492, 7 Septiembre 2001, Pagina 7

las tierras. Las modificaciones que se hicieron a la Ley de Reforma Agraria durante esos 25 años incorporaron formas colectivas de explotación de las tierras, fincas cooperativas y el concepto de Patrimonio Agraria Colectivo (PAC), en el que aunque la propiedad era colectiva, el producto era individual. Fue así durante el gobierno de Facto del General Víctor Manuel Mejía Vítores que se emite el decreto 67-84, mediante el cual se crea la figura legal de las Empresas Campesinas Asociativas, como un modelo de organización, con el objetivo principal de impulsar el desarrollo económico y social del sector campesino del país, promoviendo su organización y la implementación de medidas tendientes a una mejor explotación de los fondos que hayan sido adjudicados o se adjudiquen en el futuro dentro del proceso de transformación agraria, declarándose de utilidad pública y de beneficio social la constitución de las mismas como organizaciones que tiendan a su propia superación y la de sus miembros individualmente considerados.

2.2. Concepto de Empresa Campesina Asociativa

Es una organización conformada por campesinos y campesinas beneficiarias del proceso de transformación agraria, constituidos en una colectividad, bajo una gestión común para explotar directa la tierra, en forma eficiente y racional, aportando su trabajo, industria, servicios u otros bienes, con el fin de mejorar los sistemas de producción en el campo, satisfacer sus propias necesidades, comercializar, transformar o industrializar sus productos y distribuir

en forma proporcional a sus aportes, las utilidades o pérdidas que resulten en cada ejercicio contable.¹⁶

Este tipo de empresa se caracteriza por su naturaleza de propiedad social, la que se entiende como copropiedad indivisible entre sus miembros, de la tierra y de todos los bienes que forman el patrimonio de la empresa.

2.2.1 Marco Legal

El Decreto Ley 67-84 en su artículo 9, establece que la Empresa Campesina Asociativa, podrá constituirse por iniciativa propia, de los beneficiarios del proceso de transformación agraria o como consecuencia de la Promoción que para el efecto realice el Instituto Nacional de Transformación Agraria.

La constitución de este tipo de empresas deberá hacerse constar en escritura pública o bien en acta constitutiva autorizada por el Alcalde de la jurisdicción, debiendo contener por lo menos lo siguiente:

a) Lugar y fecha de la celebración de la Asamblea Comunitaria.

¹⁶ Capítulo I, Arto.20. Decreto Ley 67-84, Ley de Empresas Campesinas Asociativas

- b) Nombre y apellidos completos, edad, nacionalidad, oficio, estado civil, domicilio y cedula de vecindad de los integrantes de la empresa.
- c) La denominación, que se formará de conformidad con el artículo 5º. de la ley.
- d) Domicilio
- e) Declaración de constituirse por tiempo indefinido
- f) El detalle de lo que cada miembro aporte en dinero o en otros bienes
- g) Designación del representante legal
- h) El objeto que se propone realizar la empresa
- i) Plan de producción inicial aprobado por el Instituto Nacional de Transformación Agraria
- j) Determinación del ejercicio contable anual
- k) La forma de constituir las reservas que se prevean
- l) El porcentaje de las utilidades que será destinado para reservas de capitalización.
- m) La forma y reglas de distribución de los resultados obtenidos en cada ejercicio contable.
- n) Las reglas para la disolución liquidación de la Empresa
- o) Los Estatutos que regirán el funcionamiento de la Empresa.
- p) Cualesquiera otras estipulaciones lícitas que se estimen pertinentes por los integrantes de la Empresa.

La personalidad jurídica la adquiere al estar inscrita en el Registro de Empresas Campesinas Asociativas dependencia que funciona adscrita al Fondo de Tierras, entidad encargada del control y fiscalización de dichas empresas.¹⁷

Como requisito previo a su funcionamiento deberán someter a consideración y aprobación sus estatutos, trámite que se efectúa en el Departamento de Registro de Empresas Campesinas Asociativas del Fondo de Tierras. Estos estatutos regirán las actividades tanto económicas como financieras de cada empresa campesina asociativa, debiendo contar con un mínimo de diez miembros, registro que deberá ser llevado en libros debidamente autorizados para el efecto por el Departamento de Registro de Empresas Campesinas Asociativas.

2.3 Registro Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio

A la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio le fueron aprobados sus Estatutos por el Consejo del Instituto Nacional de Transformación Agraria, mediante Acta No. 4-91 de fecha 10 de enero de 1991, estando asentada su creación en Acta No. 6 de fecha 17 de enero de 1991, extendida en la Alcaldía Municipal de Retalhuleu habiendo firmado dicho documento treinta y dos socios, formalizando su inscripción y registro en el Departamento de Registro de

¹⁷ Artículos 9º. , 30 y 48 Dto.Ley 67-84 Ley de Empresas Campesinas Asociativas y Acuerdo Gubernativo 136-85, Reglamento de Empresas Campesinas Asociativas

Empresas Campesinas Asociativas en octubre de 1993, departamento que funciona en el Fondo de Tierras

2. 3. 1 Estructura Organizativa Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio

La estructura organizacional de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio se encuentra regida de acuerdo a sus estatutos estando conformada por los órganos siguientes:

- a) Órganos de Dirección
- b) Órganos de Gestión

Los Órganos de Dirección son dos:

La Asamblea Comunitaria

La Junta Directiva

Asamblea Comunitaria

Ésta se integra por todos los miembros en pleno uso de los derechos que le otorgan el Decreto Ley 67-84, el reglamento de dicha ley y los estatutos, constituyendo el órgano máximo de la empresa.

Le corresponde llevar a cabo principalmente las funciones siguientes:

- Decidir sobre las políticas de organización, dirección y control interno de la empresa.

- Conocer, aprobar o no aprobar los estados financieros anuales.
- Aprobar, modificar o no aprobar el plan de distribución de utilidades de cada ejercicio contable.
- Elegir a los miembros de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia.

Junta Directiva

La Junta Directiva es el órgano ejecutivo de la empresa, siendo responsable de su dirección y administración, y se integra de la siguiente manera:

Un Presidente

Un Vicepresidente

Un Secretario

Un Tesorero

Los miembros de la Junta Directiva duran en sus funciones un año y no podrán ser reelectos para el mismo o diferente cargo si no ha transcurrido un período a partir de la fecha de entrega del cargo.

Dentro de las atribuciones principales, se mencionan las siguientes:

- Planificar, dirigir y coordinar los programas de acuerdo con los objetivos de la empresa
- Ejecutar los acuerdos y resoluciones de las asambleas comunitarias

- Gestionar la obtención de los recursos financieros necesarios para que la empresa cumpla con la función por la cual fue creada.
- Elaborar el plan de presupuesto anual.
- Elaborar el plan de distribución de utilidades.
- Aprobar los planes de capacitación técnica.
- Organizar los comités y conocer de las renunciaciones que presenten sus miembros.

b) Órganos de Gestión

Estos se integran de la forma siguiente:

Junta de Vigilancia

Comités

Comité de Producción

Comité de Comercialización

Comité de Finanzas

Comité de Participación Social

Comité de Seguridad

Junta de Vigilancia

Es el órgano de control de la empresa, no subordinada a la Junta Directiva, se integra por tres miembros titulares y dos suplentes, que serán electos por la Asamblea Comunitaria Anual y duraran en sus funciones un año.

Dentro de las atribuciones que le corresponde realizar se pueden mencionar las siguientes:

- Supervisar todo lo relacionado con la situación contable y financiera de la empresa.
- Conocer de cualquier reclamación de los miembros de la empresa.
- Convocar a asamblea Comunitaria, cuando no lo haga la Junta Directiva.
- Fiscalizar la administración de la empresa.
- Rendir un informe anual de las actividades realizadas.

Comités

El artículo 5º. de los Estatutos faculta a la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio a crear los comités que consideren necesarios, con sus atribuciones específicas, estando conformados los siguientes:

Comité de Producción

A este comité le corresponde realizar las funciones siguientes:

- Elaboración del anteproyecto del plan de producción anual de la Empresa con tres meses de anticipación a la fecha de celebración de la Asamblea Comunitaria Anual.
- Realizar estudios sobre la explotación de nuevos cultivos.
- Velar por el cumplimiento del plan anual de producción.

Comité de Comercialización

Le corresponde llevar a cabo las funciones siguientes:

- Establecer los mecanismos de comercialización de la empresa.
- Establecer los mecanismos de compra de materiales e insumos para la empresa.
- Elaboración del presupuesto anual de ventas y revisión de su ejecución mensual.
- Llevar el control de las estadísticas de ventas.
- Presentar un informe anual a la asamblea comunitaria de la gestión realizada.

Comité de Finanzas

Las funciones principales de este comité son:

- Elaborar el presupuesto anual de la empresa.
- Elaborar el plan de inversión de la empresa.
- Establecer los contactos necesarios con instituciones financieras.
- Llevar el control mensual del presupuesto y su revisión contra lo ejecutado.

Comité de Participación Social

Éste tiene como funciones específicas las siguientes:

- Coordinar con la Junta Directiva la realización de festejos
- Promover cursos de capacitación
- Gestionar la realización de obras de infraestructura de beneficio I

Del Comité de Participación Social dependen los comités siguientes:

Comité de administración de Agua Potable

A este comité le corresponde velar por el buen funcionamiento y administración del sistema de agua potable.

Comité de mejoramiento

Este comité su función principal es llevar a cabo gestiones con el objeto de realizar mejoras en la comunidad, tales como vías de acceso, mantenimiento de la carretera, etc.

Comité de Emergencias

Este comité fue creado con el objeto de organizar a los miembros de la comunidad a efecto de atender emergencias que se pudieran presentar, tales como interrupción del servicio de agua, interrupción del servicio eléctrico, etc.

Comité de Desastres

La función de este comité consiste en atender los desastres que se pudieran presentar en la comunidad, tales como inundaciones, enfermedades, etc.

Comité de Padres

Este comité tiene como objeto principal llevar a cabo reuniones con los padres de familia de la comunidad, a efecto de lograr una mejor relación familiar y comunal.

Comité Pro instituto

A este comité le fue asignado la labor de gestionar la apertura de un instituto para la comunidad, cuyo objetivo ya fue alcanzado, pues actualmente funciona un instituto de educación básica, que además de capacitar en el área académica, desarrolla programas que incluye aspectos agrícolas, formando parte de los capacitadores el Gerente de la Empresa.

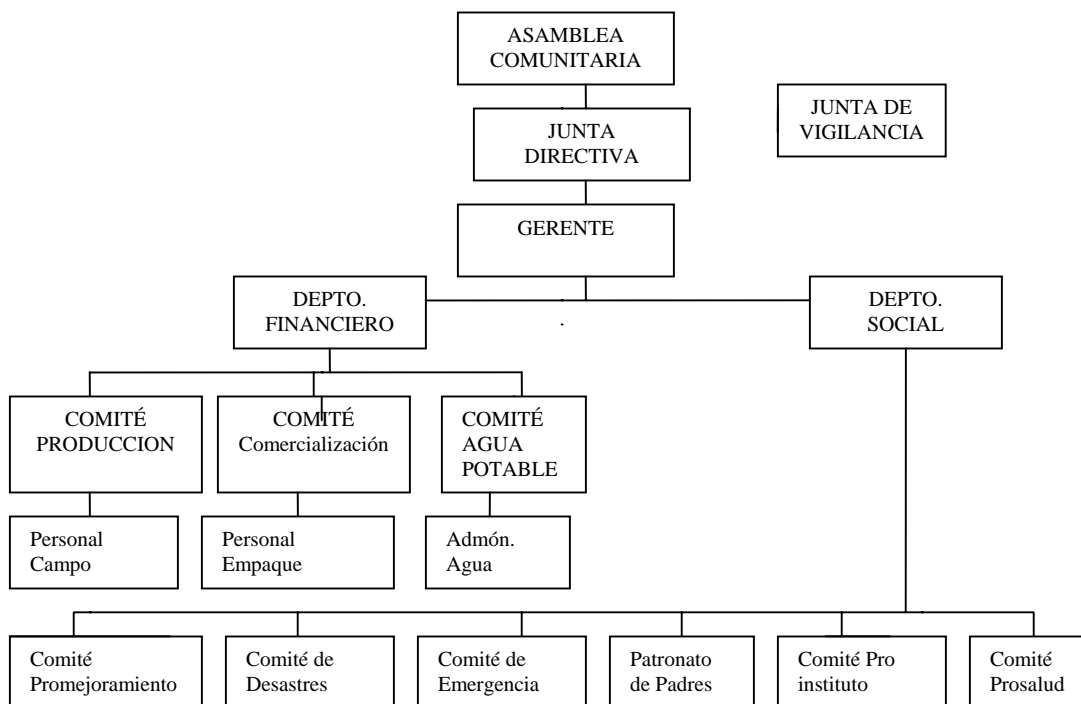
Comité de Salud

Este comité fue creado con el objeto de gestionar la apertura de un puesto de salud, el cual ya se encuentra funcionando.

Comité de Seguridad

La función principal de este comité consiste en llevar a cabo capacitaciones sobre normas de seguridad así como velar por la seguridad de las instalaciones de la empresa.

A continuación se presenta el organigrama de la Empresa Campesina Valle Lirio



Corresponde a los órganos directivos desarrollar planes, objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos.

Los miembros de la empresa que se encuentran organizados y que viven en la comunidad se dedican a la agricultura, existiendo una división del trabajo que realizan los grupos e individuos, labores que son coordinadas por el Gerente de la

empresa y el Comité de Producción, siendo éste el que establece las metas para la realización de los proyectos productivos.

2.3.2 Funcionamiento

En el artículo 6º. del Decreto Ley 67-84, se establece la responsabilidad de los miembros de este tipo de empresas la cual estará limitada al monto de sus respectivos aportes, a su participación en las utilidades o del monto que pudiera corresponderles en el caso de disolución o liquidación de ésta, no obstante serán solidariamente responsables ante la Empresa por los compromisos que ante ella adquieran.

La responsabilidad civil de la empresa frente a terceros compromete únicamente su patrimonio, excepto la tierra que se le haya adjudicado o aportado cuando aun no se haya cubierto su valor, salvo lo dispuesto en el artículo 69 del mencionado decreto ley.

Este tipo de empresa se caracteriza por su naturaleza de propiedad social, la que se entiende como copropiedad indivisible entre sus miembros, de la tierra y de todos los bienes que forman el patrimonio de la empresa.

2.3.3 Objetivos de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio

El artículo 8º. del Decreto Ley 67-84 y el artículo 3º. de los Estatutos de la empresa Campesina Asociativa establece los siguientes objetivos:

- a) Promover el uso eficiente de los recursos tierra, capital y trabajo.
- b) Promover el mejoramiento económico social de sus miembros.
- c) Crear sentimientos de solidaridad y ayuda mutua entre las familias beneficiadas.
- d) Propiciar el adiestramiento técnico individual y colectivo, para que en corto plazo sus miembros sean autosuficientes para manejar las variables económico sociales que implican su crecimiento y desarrollo.
- e) Dotar de sentimientos de responsabilidad individual a sus miembros para con la empresa.
- f) Adecuar un esquema productivo inicial agrícola y pecuario, que les permita una mayor rentabilidad, con el fin de consolidarse como entidades competitivas dentro del mercado.
- g) Producir, almacenar, clasificar, conservar, envasar, transportar y comercializar en el mercado nacional o extranjero los productos agrícolas, pecuarios, industriales o agroindustriales, obtenidos por ella misma.

- h) Distribuir entre sus miembros, previa deducción de las reservas correspondientes, las utilidades obtenidas en el ejercicio contable, en relación directa a los bienes aportados a la empresa por cada miembro.
- i) Realizar cualquier actividad lícita que coadyuve a la superación moral, intelectual, económica y social de sus miembros individualmente considerados.

2.3.4 Actividades Principales

La agricultura es la actividad principal a la que se dedica la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio iniciándose con el cultivo del ajonjolí, como producto comercializable y el del maíz como un medio de subsistencia.

Desde enero 1991, fecha en que se constituyó, hasta el año 1999, la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, su gestión principal estuvo enfocada a desarrollar proyectos sociales, así como solicitar apoyo técnico financiero a instituciones gubernamentales, principalmente por medio del apoyo proporcionado por el Proyecto ALA-92-98, de la Comunidad Europea, proyecto por medio del cual tuvo acceso a programas de capacitación para los socios en aspectos de asistencia técnica y financiera, habiendo obtenido por medio de una donación capital de trabajo, consistente en maquinaria y equipo, equipo de computo. A partir del año 2000, la empresa logró producciones importantes, ya que por medio de un

programa de diversificación hortofrutícola (tomate, chile, sandia, aguacate, limón) y producción de plátano, cultivo que representa el principal producto, logrando comercializar a granel 134 camionadas de plátano. Fue en este mismo año que la Empresa logra ingresar a un programa de exportación a Centroamérica y a Estados Unidos, a través de la organización de 36 asociados quienes decidieron unir sus producciones y exportarla en bloque, logrando así obtener resultados favorables en su gestión. Este programa ha sido acompañado de intensas capacitaciones de campo y de planta, gestionadas a través de la Administración tanto a entidades gubernamentales (Fondo de Tierras) y comunidades internacionales (Proyecto ALA 92/98), alcanzando en los últimos años un total de 66 capacitaciones, permitiendo alcanzar un producto de calidad de exportación. El 7 de febrero 2001 se inició el programa de exportación hacia el mercado de Miami.

En el año 2002, exportaron 1,584 cajas de plátano a los Estados Unidos a un precio de \$6.00 la caja. El producto de segunda se vende localmente, así como el producto de primera que no se exporta se vende a la Central de Mayoreo (CENMA). El plátano que por su tamaño no llena los requerimientos del mercado internacional esta destinado a los mercados de Quezaltenango, Huehuetenango y a los barrios de la capital.

Así mismo la empresa esta impulsando un proyecto de venta de semilla de plátano a fincas privadas, así como a Empresas Campesinas Asociativas y comunidades cercanas.

Dentro de las actividades sociales que realiza se puede mencionar gestiones de mejoramiento de los servicios de salud y agua potable. Los servicios de salud son gestionados como en las demás Empresas Campesinas Asociativas en coordinación con la Sucursal de la Región VI de la Asociación Nacional de Empresas Campesinas Asociativas.

2.3.5 Gestión Financiera

El órgano encargado de llevar a cabo esta función es el Departamento Financiero, delegando la dirección de la misma en el Presidente de Finanzas, quien es el responsable de que se elaboren los planes de inversión de la empresa, así como los contactos necesarios con las entidades de crédito nacionales e internacionales debiendo así mismo atender diferentes solicitudes de crédito de parte de los socios, siendo responsable de presentar a la Asamblea Comunitaria para su aprobación del anteproyecto de presupuesto y plan de inversión de la empresa.¹⁸

¹⁸ Artículo 32, Estatutos Campesina Asociativa Valle Lirio

La gestión realizada hasta la fecha por este departamento se puede considerar que no ha llenado las expectativas deseadas, ya que dentro de sus funciones está el de elaborar el presupuesto financiero anual de la empresa y darlo a conocer a la Junta Directiva con 3 meses de anticipación a la celebración de la Asamblea Anual, elaborar el plan de inversión, llevar a cabo las gestiones necesarias ante entidades de crédito, sin embargo se observó que algunas de estas tareas no se llevan a cabo. En el año 2000 solicitó un crédito por medio de un Fideicomiso del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, por un monto de Q 50,000.00 utilizando dichos fondos para la implementación de riego de aspersión de 53.2 Has., las cuales fueron utilizadas para el cultivo de plátano de exportación. Así mismo por medio de la aportación de 36 socios se logró recaudar la cantidad de Q 27,642.00, adquiriendo con dichos fondos un camión de 13 toneladas y un tractor para apoyar las actividades de producción y comercialización.

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para llevar a cabo la investigación se realizó de acuerdo al análisis de las variables: Estructura Organizacional y Gestión Financiera, utilizando los procedimientos que se consideraron necesarios de acuerdo a las necesidades, por medio de instrumentos como la entrevista estructurada y análisis de razones financieras.

3.1 Sujetos

3.1.1 Sujetos Estructura Organizacional

El procedimiento utilizado para analizar la organización de la Empresa Campesina Asociativa se llevó a cabo en base al análisis de los sujetos que conforman la población estando integrada por los socios que ocupan cargos directivos, así como la Asamblea Comunitaria, constituyéndose de la forma siguiente:

Sujetos	No. Personas
Presidencia Junta Directiva	1
Gerencia	1
Presidencia Comité de Finanzas	1
Presidencia Comité Producción	1
Presidencia Comité Comercialización	1
Asamblea General	100
Total	105

3.1.2 Sujetos Gestión Financiera

En cuanto a la gestión financiera forman parte de la investigación, el análisis de los estados financieros que reflejan la situación de la empresa durante los años 2000, 2001 y 2002, ya que de acuerdo a lo establecido en el artículo 13 del Decreto Ley 67-84, Ley de Empresas Campesinas Asociativas, la Empresa Campesina Asociativa es considerada consolidada y sostenible cuando como consecuencia de sus ejercicios contables de los últimos tres años, haya obtenido ingresos por venta de productos que le permitan cubrir las necesidades básicas de sus miembros y cumplir con sus obligaciones.

3.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados en la investigación para evaluar el modelo de organización y la sostenibilidad financiera de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio se dividen en la forma siguiente:

3.2.1 Instrumentos Estructura Organizacional

Los instrumentos utilizados para analizar la estructura organizacional fueron los siguientes:

- a) Cuestionarios elaborados en forma de entrevista estructurada.
- b) Tabulación de número de socios que han conformado la Empresa desde la suscripción del acta de constitución hasta la fecha de la investigación (años 2000, 2001, 2002).
- c) Estatutos de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio.

3.2.2 Instrumentos Gestión Financiera

Para el análisis de los estados financieros se utilizaron los instrumentos siguientes:

- a) Razones financieras
 - De Liquidez
 - De Actividad
 - De Apalancamiento

- b) De Rentabilidad
 - Margen de Utilidad Bruta
 - Margen de Utilidad Neta
 - Rendimiento sobre total de Activos (Rendimiento sobre la Inversión RSI)
 - Rendimiento sobre Capital Contable (RCC)
 - Porcentaje de Gasto en Relación a la Utilidad Neta
 - Porcentaje de Gasto en Relación a la Utilidad Bruta

Las principales razones financieras utilizadas para el análisis del Balance General se definen de la forma siguiente:

Razones de Liquidez:

La liquidez mide la capacidad de la empresa para enfrentar necesidades financieras inesperadas por ejemplo, una huelga larga o una larga guerra de precios. Se considera que un activo es líquido cuando se puede convertir rápidamente a dinero. Los inventarios y las cuentas por cobrar son los activos más líquidos.

Las razones para medir la liquidez son:

- **Razón Circulante**

Esta razón mide el grado en que las reclamaciones de los acreedores a corto plazo, son cubiertas por los activos mas líquidos de la empresa. En general esta razón debe ser cuando menos de 1, es decir que cada pasivo, debe por lo menos estar cubierto por un activo.

Se define de la forma siguiente: $\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$

- Razón Ácida

Ésta tiene la variante en relación a la razón anterior, de que se le resta al Activo Circulante el monto de los inventarios y se divide entre el pasivo circulante, o sea que viene a reflejar la capacidad que tiene la empresa de responder ante terceros, con el efectivo y las cuentas por cobrar.

Se define así: $\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Circulante}$

Razones de Actividad

Éstas miden la forma en que la empresa utiliza sus activos a corto y largo plazo. Son una medida de la eficiencia de la empresa. Las tres razones de actividad usadas con más frecuencia son:

- Rotación de Inventarios

Esta mide la cantidad de veces al año que la empresa mueve sus inventarios, el activo a corto plazo más importante. Una cifra alta indica más y por consiguiente un movimiento más eficiente y mejor. Si esta razón es demasiado baja en comparación con la de empresas similares podría significar dos cosas. Si los niveles de inventarios son comparables, en tal caso, es preciso aumentar las ventas. Por otra parte si las ventas son comparables, en tal caso los niveles de los inventarios son demasiado altos.

Esta razón se define así: $\text{Total de Ventas} / \text{Inventario Promedio}$

- Rotación de Activos Fijos:

Esta razón mide el grado de eficiencia con el que la empresa usa la planta y el equipo, sus activos. La interpretación de esta relación es similar a la de la rotación de inventarios. Una relación que no está en línea con la industria podría significar exceso de planta y equipo o ventas mínimas.

Esta razón se define como : $\text{Total de ventas} / \text{Activos Fijos}$

- Rotación del total de activos:

Esa razón mide la eficiencia con la que la empresa aprovecha todos sus activos fijos a corto y a largo plazo.

Se define así: $\text{Total de ventas} / \text{Total de Activos}$

Razones de Apalancamiento

Éstas miden el grado en que una empresa depende de fondos al crédito, en lugar de hacerlo del capital de accionistas o del flujo monetario interno para financiar operaciones. Las razones miden como estas fuentes secundarias de

fondos están apalancadas con endeudamiento. Las tres razones de apalancamiento usadas con más frecuencia son:

Razón de endeudamiento a activos.

Es una medida directa del apalancamiento financiero se define así

Endeudamiento a activos: $\text{Endeudamiento Total} / \text{Total Activos}$

El endeudamiento total es la suma de las obligaciones contraídas por la empresa, actuales y a largo plazo y el total de activos es la suma de los activos fijos y circulantes

Razón de deuda a capital contable

Ésta mide el equilibrio entre el endeudamiento y el capital contable, en la estructura del capital de la empresa, a largo plazo, se define así:

Deuda a capital contable: $\text{Deuda a Largo plazo} / \text{Total del Capital de los Accionistas}$.

Razón de Cobertura:

Ésta mide el grado en que los pagos anuales de intereses de una empresa quedan cubiertos por su utilidad bruta.

Se define así: $\text{Utilidades antes de Intereses e Impuestos} / \text{Total de Intereses Cargados}$.

Para el análisis de los Estados de Resultados se utilizaron las razones de rentabilidad las cuales nos permiten medir la eficacia del manejo del área financiera, es decir que tan exitosamente la empresa está creando riqueza para sus dueños, los accionistas y en el caso de la Empresa Campesina Asociativa, para sus asociados, factor importante para determinar su sostenibilidad tanto financiera como operativa.

Las razones de rentabilidad usadas con más frecuencia son:

Margen de utilidad bruta:

Se trata de un indicador de la cantidad de utilidades que genera la Empresa a partir de sus recursos materiales básicos, como los inventarios, antes de restar los gastos de operación (como salarios, mantenimiento, servicios públicos, etc.) de las actividades que crean valor. Si se compara esta razón con la de empresas similares indicará si los precios son competitivos.

Se define así:
$$\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas} / \text{Ventas}$$

Margen de utilidad neta:

Esta razón es similar a la anterior, salvo que explica todos los egresos que crean valor.

Se define así: $\text{Ventas} - \text{Egresos totales} / \text{Ventas}$

Rendimiento sobre el total de activos

Esta razón es llamada con frecuencia, rendimiento sobre la inversión RSI, mide la cantidad de utilidades generadas por los activos que la empresa ha adquirido mediante inversiones de capital y créditos.

Se define así: $\text{Utilidad después de impuestos} / \text{Total activos}$

Así mismo otra definición para explicar el financiamiento de activos con endeudamiento es: $\text{Utilidad después de Impuestos} + \text{Intereses} / \text{Total de Activos}$.

Rendimiento del capital.

Con frecuencia a esta razón se le llama rendimiento del capital contable o RCC. Mide la relación del rendimiento que le producen sus inversiones a los accionistas, que pueden estar apalancadas con deuda

Se define así: $\text{Utilidades después de Impuestos e Intereses} / \text{Total del Capital Contable}$

Relación de Gasto en relación a Utilidad Neta

Ésta mide el porcentaje que el gasto representa en relación a la utilidad neta, siendo también un indicador de cómo la empresa es capaz de absorber sus costos operativos.

Se define así: $\text{Total gasto} / \text{Utilidad Neta}$

Porcentaje de Gasto en relación a la Utilidad Bruta

Ésta mide el porcentaje que el gasto representa en relación a la utilidad neta.

Se define así: $\text{Total Gasto} / \text{Utilidad Bruta}$.

4.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Derivado de la investigación realizada los resultados de la misma se plantean de acuerdo al análisis de las variables, utilizando para ello los indicadores respectivos:

4.1 Estructura Organizacional

4.1.1 Organización

Durante el desarrollo de la investigación se pudo establecer que los únicos órganos directivos que realizan, aunque en forma parcial la labor por la cual fueron elegidos, son la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia y el Comité de Producción, ya que a la fecha en que se realizó el estudio, los otros comités no se encontraban organizados y únicamente 36 socios participaban en el proyecto productivo. Este funcionamiento parcial se debe a la falta de identificación de los socios con la empresa, ya que como se mencionó anteriormente, un porcentaje elevado de los mismos únicamente utilizan la tierra que les fue adjudicada en forma de vivienda, representando un 65% del total de los socios, quienes se movilizan a trabajar a los lugares circunvecinos, factor que viene a incidir en la poca participación en los proyectos productivos, así como en que no se integren a la Asamblea Comunitaria, pues la misma la conforman los socios y únicamente se

cuenta con la participación de un 35% en las labores productivas, factor que viene a limitar el desarrollo de la organización.

4.1.2 Dirección

La dirección de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio recae en la Asamblea Comunitaria, y la Junta Directiva. La Junta Directiva delega la función de administrar en un Gerente, quien es el encargado de coordinar y dirigir la empresa, así como tiene la responsabilidad con el Comité de Producción, de elaborar el presupuesto de producción. Los integrantes de la Junta Directiva son electos en Asamblea General Comunitaria, debiendo llenar los requisitos que indica la ley y el reglamento. No podrán ser miembros de la Junta Directiva personas que tengan relación de parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad y los cónyuges o compañeros de hogar. El Gerente debe de llenar el requisito de un título a nivel medio, debiendo tener preparación en aspectos agrícolas, de preferencia, Perito o Ingeniero Agrónomo. A la fecha de realizada la investigación, la persona encargada de la Gerencia de la Empresa cumple con el perfil mencionado, teniendo preparación universitaria en aspectos agrícolas y experiencia en manejo de proyectos productivos, además de impartir capacitaciones relacionadas con labores agrícolas a los alumnos del instituto de educación básica.

4.1.3 Planificación

Esta únicamente se da a nivel del Comité de Producción, siendo el Gerente de la Empresa el encargado de presentar a la Junta Directiva, el programa mensual de producción. El Comité de Producción depende del Departamento Financiero, detectándose durante la investigación que no se encuentra conformado, por lo que la responsabilidad del seguimiento de dicho programa recae en el Gerente.

Como elemento importante en toda empresa debe existir una planificación de las actividades a realizar, con el objeto de cumplir con las metas establecidas y que permitan un desarrollo sostenible de la misma, por lo que se hace necesario que además de la planificación que elabora el Comité de Producción, también lleve a cabo dicha labor el Comité de Comercialización, el Departamento de Finanzas, la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia, funciones que les corresponde realizar de acuerdo a lo que establecen los estatutos, tal y como se indicó en el capítulo 2, inciso 2.3.1

4.1.4 Control

Esta labor le corresponde a la Junta de Vigilancia, cuya función principal es supervisar y controlar la actuación de la Junta Directiva, así como el funcionamiento de la Administración y el Departamento Financiero

A la fecha de realizada la investigación, se detectó que la Junta de Vigilancia no elabora ningún plan para evaluar el control interno de la empresa, por lo que se concluye que la Junta Directiva no es sujeta de ningún tipo de fiscalización por parte de este órgano, considerándose como una debilidad de la organización.

Como resultado del análisis de las variables anteriores, se pudo establecer que a pesar de existir una estructura organizacional, la cual identifica tanto los órganos directivos, así como los de supervisión y control, que se encuentran definidos tanto en la ley, como por los estatutos de la empresa, se pudo identificar, que una de las principales limitaciones organizativas de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, es la falta de participación tanto de los órganos directivos, como de los socios que la integran, ya que los únicos que se encuentran conformados y que realizan algunas de las funciones para las cuales fueron electos son la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia, y el Gerente encargado de la administración de la empresa.

Los aspectos anteriores limitan su expansión, aspecto que viene a incidir

en una débil organización, dando como resultado un rendimiento bajo tanto a nivel de productividad como de desempeño financiero.

Dentro de las principales limitaciones organizativas identificadas se mencionan las siguientes:

1. Falta de estabilidad en el número de socios que han conformado la Empresa durante los últimos 10 años lo cual ha debilitado su estructura organizacional y por consiguiente su desarrollo empresarial, ya que de acuerdo a registros se pudo comprobar lo siguiente:

En 1991 la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio se constituyó con 32 socios, en 1996 contaba con 105 socios y en diciembre 2002 la membresía se redujo a 36 socios.

2. A pesar de que la dirección esta delegada en la Asamblea Comunitaria y la Junta Directiva, la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio no lleva a cabo la asamblea anual, tal y como lo establece la ley y los estatutos, tampoco se elabora memoria de las labores que realiza cada órgano, aspectos que influyen en que los socios no cuenten con la información financiera necesaria para una adecuada toma de decisiones.

3. Se han impartido cursos de capacitación, en aspectos relacionados con organización, planificación, administración y finanzas, sin embargo no se les da seguimiento a efecto de que se pongan en práctica.
4. Las actividades no se planifican, así como tampoco se elabora un presupuesto en ninguna de las áreas incumpliendo con lo que indican los estatutos.
5. Algunas tierras no son aptas para la agricultura, razón por la cual muchos de los socios se ven obligados a trabajar en otras fincas cercanas, utilizando únicamente la parte de la tierra que les corresponde para vivienda, sin tener una participación activa en el desarrollo de los proyectos productivos, lo cual viene a afectar la participación en la organización y en las actividades que desarrolla la empresa.
6. No se cuenta con la supervisión y fiscalización por parte de la entidad gubernamental encargada de ello, a efecto de contar con planes de seguimiento a los proyectos productivos que realizan y así poder orientarlos en la consecución de sus fines.

4.2 Gestión Financiera

Para el análisis de la gestión financiera se tomaron como indicadores las razones financieras, utilizándose como instrumentos los estados financieros siguientes:

- Balance General al 31 de diciembre 2000, 2001 y 2002.
- Estado de Resultados al 31 de diciembre 2000, 2001 y 2002.

4.2.1 ANALISIS BALANCE GENERAL

CUADRO 1

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO						
BALANCE GENERAL POR LOS AÑOS TERMINADOS AL						
31 DE DICIEMBRE 2000, 2001 Y 2002						
	2000	%	2001	%	2002	%
ACTIVO						
CIRCULANTE	6,456.98	0.00	1,654.66	0.00	2,500.00	0
FIJO						
Terrenos	1,400,000.00	0.67	1,400,000.00	0.72	1,400,000.00	0.78
Plantaciones	498,076.43	0.24	344,610.76	0.18	204,628.45	0.11
Edificios y construcciones	174,200.00	0.09	166,200.00	0.09	158,200.00	0.09
Vehículos- Maquinaria y Equipo			30,500.00	0.02	32,526.04	0.02
Mobiliario y Equipo			4,900.00	0.00	4,900.00	
Equipo Computación					3,600.00	0.00
SUMA EL ACTIVO	2,078,733.41	1.00	1,947,865.42	1.00	1,806,354.49	1.00
PASIVO Y CAPITAL						
Pasivo Largo Plazo	1,400,000.00	0.67	1,221,000.00	0.63	1,042,000.00	0.58
Ganancia del Ejercicio	2,956.43	0.00	39,232.01	0.02	42,789.07	0.02
Utilidades acumuladas			2,956.43	0.00	42,188.44	0.02
Superavit por donación			8,900.00	0.00	3,600.00	0.00
Capital	675,776.98	0.33	675,776.98	0.35	675,776.98	0.38
SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	2,078,733.41	1.00	1,947,865.42	1.00	1,806,354.49	1.00

El análisis de los estados financieros anteriores, nos da a conocer lo siguiente:

- El activo principal de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio lo constituye el rubro de terrenos, el cual les fue adjudicado por medio del Instituto Nacional de Transformación Agraria con un financiamiento a 20 años reflejándose dicho monto en el pasivo a largo plazo
- El rubro de plantaciones, cuyo cultivo principal lo constituye el plátano, refleja una disminución, derivado de la estrategia de la empresa de contar únicamente con los insumos necesarios para la cosecha de cada año.
- El rubro de edificios y construcciones el cual lo constituyen 37 viviendas, 1 escuela, 1 salón comunal, 1 edificio para Juzgado Auxiliar y 1 edificio para clínicas (Ver anexo 7), se ha visto disminuido por concepto del porcentaje de depreciación que se les ha aplicado cada año.
- El mobiliario y equipo cuya integración se detalla en el anexo 6, proviene de una donación efectuada por el la Comunidad Europea, por medio del Proyecto ALA 92/98, estando integrado por escritorios, sillas secretariales, calculadoras archivos, así mismo equipo de computación.

- En cuanto al pasivo a largo plazo, cuyo monto inicial es de Q 1, 400,000.00, incluye Q 179,000.00 que corresponde a la cuota anual por concepto de amortización al préstamo, así mismo se puede apreciar que la empresa ha logrado cumplir con la amortización de la deuda, durante los tres años analizados.
- Los resultados obtenidos durante los años 2001 y 2002 han sido favorables, pues ha registrado utilidades, lo cual permite dar a conocer un manejo adecuado de la gestión financiera.
- El superávit por donación proviene del mobiliario y equipo donado por la Comunidad Europea, por medio del Proyecto ALA 92/98
- (Anexos 6-8)

A continuación se presenta el cuadro 2, el cual nos da a conocer los aumentos y disminuciones que han sufrido las cuentas de Balance General durante los periodos 2000-2001 y 2001-2002

CUADRO 2

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO				
BALANCE GENERAL POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE				
DICIEMBRE DEL 2000, 2001 y 2002				
ANÁLISIS DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES				
	2000-2001	%	2001-2002	%
ACTIVO	(+) (-)		(+) (-)	
CIRCULANTE	-4,802.32	- 74	845.34	51
FIJO				
Terrenos	0.00		0.00	
Plantaciones	-153,465.37	- 31	-139,982.31	41
Edificios y construcciones	-8,000.00	- 05	-8,000.00	-05
Vehículos- Maquinaria y Equipo	30,500.00		2,026.04	07
Mobiliario y Equipo	4,900.00		0.00	
Equipo de Computación			3,600.00	
SUMA EL ACTIVO	-130,867.99		-141,510.93	
PASIVO Y CAPITAL				
Pasivo Largo Plazo	-179,000.00	- 13	-179,000.00	-15
Ganancia del Ejercicio	36,275.58	12	3,557.06	0.08
Utilidades acumuladas	2,956.43		39,232.01	13.27
Superávit por donación	8,900.00		- 5,300.00	-60
Capital	0.00		0.00	
Superávit por donación	0.00			
SUMA PASIVO Y CAPITAL	-130,867.99		-141,510.93	

El análisis comparativo de los balances anteriores, da a conocer el resultado de la gestión financiera realizada por los periodos 2000-2001 y 2001-2002, reflejando lo siguiente:

1. El efectivo en caja ha disminuido, pues ha sido política de la administración manejar montos mas bajos, con el propósito de que estos fondos sean invertidos, ya sea en capital de trabajo (maquinaria, vehículo, etc.) o en adquisición de insumos y materia prima para la producción.
2. El rubro de plantaciones, la cual la integran los inventarios, también ha disminuido, ya que como estrategia financiera de la administración ha determinado mantener materia prima, insumos, y materiales que se necesitarán durante el periodo de cosecha, e ir comprando conforme las necesidades lo requieran.
3. El rubro de edificios y construcciones representa la inversión efectuada por esta empresa la cual se llevo a cabo en el año1998, y su disminución se debe al gasto por depreciación aplicado cada año a dicho activo.
4. El activo fijo está conformado por vehículos, maquinaria y equipo, mobiliario y equipo incrementándose derivado de la reinversión de utilidades, aportaciones de los socios, así como donaciones por parte de la Comunidad Europea.

5. El pasivo a largo plazo lo integra el préstamo para la adquisición de la tierra, otorgado por el Instituto Nacional de Transformación, trasladado posteriormente al Fondo de Tierras, cuyo saldo ha ido disminuyendo, ya que derivado de la gestión financiera la empresa ha podido cumplir con la amortización del préstamo.

6. La cuenta de superávit se ha visto incrementada por donaciones, tales como maquinaria y equipo de oficina, un vehículo.

El análisis de las razones financieras que se utilizaron para analizar el Balance General por los años terminados al 31 de diciembre 2000, 2001 y 2002, se presentan en los cuadros siguientes:

A continuación se presenta el análisis de las razones de liquidez:

**CUADRO 3
EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
RAZONES DE LIQUIDEZ**

RAZÓN CIRCULANTE

AÑO	ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO CIRCULANTE	RAZON
2000	Q.6,456.98	Q. 179,000.00	0.04
2001	Q.1,654.68	Q 179,000.00	0.01
2002	Q.2,500.00	Q. 179,000.00	0.01

Esta razón da a conocer la capacidad que tiene la empresa de responder ante sus acreedores, en el caso de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, se considera que derivado de la deuda adquirida, su razón circulante se ve afectada, ya que no cuenta con la capacidad suficiente para cubrir el pago de la obligación anual, si en este momento se le solicitara la amortización. Esta razón debería de ser 1 a 1, lo cual implica que por cada pasivo deberá contar por lo menos con un activo para poder responder ante sus acreedores, ya que el resultado del análisis de esta razón nos demuestra que el activo circulante no es suficiente para cubrir el pago de la deuda.

En el cuadro que se presenta a continuación se analiza la rotación de activos fijos:

CUADRO 4
EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
RAZONES DE ACTIVIDAD
ROTACIÓN TOTAL DE ACTIVOS

AÑO	TOTAL VENTAS	ACTIVOS FIJOS	RAZON
2000	Q. 498,681.43	Q2,072,276.43	0,24
2001	Q. 547,355.17	Q1, 945,865.42	0,28
2002	Q. 581,394.15	Q1, 803,854.49	0,32

La rotación de activos da a conocer la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. La Empresa Campesina Asociativa Valle

Lirio ha logrado incrementar su razón financiera en cuanto al uso de sus activos, ya que a pesar de que el monto de sus activos se ha visto disminuido, ha logrado utilizarlos mas eficazmente, logrando con ello mayores rendimientos durante los años 2000, 2001 y 2002, los activos productivos representan el 92%, 91% y 90% y la inversión en infraestructura social representa el 8%, 9% y 10%, respectivamente.

El índice de apalancamiento se muestra con una ligera reducción siendo un efecto de la disminución de la deuda lo cual va relacionado con la disminución en el valor de los activos, presentando a continuación en los cuadros 5 y 6 el análisis correspondiente:

CUADRO 5
EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO A ACTIVOS

AÑO	ENDEUDAMIENTO TOTAL	TOTAL ACTIVOS	RAZON
2000	Q. 1,400,000.00	Q.2,078,733.41	0.67
2001	Q. 1,221,000.00	Q.1,947,865.42	0.63
2002	Q. 1,042,000.00	Q.1,806,354.49	0.58

La Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio ha logrado disminuir su razón de endeudamiento en relación con sus activos, ya que el manejo adecuado de los recursos financieros le ha permitido amortizar la deuda contraída, la cual esta pactada a un plazo de 20 años. A pesar de que la razón es elevada

para una empresa de esta naturaleza, se considera razonable desde el punto de vista, de que la deuda es a largo plazo.

CUADRO 6

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO DEUDA A CAPITAL CONTABLE

AÑO	DEUDA A LARGO PLAZO	CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS	RAZON
2000	Q. 1,400,000.00	Q. 675,776.98	2,07
2001	Q. 1,221,000.00	Q. 726,865.42	1,68
2002	Q. 1,042,000.00	Q. 764,354.49	1,36

Esta razón ha tenido importantes variaciones ya que de 2.07 en el año 2000 se redujo a 1.37 en el 2002, lo cual significa que los accionistas están en mayor capacidad de cubrir el pasivo, con los aportes que han efectuado al capital.

4.2.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS

A efecto de medir el grado de rendimiento alcanzado por esta empresa, como aspecto importante, a considerar para determinar su

sostenibilidad, se presenta a continuación el análisis del estado de resultados por los años terminados al 31 de diciembre 2000, 2001 y 2002:

CUADRO NO. 7

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO						
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE						
DE LOS AÑOS 2000, 2001 Y 2002						
	2000	%	2001	%	2002	%
Ventas	Q498.681,43	100	Q547.355,14	100	Q581.394,15	100
Costo de ventas	Q246.725,00	49	Q251.250,22	46	Q273.362,89	47
Utilidad Bruta en Ventas	Q251.956,43	51	Q296.104,92	54	Q308.031,26	53
Gastos Operación	Q249.000,00	50	Q230.718,25	42	Q236.716,15	41
UAll	Q2.956,43	1	Q65.386,67	12	Q71.315,11	12
Intereses	0.00	*1				
Impuestos	0.00	*1				
Utilidad Neta						

*1 Según el artículo 64, del Decreto Ley 67-84, Ley de Empresas Campesinas Asociativas, éstas gozan de exención total de impuestos, contribuciones, tasas y arbitrios municipales, que pudieran pesar sobre sus bienes, rentas o ingresos de cualquier naturaleza y de los actos jurídicos que celebren.

Las cifras que se presentan en los estados de resultados por los años terminados al 31 de diciembre 2000, 2001 y 2002, permiten realizar el análisis siguiente:

La Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio ha incrementado gradualmente sus ingresos por venta de productos. El costo de ventas durante los años analizados no ha tenido un incremento significativo, lo cual indica un manejo adecuado de los recursos, así como la optimización de los mismos. El porcentaje de gastos de operación en relación a sus ventas, ha ido disminuyendo, permitiendo de esta manera incrementar sus utilidades (en el año 2000 los gastos de operación representaron el 51%, en 2001 42% y en 2002 del 41% en relación al monto de ventas obtenidas)

A continuación se presenta el cuadro 8 que refleja los aumentos y disminuciones del estado de resultados de los periodos 2000-2001 y 2001-2002

CUADRO 8

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO				
ESTADO DE RESULTADOS				
ANÁLISIS DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2000, 2001 Y 2002				
	2000 – 2001		2001-2002	
	(+)	(-)	(+)	(-)
Ventas	48,673.71		34,039.01	
Costo de ventas	4,525.22		22,112.67	
Ut. Marginal	44,148.49		11,926.34	
Gtos. Oper.	-18,281.75		5,997.90	
UAll	62,430.24		5,928.44	
Intereses				
Impuestos				
Utilidad Neta	62,430.24		5,928.44	

El análisis de los aumentos y disminuciones en los resultados de los años 2000, 2001 y 2002, da a conocer lo siguiente:

- El incremento de la utilidad del 2000-2001 es mayor que la reportada en el periodo 2001-2002, lo cual se debe a que a partir del año 2001, se logró comercializar la producción de plátano en el mercado internacional, logrando resultados favorables tanto en ese año como en el 2002.
- En cuanto a los gastos de operación estos se vieron disminuidos en el año 2001 en relación al 2000, habiéndose incrementado en el 2002, sin embargo la utilidad fue mayor, ya que las ventas superaron a las del año anterior, permitiendo de esta manera una sostenibilidad operativa mayor.

En el cuadro siguiente se presenta el análisis de crecimiento en ventas, así como los porcentajes siguientes:

- Utilidad antes de impuestos, (UAI)
- Utilidad por acción (UPA), la cual va relacionada con la producción alcanzada por cada uno de los socios. (Ver anexos 9 y 10)

CUADRO 9
EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
ANÁLISIS DE ESTADO DE RESULTADOS
-CRECIMIENTO EN VENTAS-
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DICIEMBRE 2000, 2001 Y 2002

AÑO	Ventas Netas	Utilidad Neta	Crecimiento	%UAI/VENTAS	UPA/Producción
2000	498,681.43	2,956.43		1%	0.00
2001	547,355.14	65,386.67	109.76%	12%	2.6%
2002	581,394.15	71,315.11	106.22%	12%	2.6%

El cuadro anterior refleja lo siguiente

- La empresa durante los dos últimos años ha logrado incrementar sus ventas, lo cual ha permitido distribuir el 2.6% de utilidades por acción.
- La utilidad antes de impuesto y la utilidad neta reflejan el mismo monto, en virtud de que esta empresa esta exonerada del pago de impuestos e intereses.
- Lo anterior permite dar a conocer que la empresa ha manejado adecuadamente sus costos y gastos de operación, ya que se ha dado un equilibrio entre los ingresos y los costos y gastos, dando como resultado una utilidad neta mayor.

En base a lo establece el Artículo 76 de los Estatutos de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, a continuación se

presenta el detalle de los montos asignados tanto a la reserva, al presupuesto de producción, fondo de educación, lo que se ha reinvertido de las utilidades, así como los dividendos que se han distribuido a los socios.

CUADRO 10

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO		
ANÁLISIS DE ESTADO DE RESULTADOS		
Distribución de utilidades		
	2001	2002
Reserva (10%)	6,538.68	7,131.51
Presupuesto Producción.(20%)	13,077.33	14,263.02
Fondo Educación (5%)	3,269.33	3,565.76
Reinvers.Utilidades.(20%)	13,077.33	14,263.02
Dividendos(45%)	29,424.00	
		32,091.80
	65,386.67	71,315.11

Los resultados favorables han permitido que la Empresa Campesina Asociativa distribuya sus utilidades de acuerdo a los porcentajes establecidos, en sus estatutos, logrando lo siguiente:

- Asignar una cantidad mayor a su presupuesto de producción, lo cual le permitirá obtener mayores ingresos.
- Invertir un porcentaje mayor en capacitaciones para sus asociados(Ver anexo 2)

- Reinvertir una mayor cantidad de sus utilidades en capital de trabajo, tales como maquinaria y equipo, vehículos, etc.(Ver cuadro Anexo 8)
- Permitir incrementar la producción, lo cual conlleva una distribución mayor de las utilidades, la cual se calcula en base a la producción, ya que de esta manera se crea un incentivo para las personas que aun no se han incorporado al proceso productivo, y los que participan logren alcanzar las metas de producción planificadas, para así tener derecho al reparto de utilidades, ya que en el año 2001 se distribuyeron utilidades a 18 socios, y en el 2002 se les distribuyó utilidades a 26 socios (Ver anexos 9 y 10)

A continuación se presentan las razones financieras que se utilizarán para el análisis del Estado de Resultados por los años terminados al 31 de diciembre del año 2000, 2001 y 2002, herramientas necesarias para evaluar la sostenibilidad tanto operativa como financiera de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio

Razones de Rentabilidad

El análisis de la utilidad bruta en ventas por los años terminados al 31 de diciembre 2000, 2001 y 2002 refleja lo siguiente:

CUADRO 11

**EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
ANÁLISIS UTILIDAD BRUTA EN VENTAS POR LOS AÑOS
TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2000, 2001 Y 2002**

AÑO	UTILIDAD BRUTA	VENTAS	RAZON
2000	Q. 251,956.43	Q.498,681.43	51%
2001	Q.296,104.92	Q.547,355.24	54%
2002	Q.308,031.26	Q.581,394.15	53%

- La utilidad bruta durante los años en que se llevó a cabo la investigación, se ha mantenido dentro del rango del 51% al 54%, lo cual refleja un manejo adecuado de sus costos de producción, estando compensado con el aumento de los ingresos.
- El costo de producción se ha visto disminuido durante los últimos dos años, ya que en el 2000 representó el 49%, en el 2001 46% y en el 2002 47%, permitiendo de esta manera una utilidad mayor.
- El incremento en costos ha sido compensado con ingresos mayores.

El análisis de la utilidad bruta en ventas refleja en el cuadro siguiente:

CUADRO 12
EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
MARGEN DE UTILIDAD NETA

AÑO	UTILIDAD NETA	VENTAS	RAZON
2000	Q. 2,956.43	Q.498,681.43	1%
2001	Q 65,386.67	Q.547,355.14	12%
2002	Q 71,315.11	Q.581,394.15	12%

- Durante los años 2001 y 2002 la utilidad neta se mantuvo en un 12% lo cual se considera un rendimiento aceptable, tomando en cuenta que en el año 2000, alcanzó únicamente un 1%.
- El incremento en la utilidad neta es derivado de las ventas que se están llevando a cabo en el mercado internacional, aspecto importante a considerar, a efecto de continuar con el contrato que se tiene con la empresa Chiquita.
- Las ventas han aumentado en un 12% en los dos últimos años, lo cual permite mantener el comportamiento de las utilidades netas.

En el cuadro siguiente se analiza el rendimiento sobre total de activos, lo cual también se conoce como rendimiento sobre la inversión:

CUADRO 13

**EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
RENDIMIENTO SOBRE TOTAL DE ACTIVOS
(RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN)**

AÑO	UTILIDAD NETA	TOTAL ACTIVOS	RAZON
2000	Q. 2,956.43	Q. 2,078,733.41	1%
2001	Q 65,386.67	Q. 1,947,865.42	3%
2002	Q.71,315.11	Q. 1,806,354.49	4%

- En el año 2000, los activos de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio generaron un 1% de rendimiento sobre la inversión, habiendo logrado incrementarlo durante los años 2001 y 2002, lo cual es derivado del aumento en las ventas.
- De las utilidades generadas se ha logrado reinvertir una parte de las mismas en la compra de activos fijos. (Ver anexo 8)
- Sin embargo, es importante hacer notar que el valor de los activos no ha sido determinante en el incremento de las utilidades, ya que la inversión en dicho rubro ha sido bajo(Ver Cuadro 10)

La razón de rendimiento sobre capital contable nos permite determinar el porcentaje de rendimiento obtenido por los accionistas, reflejándose de la forma siguiente:

CUADRO 14
EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL CONTABLE (RCC)

AÑO	UTILIDAD NETA /	CAPITAL CONTABLE	RAZON
2000	Q2.956,43	Q675.776,98	4%
2001	Q65.386,43	Q726.865,00	9%
2002	Q71.315,11	Q764.354,00	9%

- Durante los dos últimos años la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio ha obtenido resultados favorables, lo cual le ha permitido incrementar el rendimiento sobre el capital de los accionistas.
- Lo anterior permite dar a conocer un manejo adecuado de sus recursos financieros, considerándose un factor importante para que otros socios se incorporen a la empresa.

A continuación se presenta el análisis de la sostenibilidad operativa de la Empresa Campesina Asociativa, la cual se mide por medio de la capacidad que tiene la empresa de poder cubrir sus gastos de operación así como el porcentaje

que estos representan en relación a la utilidad, como un indicador de la eficacia de la administración en cuanto al manejo de los costos y gastos:

CUADRO 15
EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
PORCENTAJE DE GASTO EN RELACIÓN A LA UTILIDAD NETA

AÑO	TOTAL GASTO /	UTILIDAD NETA	RAZON
2000	Q249.000,00	Q2.956,43	84%
2001	Q230.718,00	Q65.386,67	3.53%
2002	Q236.716,15	Q71.315,11	3.32%

El análisis de la razón anterior, permite dar a conocer lo siguiente:

- Durante el año 2000 los gastos representan un 84% de la utilidad neta.
- Durante el año 2001 y 2002, los gastos representan un 3.53% y 3.32% de la utilidad, lo cual permite mayores rendimientos.
- Aunque la disminución fue mínima en relación a los años 2001 y 2002, se considera aceptable, ya que demuestra la capacidad de

la administración tanto en obtener mayores ingresos, así como ir disminuyendo los gastos de operación, lo cual permitirá obtener mayores rendimientos.

- Los gastos de operación lo constituyen los sueldos y salarios del personal Administrativo, prestaciones laborales, depreciaciones, gastos de transporte y otros gastos generales entre los cuales se menciona repuestos y accesorios, combustible, etc.

A continuación se analiza el porcentaje que representan los gastos de operación en relación a la utilidad bruta lo cual da a conocer el comportamiento de los mismos durante los años 2000, 2001 y 2002:

CUADRO 16
EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
PORCENTAJE DE GASTO EN RELACIÓN A LA UTILIDAD BRUTA

AÑO	TOTAL GASTO	UTILIDAD BRUTA	RAZON
2000	Q249.000,00	Q251.956,43	99%
2001	Q230.718,00	Q206.104,92	78%
2002	Q236.716,15	Q308.031,26	77%

Durante el año 2000 los gastos representaron un 99% de la utilidad bruta

- Durante el año 2001 y 2002, este porcentaje disminuyó, de un 78% a un 77% de la utilidad bruta, lo cual refleja una mejora en el manejo de los costos y gastos, ya que el porcentaje disminuyó en relación a los años anteriores.
- El incremento moderado reflejado en las ventas, también permitió que el porcentaje de los gastos disminuyera en relación a la utilidad bruta.

En el cuadro siguiente se presenta un resumen de las razones financieras analizadas en el Balance General de los años 2000, 2001 y 2002

CUADRO 17

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO RESUMEN RAZONES FINANCIERAS BALANCE GENERAL POR LOS AÑOS TERMINADOS L 31 DE DICIEMBRE 2000, 2001 Y 2002				
	%			
INDICADOR	2000	2001	2002	ANALISIS
Liquidez	4	1	1	Derivado de la deuda elevada que tiene esta
Razon Circulante				empresa su razón circulante se ve afectada
Activo Circulante/				ya que no cuenta con la capacidad suficiente
Pasivo Circulante				para cubrir el pago de la obligación anual, pues
				esta razón debería de ser 1 por 1, es decir que
				por cada pasivo, deberá de contar con un activo
				para poder responder ante sus acreedores.
Actividad				
Rotacion Total	24	28	32	Como se puede observar esta razon ha ido en
de activos/				aumento, ya que al haber mas ingresos por
Ventas				concepto de ventas, esta razón mejora, ya que
				pues con los mismos activos la empresa ha logrado
				generar mayor volumen de ventas, demostrando
				con esto un uso mas eficiente de sus activos
Razones de Apalanca-				
Miento	67	63	58	La empresa ha ido bajando su nivel de
Endeudamiento total				endeudamiento
/ Total Activos				lo cual le permite tener menos comprometidos sus
				activos con terceras personas, sin embargo esta
				Razón para la Empresa Campesina Asociativa
				Valle
				Lirio no es satisfactoria
Deuda a Capital				
Contable				
Deuda a	67	63	58	Esta razón da a conocer hasta que grado tienen
Largo plazo/				comprometido su capital los accionistas, o bien que
Capital de				capacidad tienen de asumir sus compromisos a
los accionis-				largo plazo, lo cual indica que únicamente pueden
Tas				Responder en un 67%, 63% y 58% con el capital
				Lo cual constituye un riesgo para los acreedores
				Esta razón debería de ser por lo menos
				de 1 por 1, es decir que por cada pasivo el
				accionista debería de responder con una
				aportación.

A continuación se presenta un resumen de las razones financieras analizadas en los estados de resultados por los años terminados al 31 de diciembre 2000, 2001 y 2002

CUADRO 18

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO RESUMEN RAZONES FINANCIERAS ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DICIEMBRE 2000, 2001 Y 2002				
INDICADOR	2000	2001	2002	ANALISIS
	%	%	%	
Razones de Rentabilidad				
Margen de Utilidad Bruta				
Utilidad Bruta/Ventas	50	54	53	El margen de utilidad es aceptable, ya representa el 50% al 54% del total de las ventas, porcentaje que se ha mantenido durante los 3 años analizados
Margen de Utilidad Neta				
Utilidad Neta/Ventas	1	12	12	En los dos últimos años esta empresa ha logrado un margen aceptable de utilidad sobre ventas, aspecto que le permite en un momento dado constituirse en una empresa sostenible
Rendimiento sobre total de Activos (Rendimiento sobre la inversión RSI)	1	3	4	La inversión que se tiene en activos ha generado utilidades de 1%, 3% y 4%, margen que aunque es bajo, ha ido incrementándose tal y como lo demuestra el análisis de esta razón.
Rendimiento sobre Capital Contable (RCC)	4	9	9	El rendimiento del capital durante los últimos 3 años ha representado para los asociados de un 4% a 9% ,constituyendo un rendimiento aceptable.
Porcentaje de Gasto en Relación a Utilidad Neta	84.22	3.53	3.32	Esta razón permite dar a conocer el porcentaje que representan los gastos de operación en relación a la utilidad Neta. La empresa ha ido disminuyendo sus gastos de operación, logrando mayores rendimientos
Porcentaje de Gasto en Relación a la Utilidad Bruta				Esta razón da a conocer el comportamiento de los gastos de Operación con relación a la utilidad bruta. En este caso la empresa ha sido conservadora, lo cual de continuar dentro de dichos márgenes logrará incrementar sus utilidades
Total Gasto/Utilidad Bruta	99	78	77	

5.- CONCLUSIONES

5.1 Estructura Organizacional

- a) Dentro de las principales limitaciones que presenta la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio en cuanto a su organización, se mencionan las siguientes:

Falta de estabilidad de los socios que la han conformado.

Los órganos de dirección y gestión, no llevan a cabo las funciones por las que fueron elegidos.

Falta de Manuales de puestos

- b) Todo lo anterior debilita la organización, limitando por lo tanto su expansión, desarrollo y crecimiento, estando en riesgo que en el largo plazo no logre ser sostenible derivado de la falta de participación de los socios.

- c) Durante los años 2000, 2001 y 2002, los miembros de la empresa recibieron 66 capacitaciones en aspectos relacionados con el área administrativa, financiera y desarrollo de proyectos productivos, sin embargo se pudo observar un bajo nivel de implementación y seguimiento de las mismas.

d) En el año 2001 se planificó llevar a cabo la diversificación de la producción, sin embargo por la poca participación de los socios y problemas de infraestructura (difícil acceso a la finca, caminos en mal estado) no fue posible ponerlo en práctica, por lo que a la fecha únicamente se dedican a la producción de plátano.

5.2 Gestión Financiera

- a) La evaluación de la situación financiera de la Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio refleja resultados favorables durante los años terminados al 31 de diciembre 2000, 2001 y 2002 cuyos ingresos ascendieron a Q498,681.43, Q 547,355.14 y Q 581,394.15, respectivamente, lo cual le permitió obtener utilidades netas por un monto de Q.2,956.43, Q39,232.01 y Q 42,789.07 en dichos años, habiendo reportado un rendimiento neto del 12% durante los últimos dos años. (Capítulo 4, Cuadro 9 y 12), beneficiándose los socios con el reparto de utilidades (Capítulo 4, Cuadro 10).
- b) Como resultado de la gestión financiera se obtuvo la donación de mobiliario y Equipo por medio del Proyecto ALA 92/98, el cual fue patrocinado por la Comunidad Europea.
- c) De las utilidades generadas durante los años 2001 y 2002, se reinvertió 20% para la compra de maquinaria y equipo agrícola,

- d) Durante los años 2001 y 2002 se reinvertieron utilidades por un monto de Q 13,077.33 y Q 14,263.22 20% para el presupuesto de producción, aspectos importantes que contribuirán a largo plazo a la sostenibilidad de la empresa.

- e) La obtención de resultados favorables obtenidos durante los años 2000, 2001 y 2002, en su gestión financiera, le facilita la obtención de apalancamiento financiero, aspecto importante para ser sostenible a largo plazo.

- f) A pesar de que la empresa no se encuentra conformada en su totalidad, los resultados obtenidos han sido favorables, ya que el análisis de los estados de resultados de los años 2001 y 2002, reflejan un rendimiento neto del 12%, de acuerdo a las razones financieras aplicadas en el capítulo 4.
(Cuadros 9 y 12)

- g) La empresa ha logrado reducir sus gastos de operación, logrando con ello aumentar su sostenibilidad financiera de acuerdo a lo expuesto en el capítulo 4 (Cuadro 15),

6. RECOMENDACIONES

6.1 Estructura Organizacional

a) Siendo la Junta Directiva el órgano encargado de la dirección, deben implementarse planes que incluyan dinámicas de incorporación a los socios que no participan en el proyecto productivo y así fortalecer la organización. (por ejemplo realizar un censo poblacional y de esa manera identificar a las personas que no participan en ninguna labor productiva).

b) Elaborar planes anuales de actividades tanto agrícolas como sociales, debiendo definirse en el mismo las labores que deberán realizar los miembros de la organización, involucrando dentro del mismo a los comités correspondientes (Producción, Social, Educación, de Agua, etc.). Dichos planes deberán ser coordinados por el Gerente, debiendo darles el seguimiento respectivo.

c) Cumplir con lo indicado en los estatutos de la empresa, en su artículo 6º, el cual establece la realización de una asamblea comunitaria anual, mediante la cual se darán a conocer por medio de la memoria de labores, los resultados tanto financieros como administrativas realizadas por los diferentes órganos tanto de dirección como de gestión, debiendo cumplirse

con la presentación y aprobación del presupuesto anual de funcionamiento y de producción.

d) Continuar con los planes de capacitación en aspectos financieros al recurso humano encargado de su manejo, a efecto de lograr un manejo eficaz de dicha área, incluyendo además un plan de seguimiento y control de los mismos.

6.2 Gestión Financiera

- a) Gestionar ante entidades gubernamentales encargadas de apoyar este tipo de empresas (Fondo de Tierras, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, etc.), recursos financieros que le permita llevar a cabo proyectos productivos que generen ingresos para solventar el pago de la deuda adquirida.
- b) Incorporar a la mujer en tareas productivas, que permitan incrementar los ingresos, por ejemplo: crianza de aves de corral, marranos, tienda de artículos de consumo, empaque del plátano.
- c) Por la ubicación geográfica, las condiciones climáticas, la explotación ganadera, sería una alternativa de generación de ingresos, en cuya labor podría involucrarse a la mujeres, permitiendo contar con una mayor participación del recurso humano, fortaleciendo así la

organización, lo cual permitirá mayores beneficios tanto para los asociados como para su núcleo familiar, logrando elevar el nivel de vida de la población, ya que de acuerdo al estudio de prefactibilidad y el plan de manejo integral, elaborados cuando se planteó la compra y adjudicación de la finca, éste fue uno de los proyectos que se incluyeron.

- d) Impulsar estrategias de diversificación de la producción, las cuales podrían contemplar el cultivo de ajonjolí, sandía, melón limón, piña, maíz, las cuales deberán también incluir estrategias de comercialización, implementándose acuerdos comerciales, por medio de contratos con empresas agroexportadoras, tal y como se maneja actualmente la venta del plátano, a fin de colocar un alto volumen de producción y lograr así mejores precios, lo cual permitirá cumplir con el compromiso de la deuda contraída por la compra de la tierra. En el caso del maíz, este puede ser utilizado para consumo interno y los excedentes se podrían vender en lugares circunvecinos o a intermediarios de la zona.
- e) Continuar con la política de reparto de utilidades, ya que de esta manera los socios que aún no participan en la organización, se interesarán en incorporarse por el beneficio que esto representa, así

como con la reinversión de utilidades, lo cual permitirá la adquisición de capital de trabajo, como lo es maquinaria y equipo, vehículos, etc.

- f) Todo lo anterior requerirá tanto un esfuerzo administrativo, así como el llevar a cabo gestiones ante instituciones gubernamentales e internacionales, solicitando apoyo financiero que le permita llevar a cabo los proyectos anteriores, permitiéndole de esta manera alcanzar un desarrollo sostenible y lograr así que campesinos y campesinas lleguen a ser empresarios independientes.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Acta No. 4-91, 10 de enero 1991, Autorización Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio, Libro de Actas del Consejo del Instituto Nacional de Transformación Agraria.
- 2.- Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL- El Mercado de Tierras en México, Catalogo de Publicaciones 2004
- 3.- Decreto Ley 67-84, Ley de Empresas Campesinas Asociativas-Jefatura de Estado-
- 4.- Decreto No. 24-99 del Congreso de la República, Ley del Fondo de Tierras y su Reglamento
- 5.- Estatutos Empresa Campesina Asociativa Valle Lirio
- 6.- Faus, Joseph Tapiés, Luis, Joseph y Prat, Finanzas Operativas, Gestión Financiera de las Operaciones del Día a Día. IESE, S.A. 2ª. Edición, 1995, Universidad de Navarra
- 7.- Gitman, Lawrence, Administración Financiera, Octava Edición, Editorial Prentice Hall, México, 2000
- 8.- Hongren, Charles y Gary Sunden. Contabilidad Administrativa. Novena Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1994
- 9.- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, Hony Voyer, El Proceso Estratégico, Pearson Educación, 1ª. Edición, 1997, México
- 10.- Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL- La Estructura Agraria y el Campesinado en El Salvador, Guatemala y Honduras. LC/México/L.492, 7 de Septiembre 2001
- 11.- Pagina del Kibbutz Artzi <http://adin.cl/heiss/HH/kibutz.htm>
- 12.- Ponencias, La Economía de China y su Cooperación con América Latina y el Caribe <http://www.sela.org/public/htm1/AA2K3/ESP/ponen/ponen1.htm>
- 13.- Pankaj, Ghenamat, la Ventaja Competitiva ha de ser Sostenible, Nota 1993, Alajuela Costa Rica, Octubre 1993
- 14.- Samuelson, Paul A. y William, D. Nordhaus, Economía, McGraw-Hill Interamericana, Edición 13, 1992, México.
- 15.- Suplemento, Proyectos, Nacen Nuevos Empresarios, Prensa Libre, 28 Agosto 2001
- 16.- Welsch Hilton, Gordon, Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades, Pearson Educación, 5ª. Edición, 2000, México
- 17.- Zepeda Herrera, Fernando, Psicología Organizacional, Addison Wesley Longman. México, S.A. de C. V. 1ª. Edición 199, México

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO

CUADROS ANEXOS

ANEXO 1
EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
CUADRO DE MEDICION DE VARIABLES E INDICADORES

Variables	Indicadores	TECNICA			Análisis
		Forma de Medición u Observación	Respondente	Instrumento	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Organización	Niveles de Especialización	Gerente	Cuestionario	Análisis rutinas de trabajo
		Manuales de puestos			
		Division de Trabajo			
		Departmentalización			
	Dirección	Niveles Jerárquicos	Gerente	Cuestionario	Análisis de la eficacia en el cumplimiento de
		Delegación de funciones		Entrevista estructura-	Resultados de la gestión
	Control	Supervisión Junta Directiva	Junta Directiva	Cuestionario	Resultados de la gestión
		Supervisión Junta de Vigilancia	Junta Vigilancia	Cuestionario	Resultados de la gestión
		Liderazgo niveles ejecutivos y mandos medios		da	objetivos
GESTION FINANCIERA	Eficacia Manejo Recursos Financieros	Rentabilidad alcanzada y su reinversión en proyectos productivos	Presidente Depto. Financiero	Hoja recolección datos	Análisis Estados Financieros
		Administración de activos circulantes		Hoja recolección datos	Razones financieras
		Periodo promedio de recuperación de la inversión.		Hoja recolección datos	Estados Financieros
	Eficacia Desarrollo Proyectos Productivos	Rentabilidad alcanzada por proyecto desarrollado	Presidente	Hoja recolección datos	Análisis Estados Financieros y de producción
	Eficacia en el Manejo de Inventarios	Beneficios alcanzados por los socios a través del desarrollo de proyectos productivos	Depto. Financiero	Hoja recolección datos	Estados Financieros
		Índice de rotación de inventarios	Presidente	Hoja Recolecc. Datos	Razones financieras
		Tratamiento, manejo y control de producción defectuosa y/o producto de lento movimiento	Depto. Financiero	Entrevista estructurada	Informes de producción
	Control	Se analizan y comparan los resultados de cada año en relación a:	Presidente	Hoja recolección datos	Análisis Estados Financieros
		Margen de utilidad bruta	Depto. Financiero		
		Margen de utilidad antes de intereses e impuestos			
		Margen de utilidad neta			
		Monto de la inversión en equipo derivado de las utilidades obtenidas en los 3 últimos años	Presidente Depto. Financiero	Hoja Recolección datos	Análisis comparativo Balance General
	Apoyo Financiero	Monto de los préstamos últimos 3 años	Presidente Depto. Financiero	Entrevista estructurada	Análisis su aplicación y manejo eficiente y el
		Tiempo de retorno de la inversión de los préstamos	Financiero	Entrevista Estructur.	retorno de la inversión
		Plazo de los préstamos	Presidente	Entrevista Estruct.	
		Grado de apalancamiento logrado derivado de los préstamos obtenidos.	Depto. Financiero	Hoja recolección de datos	GAF-GAO-GAT
	Crecimiento en Ventas	Monto en términos absolutos y relativos durante los últimos tres años, incluyendo vtas. Pto. Equilibrio	Presidente Depto. Financiero	Hoja de recolección de datos	Análisis comparativo últimos 3 años
	Rentabilidad proyecto productivo	Monto de la rentabilidad alcanzada en cada uno de los proyectos productivos en términos absolutos y relativos de los últimos 3 años	Presidente Depto. Financiero	Entrevista estructurada (cuestionarios)	Análisis Estado de Resultados
				Hoja de recolección de datos	Razones financieras y análisis comparativo
	Diversificación de la producción	Productos que producía hace 3 años y los que produce actualmente.	Presidente Comité Producción	Hoja de recolección de datos	Análisis inventarios iniciales y finales de c/año
	Comercialización	Convenios con otras instituciones y/o empresas para la comercialización de la producción	Presid. Comité de Comercialización	Entrevista estructurada (cuestionario)	
		Volumenes de producción comercializado a nivel interno (mercado local)		Hoja de recolección de datos	Informes de producción
		a nivel externo (mercado internacional)			

ANEXO No. 2

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
CUESTIONARIO
ENTREVISTA ESTRUCTURADA

FECHA: 22 de diciembre 2002

Respondente: Presidente Junta Directiva ECA Valle Lirio

Estructura Organizacional

1.- Número de personas que han conformado la empresa durante los últimos 3 años

Año	Número de Personas
2000	16
2001	22
2002	36

2.- Se realizan planeas de capacitacion al os socios durante el año

SI X No

3.- Número de capacitaciones realizadas durante los últimos 3 años

Año	Número
2000	24
2001	24
2002	18

4.- En que áreas se han recibido las capacitaciones

Administración X
Finanzas X
Desarrollo Proyectos Productivos X
Otras

5.- Se cuenta con manuales de puestos

SI NO X

6.- Si la respuesta anterior fue afirmativa, en que áreas se cuentan con dichos manuales

Administración
Financiera
Producción
Comercialización

7.- La estructura organizacional actual establece una adecuada división del as tareas que se realizan en los diferentes departamentos

SI NO A Veces X

8.- Existen formas estandarizadas que permitan relacionar las actividades que se realizan en los diferentes departamentos.

SI NO A Veces Casi Siempre X

9.- Indique las áreas en las cuales se manejan estas formas

Administración X
 Financiera
 Producción X
 Comercialización X

10.- Como considera los canales de comunicación de los diferentes departamentos

Adecuados X Muy adecuados Regulares Deficientes

11.- Indique los tipos de canales de comunicación que se utilizan

Reuniones de trabajo X Circulares X Memorando Otros

12.- Periodicidad con que se realizan las reuniones de trabajo

Semanal X Quincenal Mensual Trimestral

13.- Se cuenta con una planificación de las actividades que se realizarán durante cada año en cada uno de los departamentos

Si No X

14.- Si la respuesta fue afirmativa indique los departamentos o comités que participan en dicha planificación.

Administración Finanzas Producción Comercialización

15.- Se examinan los diferentes conflictos organizacionales que se dan dentro de la organización y si es necesario se hace participar a otras personas para tomar una decisión

Si X No A Veces

16.- Se explican cuidadosamente a las personas acerca de los trabajos que desarrollarán

Siempre X Casi siempre A veces Nunca

17.- Se dan instrucciones claras de los trabajos que se realizan

Siempre X Casi Siempre A veces Nunca

18.- Se delimitan adecuadamente las responsabilidades y estructura jerárquica de cada persona

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

19.- La dirección de la empresa tiene contemplados planes en cuanto a bienestar, seguridad, desarrollo humano y educación de las personas que la integran

Si No

20.- Si la respuesta fue afirmativa, indique tipo de planes que se llevan a cabo

21.- La empresa lleva a cabo actividades sociales que permita a las personas que la conforman una convivencia agradable y sana dentro de la comunidad

Si No A veces

22.- Explique tipo de actividades que realizan

Aniversario de fundación de la empresa
Actividades deportivas Actividades Cívicas Actividades Culturales

23.- Se realizan evaluaciones de desempeño

Si No A veces

24.- Si la respuesta anterior fue afirmativa, periodicidad con la que se llevan a cabo las evaluaciones

Trimestral Semestral Anual

25.- Se informa a las personas del resultado de las evaluaciones del desempeño

Si No A veces

26.- Los resultados de estas evaluaciones de desempeño se utilizan para buscar los tipos de trabajo y entorno en los cuales las personas se pueden desempeñar mejor

Si No A veces

27.- Instrumentos utilizados por la organización para llevar el control de su funcionamiento y actuación

Comisiones de trabajo Libro de Actas Notas externas Memorandum interno

28.- Periodicidad con la que lleva a cabo reuniones de trabajo la Junta Directiva

Semanal Quincenal Mensual Trimestral

29.- Lleva a cabo reuniones de trabajo la Junta Directiva con el Presidente del Departamento Financiero, Jefe de Producción y Jefe de Comercialización

Si No A veces

30.- Si la respuesta anterior fue afirmativa, indicar con que periodicidad se reúnen

Mensual X Trimestral Otras

31.- Periodicidad con la que se lleva a cabo Asamblea General

Semestral Anual X Otras

32 .- Se elabora memoria de labores de las actividades realizadas por los órganos directivos

Si No X

33.- Se envía a los socios con anticipación a la celebración de la Asamblea General la memoria de labores

Si No X

ANEXO No. 3

EMPRESA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
CUESTIONARIO
ENTREVISTA ESTRUCTURADA

FECHA 22 de diciembre 2002

Respondente : Presidente departamento Financiero
Manejo Area Financiera

1.- Monto del a utilidad antes de interese se impuestos alcanzada durante los últimos 3 años

Q 5,000.00 a Q 15,000.00
Q15,001.00 a Q 25,000.00
Q25,001.00 a Q 35,000.00 X

2.- De la utilidad alcanzada que monto se ha reinvertido

5% 10% 15% 20% X

3.- Cual es el porcentaje de eficiencia en el manejo de activo circulante

5% 10% 15% X

4.- Cuál es el período promedio de retorno de la inversión:

1 a 3 años X
4 a 5 años
6 años o más

5.- Cual ha sido el porcentaje de utilidades distribuidas a los socios durante los últimos tres años

1 a 5% X
6 a 10%
11 a 15%
16% o más

6.- Cuál ha sido el porcentaje de producción defectuosa calculada anual

1 a 5%
6 a 10%
10% o más

7.- En que rangos se ha mantenido la utilidad bruta y la utilidad neta en los últimos tres años

UTILIDAD BRUTA		UTILIDAD NETA
10% AL 15 %		10% al 15%
16% AL 25%	X	16% al 25%
26% O MÁS		26% O MAS

ANEXO No. 4

EMPRESA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
CUESTIONARIO
ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Fecha : 22 de diciembre 2002

Respondente: Presidente Departamento Financiero

Gestion Financiera

1.- Monto de los préstamos solicitados en los últimos tres años

Q 25,000.00 a Q 50,000.00 X
Q 50,001.00 a Q 75,000.00
Q 75,001.00 a Q100,000.00
Q100,001.00 o más

2.- Plazo de los préstamos

1 a 3 años X
4 a 6 años
7 a 10 años

3.- Grado de apalancamiento logrado, derivado de los préstamos adquiridos

15% a 25%
26% a 35% X

4.- Porcentaje de crecimiento en ventas durante los últimos 3 años

1% al 5%
6% al 10%
11% al 15%
16% o más X

5.- Rentabilidad alcanzada en los proyectos productivos desarrollados durante los últimos 3 años

5% al 10%
11% al 15%
16% al 20% X
20% o más

6.- Plazo en el cual se tiene contemplado la recuperación de la inversión

1 a 3 años
4 a 6 años X
7 a 10 años

ANEXO No. 5

EMPRESA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
CUESTIONARIO
ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Fecha : 22 de diciembre 2002

Responden Presidente Comité de Producción

Gestión Financiera

1.- Cantidad de producto sen los cuales ha logrado diversificarse en los últimos 3 años

1 a 5 productos X (1 producto)

6 a 10 productos

11 a 15 productos

16 productos o más

2.- Se tiene contratos con empresas para comercializar la producción

Si X No

3.- Si la respuesta es afirmativa, indicar monto y plazo del os contratos

52 contenedores anuales,
Contrato por dos años

4.- Volúmenes de producción comercializada

Mercado Local 10%

Mercado internacional 90%

ANEXO No. 7

**EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO
INVENTARIO DE ACTIVO FIJO AL 31 DE DICIEMBRE 2002**

EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES

EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO		
INVENTARIO DE ACTIVO FIJO AL 31 DE DICIEMBRE 2002		
EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES		
DESCRIPCION	VALOR	FECHA ADQUISICION
37 viviendas techo de lámina	22,200.00	1998
1 Escuela, construcción de concreto		
techo de lámina y piso de cemento		
3 Escritorios de metal color beige de 3 gavetas	1,050.00	1998
6 aulas puertas de metal	60,000.00	2001
1 Salón Comunal de usos múltiples, construcción, techo de lámina, piso de cemento, paredes block y malla	350.00	2001
4 Archivos de metal color beige	1,125.00	2001
1 Silla giratoria con brazos color beige	125.00	2001
1 Librería de metal color beige con vidrio al frente	70,000.00	2001
1 Edificio para Juzgado Auxiliar, construcción de techo de lámina, piso de cemento, muebles de block, paredes y ventanas de madera	100.00	2001
1 Escritorio para computadora color blanco	75.00	2001
1 Mueble de madera para teléfonos	50.00	2001
1 Silla de madera	50.00	2001
1 Ventilador de torre, marca Kangle	10,000.00	2001
1 Edificio para clínica médica, construcción de concreto, techo de lámina, piso de cemento, puertas y ventanas de madera	150.00	1998
1 Ventilador de pedestal, marca Super-Deluxe	225.00	2001
1 Silla de madera	12,000.00	1998
1 Teléfono marca Comcel de maletín	150.00	2001
TOTAL	174,200.00	
7 Sillas plásticas a Q. 1.43 cada uno	105.00	2001
1 Silla de metal	75.00	2001
1 Pizarra de formica, grande	50.00	2001
2 Pizarra de formica, pequeña a Q.- 25.00 cada uno	50.00	2001
	4,900.00	2001
EQUIPO DE COMPUTACIÓN		
1 Computadora con CD Room, teclado, mouse, monitor, CPU	3,000.00	2002
UPS, bocinas.		
1 Impresora, marca Canon modelo BJC-2100.	600.00	2002
	3,600.00	
VEHICULOS		
1 Tractor	4,000.00	2001
1 Pick-up color azul, marca Land Rover, Defender, modelo 95 TDI	3,500.00	2001
1 Motocicleta marca, YAMAHA serie AG, 100cc. Modelo 96		2001
1 Camión marca Mercedes Benz Serie 1319, modelo 91	22,000.00	2001
2 Carretones a Q. 500.00 cada uno	1,000.00	2001
	30,500.00	
MAQUINARIA		
1 Rondplound, marca TATU	576.04	2002
1 Subsolador, marca TATU	750.00	2002
1 Cadena gruesa, eslabon 3/4 de pulgada	500.00	2002
2 Bombas de fumigación, marca STHIL a Q.200.00 cada uno	200.00	2002
	2,026.04	2002
TOTAL ACTIVO FIJO AL 31.12.2002	41,026.04	

ANEXO No. 8				
EMPRESA CAMPESINA ASOCIATIVA VALLE LIRIO				
HOJA DE RECOLECCION DE DATOS				
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS				
TIPO ACTIVO	2000	2001	2002	
Mobiliario y Equipo de Oficina		4,900.00	*(1)	
Vehículos		30,500.00		
Equipo de Computo			3,600.00	*(1)
Maquinaria y Equipo			2,026.04	
TOTAL		35,400.00	5,626.04	41,026.04
*(1) Mobiliario y Equipo Donado por la Unión Europea por medio del proyecto Ala 92/98				
OBSERVACIONES:				
a) Como elemento importante para ser autosostenible y competitivo es necesario la inversión en tecnología y equipo mecanizado, aspecto que ha tomado en cuenta esta empresa, pues de los resultados obtenidos ha logrado reinvertir un porcentaje en este tipo de activos.				

ANEXO No. 9

**EMPRESA CAMPESINA VALLE LIRIO
REPARTO DE DIVIDENDOS AL 31 DE DICIEMBRE 2001
EN BASE A PRODUCCION EFECTIVA**

	NOMBRE DEL SOCIO	PRODUCCION- CAJAS	45%	MONTO DIVIDENDO	FIRMA SOCIO	% DIVIDENDO
1	SAUL RUIZ	795	2.6	Q2,067.00		0.070
2	EDRAS MERIDA	344	2.6	Q894.40		0.030
3	MANUEL DE LEON	1285	2.6	Q3,341.00		0.114
4	MARIO LIMA	1409	2.6	Q3,663.40		0.125
5	NERY MARTINEZ	616	2.6	Q1,601.60		0.054
6	SANTOS LUGOS	1260	2.6	Q3,276.00		0.111
7	ADOLFO LOPEZ	469	2.6	Q1,219.40		0.041
8	NOLBERTO MANCILLA	583	2.6	Q1,515.80		0.052
9	HUMBERTO MENDOZA	1626	2.6	Q4,227.60		0.144
10	ENRIQUE AGUILAR	1614	2.6	Q4,196.40		0.143
11	JAIME IQUITO LOCON	598	2.6	Q1,554.80		0.053
12	RENE OROZCO	135	2.6	Q351.00		0.012
13	FRANCISCO HERNANDEZ	264	2.6	Q686.40		0.021
14	FIDENCIO MIGUEL M.	241	2.6	Q626.60		0.021
15	ALCIDES LOPEZ	8	2.6	Q20.80		0.001
16	SANTIAGO SANDOVAL	56	2.6	Q145.60		0.005
17	ORLANDO LUCAS	10	2.6	Q26.00		0.001
18	FELINO SANDOVAL	4	2.6	Q10.40		0.000
	PRODUCCION DE CAJAS	11317	2.6	Q29,424.20		1.00

ANEXO No. 10

EMPRESA CAMPESINA VALLE LIRIO

REPARTO DE DIVIDENDOS AL 31 DE DICIEMBRE 2002

EN BASE A PRODUCCION EFECTIVA

	NOMBRE DEL SOCIO	PRODUCCION	45%	MONTO DIVIDENDO	FIRMA SOCIO	% DIVIDENDO
1	SAUL RUIZ	889	2.6	Q2,311.40		0.0720
2	EDRAS MERIDA	280	2.6	Q728.00		0.0227
3	MANUEL DE LEON	3010	2.6	Q7,826.00		0.2439
4	MARIO LIMA	549	2.6	Q1,427.40		0.0445
5	ALBERTO RODRIGUEZ	28	2.6	Q72.80		0.0023
6	SANTOS LUGOS	398	2.6	Q1,034.80		0.0322
7	SANTOS DIAZ	1571	2.6	Q4,084.60		0.1273
8	NOLBERTO MANCILLA	143	2.6	Q371.80		0.0116
9	ATILANO MALDONADO	1276	2.6	Q3,317.60		0.1034
10	ENRIQUE AGUILAR	672	2.6	Q1,747.20		0.0544
11	JAIMES IQUITE LOCON	306	2.6	Q795.60		0.0248
12	RENE OROZCO	95	2.6	Q247.00		0.0077
13	FRANCISCO HERNANDEZ	38	2.6	Q98.80		0.0031
14	FIDENCIO MIGUEL M.	453	2.6	Q1,177.80		0.0367
15	ALCIDES LOPEZ	6	2.6	Q15.60		0.0005
16	SANTIAGO SANDOVAL	53	2.6	Q137.80		0.0043
17	ORLANDO LUCAS	84	2.6	Q218.40		0.0068
18	FELINO SANDOVAL	351	2.6	Q912.60		0.0284
19	NERY LOPEZ	59	2.6	Q153.40		0.0048
20	VALENTIN OROZCO	1382	2.6	Q3,593.20		0.1120
22	NERY MARTINEZ	457	2.6	Q1,188.20		0.0370
23	CLEMENTINO LOPEZ	132	2.6	Q343.20		0.0107
24	LUCILO GONZALEZ	54	2.6	Q140.40		0.0044
25	ESTEBAN RIVAS	5	2.6	Q13.00		0.0004
26	VICTOR MANUEL GASPAR	52	2.6	Q135.20		0.0042
	PRODUCCION DE CAJAS	12343	2.6	Q32,091.80		1.0000