PN-ABH-820

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
PPC/CDIE/DI REPORT PROCESSING FORM

ENTER INFORMATION ONLY IF NOT INCLUDED ON COVER OR TITLE PAGE OF DOCUMENT

1. Project/Subproject Number:

2. Contract/Grant Number: DAN-4084-Z-00-8034-00

3. Publication Date: May 1991

4. Document Title/Translated Title:

Honduras: La Democratizacion del Capital con un Plan de Participacion accionaria de los Trabajadores (PPAT)

5. Author(s)

1. Joseph Recinos
2. Enrique Alberto Castellon
3.

6. Contributing Organization(s)

USAID/Tegucigalpa, Honduras

7. Pagination: 90 pp

8. Report Number: 118

9. Sponsoring A.I.D. Office: USAID/Tegucigalpa

10. Abstract (optional - 250 word limit)

11. Subject Keywords (optional)

1. Seeds
2. Privatization
3. Honduras
4.
5.
6.

12. Supplementary Notes

13. Submitting Official: Dr. Chris Brown S&T/AGR

14. Telephone Number: 703 875-4015

15. Today's Date: 6/7/91

DO NOT write below this line

16. DOCID

17. Document Disposition: DOCRD [ ] INV [ ] DUPLICATE [ ]

AID 590-7 (10/88)

PN-ABH-820

PROYECTO PARA EL ANALISIS DE LAS POLITICAS AGRICOLAS, FASE II

Bajo contrato de la Agencia para el Desarrollo Internacional, Dirección de Ciencia y Tecnología, Oficina de Agricultura.
Oficina del proyecto: Hampden Square, 4800 Montgomery Lane, Suite 500, Bethesda, MD. 20814 • Teléfono: (301)913-0500
Télex: 312636 • Fax: (301)652-7530 • Fax: (301)652-7791.

HONDURAS:

LA DEMOCRATIZACION DEL CAPITAL CON UN PLAN DE PARTICIPACION ACCIONARIA DE LOS TRABAJADORES (PPAT)

Mayo, 1991

Documento No. 118
del Proyecto APAP II

Realizado bajo contrato con Abt Associates Inc.
y el Proyecto de Análisis de las Políticas Agrícolas, Fase II

Preparado para:
United States Agency for International Development, Honduras

Autores: Joseph W. Recinos
Enrique Alberto Castellon B.

Contratista principal: Abt Associates, Inc., 55 Wheeler Street, Cambridge, MA 02138 • (617) 492-7100

Subcontratistas: *Harvard Institute for International Development*, Harvard University, One Eliot Street, Cambridge, MA. 02138 • (617)495-2164.

Food Research Institute, Stanford University, Stanford, CA. 94305-6084 • (415)723-3941.
North Carolina State University, Department of Economics and Business, Box 7645, Raleigh, NC. 27695-7654 • (919)737-7187.
Abel, Daft & Earley, 1410 King Street, Alexandria, VA. 22314 • (703)739-9090.
International Science and Technology Institute, 1129 20th Street, N.W., Suite 800, Washington, D.C. 20036 • (202)785-0831.
International Food Policy Research Institute, 1776 Massachusetts Avenue, N.W., Washington, D.C. 20036 • (202)862-5600.

PREAMBULO

Este estudio se realizó con el objetivo de que la planta de procesamiento del Programa Nacional de Semilla de la Secretaría de Recursos Naturales pueda ser un modelo de propiedad laboral dentro de los parámetros del programa nacional de la privatización de empresas estatales del Gobierno de Honduras. Este nuevo modelo se basa en el Plan de Participación Accionaria de los Trabajadores (PPAT), introducido en más de once mil empresas norteamericanas con la participación de once millones de trabajadores, y en la "democratización" de varias empresas estatales en Egipto. Actualmente, en Latinoamérica ya está siendo estudiado por los gobiernos de Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Costa Rica, México, Venezuela y Argentina.

No hubiera sido posible llevar a cabo este trabajo sin la estrecha colaboración de los demás miembros del equipo de Abt Associates Inc., del personal del Programa Nacional de Semillas, la oficina de privatización del Ministerio de Recursos Naturales y la oficina de agricultura de la Agencia Internacional para el Desarrollo del gobierno de los Estados Unidos (USAID) en Honduras.

Lic. Joseph W. Recinos
7 de Mayo 1990

Miembros del Equipo:

Lic. Joseph W. Recinos
Ing. Enrique Alberto Castellón B.

Asesores:

Lic. Marco Tulio Mendieta
Lic. Maurico Villeda B.

CONTENIDO

Título — Página

1. Organización del Informe

1.1 Portada

1.2 Preámbulo

1.2.1 Página de Título

1.2.2 Contenido.....i

1.2.3 Resumen Ejecutivo.....vi

1.2.4 Glosario.....ix

2. Introducción.....1

3. Antecedentes.....3

4. Diagnóstico de la Situación Actual.....4

4.1 Industria de Semilla en el País.....4

4.2 Programa Nacional de Semillas (PNS) de la Secretaría de Recursos Naturales (SRN).....5

5. Consideraciones Preliminares del Mercado Semillero.....6

5.1 Tipos y Especies de Semillas Comerciables.....6

5.2 Caracterización de los Consumidores de Semilla.....6

5.3 Estructura de Precios.....8

5.4 Canales de Distribución y Estrategias de Comercialización.....9

5.5 Áreas de Cultivo para Producción de Granos Básicos.....12

5.6 Estimación del Mercado Total de Semilla.....16

5.7 Estimación del Mercado Total Potencial de Semilla Mejorada y su Segmentación.....16

6. Plantas Industriales Privatizadas.....16

6.1 Aspectos Tecnológicos de la Producción de Semilla.....19

6.2 Tipos y Especies de Semilla a Procesar por la Nueva Empresa.....20

6.3 Características Técnicas de Producción de la Competencia.....20

6.4 Procesos de Producción Agrícola e Industrial.....21

6.5 Diagnóstico del Estado Actual del Equipo Disponible en las Plantas PNS.....21

7. Producción y Ventas de la Nueva Empresa.....23

7.1 Suministros de Semilla Cruda.....23

7.2 Análisis de los Costos.....23

7.2.1 Producción Agrícola.....23

7.2.2 Procesamiento Industrial.....24

7.2.3 Administración y Gerencia.....24

7.2.4 Ventas y Distribución.....25

7.2.5 Otros.....25

7.3 Volumen y Valor de la Producción y Ventas.....25

7.4 Plan de Producción y Ventas de la Nueva Empresa....27

8. Punto de Vista Económico de la Nueva Empresa.....32

8.1 Inversiones.....32

8.2 Niveles de Operación.....32

8.3 Rendimientos Económicos.....32

9. Aspectos Financieros de la Nueva Empresa.....40

9.1 Flujos de Efectivo.....40

9.2 Estados Financieros y sus Proyecciones.....40

9.3 Requerimientos Financieros.....41

9.4 Fuentes y Esquemas de Financiamiento.....42

10. Organización y Operación de la Nueva Empresa.....43

10.1 Estructura de Organización.....43

10.2 Esquema de Ocupación Laboral.....43

10.3 Pasivo Laboral Acumulado.....43

11. Métodos y Recomendaciones para Aplicar un Plan de Participación Accionaría de los Trabajadores (PPAT) en la Privatización del PNS de la SRN Enmarcados Dentro las Leyes Mercantiles y Fiscales Hondureñas.....47

11.1 Estrategia General de Privatización Recomendada...47

11.1.1 Objetivos de la Estrategia.....47

11.1.2 Problemas Creados por los Enfoques Tradicionales de Privatización.....48

11.1.3 Un Enfoque Más Avanzado para Enajenar la Propiedad Estatal: La Democratización del Capital.....51

11.1.4 Adquisición de una Empresa Estatal Sin la Utilización de los Ahorros Tradicionales de los Trabajadores.....52

11.1.5 Ventajas Especiales para el Gobierno....56

11.1.6 Como Financiar la Nueva Empresa Privatizada Para su Modernización y Crecimiento de su Capital.....57

11.1.7 Salvaguardias y Condiciones de Protección Para el Gobierno en la Privatización de las Empresas de su Propiedad.....58

11.2 Mecanismos Transitorios para Facilitar el Usufructo de las Facilidades de Producción del PNS Por Parte de los Trabajadores.....59

11.2.1 Estructura Financiera, Gerencial y Organizacionál Recomendada.....59

11.3 Transferencia Definitiva de los Activos para Privatizar la PNS.....64

11.3.1 Mecanismos Tradicionales de Transferencia con Base en la Propiedad Laboral.....64

11.3.2 Descripción del Mecanismo Básico de Transferencia de un Apalancamiento (Leverage) PPAT Enmarcado Dentro de las Leyes Mercantiles y Fiscales Hondureñas.....64

Descripción Paso a Paso.....64

Pasos Para Obtener Reconocimiento de Personería Jurídica, Aprobación de Estatutos y Exoneración de Impuestos Vea Anexo A.....A

Modelo de los Estatutos de la Asociación Civil de Trabajadores Accionistas(ACT) de la Compañía PNS Vea Anexo B.....B

Modelo para la Metodología de Valoración de Acciones.....81

El Problema Potencial de Liquidez y la Recompra de las Acciones SEMSA.....83

11.3.3 La Metodología de un Programa de Incentivos de Ingresos a Corto Plazo para los Trabajadores de un Plan PPAT (Bonificaciones Mensuales y Esquemas de Participación de las Utilidades).....85

11.4 Curso de Acciones Inmediatas Recomendadas Que Debe Seguir la Secretaría de Recursos Naturales.....88

ANEXOS.....A-B

1.2.3 RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta consultoría fue elaborar un estudio de factibilidad para privatizar una o dos empresas del Programa Nacional de Semillas (PNS) de la Secretaría de Recursos Naturales (SRN), mediante la venta de los activos del PNS a sus trabajadores actuales; diseñar la estructura financiera y organizativa que permita la operación y su participación de capital; y elaborar el plan de negocios que incluya una estrategia empresarial y proyecciones financieras para los primeros años de la(s) empresa(s).

Los resultados se pueden resumir en base a: (1) La factibilidad de la operación con una nueva empresa privada fundada con los activos existentes del PNS, rentable y capaz de competir en el mercado libre de Honduras y; (2) La posibilidad de transferir las instalaciones de las plantas de procesamiento del PNS a sus trabajadores en propiedad laboral.

La nueva empresa de los trabajadores del PNS que arriende y posteriormente adquiera los activos del PNS cuenta con un atractivo mercado para la venta de su semilla. Se estima que el mercado comercial de semilla mejorada para la producción de granos básicos es del orden de los 120.0 miles de quintales. Ese mercado total de semilla mejorada está representado por la suma del mercado real o actual (compuesto por usuarios que actualmente consumen un volumen de semilla mejorada de alrededor de 55.0 miles de quintales), más un mercado potencial (compuesto por consumidores que actualmente no consumen semilla mejorada pero que son muy susceptibles a hacerlo) estimado en unos 65.0 miles de quintales.

A corto plazo, la competencia de la nueva compañía (SEMSA) se espera que suplirá el mercado real con unos 29.0 miles de quintales, quedando una disponibilidad del mercado actual de unos 26.0 miles de quintales, más todo el mercado potencial que se incorporará al uso de semilla mejorada a medida que sus consumidores mejoren sus prácticas agronómicas.

Lejos de ser una desventaja ante la competencia, la nueva empresa con su especialización en la producción de variedades, tiene muchas perspectivas de éxito en el mercado agrícola Hondureño de granos básicos, compuesto en su mayoría por pequeños y medianos productores, aún cuando se recomienda en el estudio reducir el número de variedades a producir. El mayor canal de distribución de la nueva empresa es sus propias plantas de Tegucigalpa y San Pedro Sula (aprox. 50% de la facturación), luego están las agencias regionales donde se recomienda hacer arreglos privados con comerciantes privados en cada localidad y hacer ligeras variaciones en las estrategias de comercialización.

Deberán efectuarse algunas reparaciones al equipo de ambas

plantas para mejorar la eficiencia. Provistas de un buen mantenimiento preventivo, la vida útil de estas plantas puede prolongarse por varios años más.

Los costos de operación de la empresa se calcularon en base a su capacidad máxima y se clasificaron en producción, administración, ventas y distribución, financieros e impuestos indirectos y arrendamiento. Tenemos razones para pensar que la metodología usada en los cálculos nos han proporcionado datos de bastante confiabilidad.

Consideraciones de orden financiero (limitaciones en el financiamiento de capital de trabajo) y de economías de escala en la operación productiva de la empresa nos llevaron a recomendar iniciar las operaciones de la nueva empresa a un nivel de utilización de las plantas del 50% (15,000 qq.). Los cálculos incluyen posibles fluctuaciones de precios en la compra y venta de semillas.

Operando las plantas al nivel propuesto, el punto de equilibrio se alcanza a un volumen de ventas de 1.6 millones de lempiras y 8,000 qq. de semilla procesada. La posible rentabilidad sobre el costo de operación estaría en el orden del 28% al 30% y sobre las ventas, entre el 19% y 20%. Sobre la inversión no se calculó rentabilidad por cuanto la primera fase es de arrendamiento. En el resultado de los operaciones se pueden esperar utilidades antes del I/R del orden de los 761.0 miles de lempiras anuales.

Las necesidades de financiamiento para el capital de trabajo para el año agrícola 91/92 son de 1.6 millones de lempiras y de aproximadamente 600 mil para el período 92/93. En el informe se plantean posibles esquemas de financiamiento de la empresa.

La estructura de organización y operación de la nueva empresa deberá ser lo más sencilla posible tal como lo sugiere el estudio en el informe presentado.

Basado en la factibilidad de fundar una empresa rentable del procesamiento de semillas, utilizando las plantas del PNS, se recomienda la formación de una compañía de propiedad laboral en dos etapas:

(1) Durante los primeros dos años, el gobierno deberá arrendar las instalaciones y equipo del PNS a una compañía (Compañía de Semillas S.A., SEMSA) formada por los trabajadores de las plantas y los técnicos ligados en una forma directa con el programa de semillas de los departamentos de certificación e investigación, pero siempre con base a proporcionar a los trabajadores de las plantas del PNS la oportunidad de participar en una forma significativa como accionistas de acuerdo con la filosofía descrita en el estudio. Las

principales recomendaciones en esta fase son:

(a) Los trabajadores deberán formar una compañía (SEMSA) inmediatamente para arrendar las instalaciones de la Secretaría de Recursos Naturales (SRN) y firmar contratos con los contratistas-proveedores de semilla antes de la próxima siembra a mediados de mayo.

(b) SEMSA, al mismo tiempo de establecerse, deberá buscar un gerente general altamente competente.

(c) La SRN deberá buscar una forma de arrendar las instalaciones del PNS a SEMSA o si es necesario inmediatamente establecer los requisitos para un concurso (vea Sección 11.4 Curso de Acciones Inmediatas Recomendadas Que Debe Seguir la Secretaría de Recursos Naturales).

(d) La SRN deberá iniciar los trámites inmediatamente ante la USAID para explorar la posibilidad de obtener fondos para pagar el pasivo laboral de los trabajadores cesantes del PNS al final de junio.

(e) Solicitar un avalúo técnico del Grupo Técnico de Trabajo del Proyecto de Privatización para el equipo del PNS descrito en las recomendaciones (sección 11.4)

(f) La SRN deberá solicitar inmediatamente, para ayudar a SEMSA, los servicios de un asesor para hacer un seguimiento del proyecto de la privatización del PNS para ayudar a los trabajadores a negociar el contrato de arrendamiento, hacer contactos con la banca privada y la estatal para conseguir capital de trabajo, contratar un gerente general, diseñar e implementar sistemas administrativos y de control, y monitorear la formación de la compañía SEMSA.

(2) Una vez que las leyes del país lo permitan y el contrato de arrendamiento haya vencido, o a solicitud de los socios de SEMSA, la SRN deberá vender los activos del PNS de acuerdo con el Plan de Participación de los Trabajadores (PPAT) descrito en el informe.

1.2.4 Glosario

Acciones Equiparadas	Un término contable que se utiliza para un registro interno de la Asociación ACT en su administración del Fondo de Pensiones. Término contable que describe las acciones de la compañía (SEMSA) para fines de Asignación (colocación), Derechos Adquiridos (distribución) y hacer uso de su voto.
Acciones Equiparadas Asignados	Acciones asignadas entre las Cuentas de Acciones SEMSA de la Asociación ACT.
Acciones Pagadas	Acciones de la compañía SEMSA pagadas a lo largo de un plazo de "X" años, pero no son propiedad de los trabajadores en el sentido de que ellos no podrán llevárselos cuando se retiran de la compañía SEMSA.
Acciones Pignoradas	Acciones con un gravamen.
Apalancado	"Leveraged"; apalancar.
Asociación ACT	Asociación Civil No-lucrativa de los Trabajadores del PNS.
Beneficiario	Beneficiario del Plan de Pensiones. Los trabajadores de SEMSA son los beneficiarios del Plan de Pensiones.
Costo de Materia Prima (MP)	Costo en que incurre la empresa por la adquisición de un quintal de

semilla cruda puesto en sus plantas de procesamiento.

Coeficiente físico (C/f)	Indice que castiga al equipo usado por su estado físico actual con relación a uno nuevo en el avalúo del mismo.
Coeficiente Tecnológico (C/t)	Indice que castiga al equipo usado por su obsolecencia y diferencia tecnológica con relación a equipos más modernos en el cálculo de avalúo.
Costo Fijo (CF)	Costo general de fabrica en el que incurre la empresa ya sea que produzca o no semilla.
Costo Variable Total (CVT)	Costo directo total de producir un determinado número de quintales.
Costo Variable Unitario (CVU)	Costo directo de producir un quintal de semilla.
Contribución al Costo Fijo (CCF)	Contribución de cada quintal producido para diluir el Costo Fijo.
Componentes del Valor de Producción	Costos de operación de la empresa calculados al 100% de utilización de la capacidad. Base del cálculo de costos para otros niveles.
Cuenta de Acciones SEMSA	Refleja los derechos de propiedad equivalente a las acciones SEMSA depositadas en la Asociación ACT.

	Aunque físicamente se quedan depositadas en la Asociación ACT, ellos representan la propiedad directa y real de cada trabajador.
Cuenta de Otras Inversiones	Se utiliza para acumular suficiente fondos convertibles casi inmediatamente en efectivo para la recompra de las Acciones Equiparadas SEMSA y así pagar al trabajador que se retira de la compañía.
Cuenta en Custodia	"Escrow Account"; plica.
Derechos Adquiridos Sobre Acciones Equiparadas	Acciones SEMSA con derechos reales para el trabajador-beneficiario del Plan PPAT a ser pagadas en efectivo por el Plan de Pensiones al retirarse el trabajador de la compañía.
Equilibrio Económico (PE)	Punto de Equilibrio expresado en volumen de ventas o quintales producidos donde la empresa no gana ni pierde y cubre su costo fijo total.
Incentivos de Ingresos	Programas para ganar bonificaciones mensuales, trimensuales o anual es para los trabajadores de una compañía.
Liquidez	Tener suficiente fondos en efectivo para cubrir un pago inmediato.
Mercado Real o Actual	Compuesto por consumidores que actualmente compran el producto.
Mercado Potencial	Compuesto por consumidores que

	actualmente no compran el producto pero que están muy susceptibles a hacerlo.
Mercado de Semilla Mejorada	La suma del Mercado Real y del Mercado Potencial.
Método de Formula	Un método de valúo de acciones a largo plazo aplicado después de 3-4 años de la fundación de una compañía; calculado en base del valor de liquidación de la compañía o el valor real de mercado de los activos reales menos los pasivos.
Método de Ingreso Futuro Descontados	Método de avalúo de acciones. El valor de la inversión calculado como el valor actual de los ingresos anticipados de los activos durante el tiempo que las acciones son propiedad de alguien. Se aplica un descuento a los ingresos futuros al presente. La tasa de descuento utilizada es la tasa de retorno que un inversionista prudente esperaría sobre su inversión, considerando el riesgo de esa inversión.
Plan o Régimen de Pensiones y Jubilación	Fondo administrado por la Asociación ACT. Los beneficiarios del Fondo son los trabajadores-accionistas de la compañía SEMSA.
PPAT	Plan de Participación Accionaria de los Trabajadores
PNS	Programa Nacional de Semillas de la Secretaría de Recursos Naturales.

Semilla Autoabastecida	**Semilla que selecciona el agricultor de su propia cosecha.**
Semilla Mejorada	Semilla seleccionada, procesada técnicamente y adquirida comercialmente por el agricultor.
Superficie Sembrada	Area agrícola total actualmente destinada a producción de granos básicos.
SEMSA	Compañía de Semillas S.A. (Nueva empresa de los trabajadores del PNS).
SRN	Secretaría de Recursos Naturales del gobierno de Honduras.
USAID	Agencia Internacional para el Desarrollo, Gobierno de los Estados Unidos.
Valor Neto en Libros Ajustado	Se hace un avalúo de cada una de los activos y pasivos al valor real de mercado actual.
Valor Real del Mercado	El precio que se pagaría si la propiedad de las acciones se transfiriera entre un comprador interesado de buena fé y un vendedor interesado de buena fe, presumiendo que el vendedor no está obligado o compulsado a vender, y ambas partes tienen conocimiento razonable de los hechos relevantes de la transacción.

2. Introducción

Quienes llegarán a ser los propietarios y participantes de las futuras ganancias y control de una empresa estatal viable es el tema crucial en cualquier programa de privatización. ¿Serán empresarios extranjeros? ¿Serán empresarios tradicionales hondureños con un alto poder adquisitivo? ¿O serán los trabajadores hondureños los que se convertirán en los accionistas mayoritarios de una empresa estatal; en este caso, el Programa Nacional de Semilla (PNS) de la Secretaría de Recursos Naturales (SRN)?

La respuesta a esta pregunta es una respuesta política principalmente y dependerá en gran medida de los métodos de financiamiento que escoja el Gobierno de Honduras para vender los activos existentes de esa y otras empresas que sean viables a privatizar por el gobierno. Las técnicas financieras tradicionales sólo pueden conducir a mantener concentrada la propiedad futura. Sin embargo ahora también existe una tecnología alternativa de financiamiento que puede descentralizar las oportunidades para los futuros accionistas de una empresa estatal viable entre todos sus empleados de distinto nivel de ingresos.

La decisión de quién será el (los) propietario(s) de una empresa estatal radica principalmente en su actual propietario, el Gobierno de Honduras.

Cómo va a responder la dirigencia política de Honduras a esta pregunta puede tener un profundo impacto, no solamente en la calidad de vida de los ciudadanos hondureños actuales, sino en la de las generaciones que aún no han nacido. No es una pregunta que puede ser contestada por pensadores de corto plazo. Es lo suficiente importante que únicamente puede ser contestada por personas que se consideren estadistas, aquellos que no tienen miedo de tomar nuevas y audaces iniciativas, aquellos que están dispuestos a propiciar un mundo más justo y viable que el mundo en el que ellos nacieron y en el que les tocó actuar.

El gobierno Hondureño tiene bajo estudio una nueva legislación relacionada con la privatización de sus empresas estatales. El artículo 7 del Proyecto de Ley General de Privatización es una iniciativa nueva y audaz. La venta del Programa Nacional de Semillas a sus trabajadores podrá ser un exitoso modelo de este iniciativa:

> "Para los efectos de democratizar el capital se podrá conceder preferencia a las ofertas presentadas por los trabajadores al

servicio de la empresa o servicio a ser traspasado, pudiendo otorgárseles facilidades de financiamiento, incluso autorizarles contratos especiales de servicios con el objeto de que logren consolidar la nueva operación de la prestación del servicio traspasado."

3. Antecedentes

El gobierno de la República a través de la SRN ha sido el principal protagonista del desarrollo de la industria semillera en Honduras. Ha sentado las bases técnicas del marco productivo de especies tropicales de semillas adaptadas a nuestras condiciones agrícolas para la producción de granos básicos. El sector privado durante las etapas iniciales, no se involucró en la producción de semilla, orientó sus esfuerzos a desarrollar esquemas comerciales, identificando segmentos de mercado que hoy constituyen un mercado atractivo para los procesadores de la semilla.

Como era de esperarse, el Gobierno desarrolló el esquema tecnológico inicial y dio lugar a la identificación de la industria semillera en el país. Por su parte la empresa privada estableció gran parte del esquema de comercialización. El desarrollo tecnológico fue muy costoso y sin ninguna rentabilidad económica. El desarrollo comercial, por su naturaleza, fue más lucrativo. A medida que el desarrollo tecnológico en la investigación y producción de semilla progresó, el esquema comercial se amplió. El estado ha jugado el papel de productor y de investigador y vigilante de la calidad de semilla que garantice buenos rendimientos con especies adaptadas al trópico. La iniciativa privada hasta hace poco tiempo se ha involucrado en la producción de semilla, principalmente de híbridos.

Después de una trayectoria de altos y bajos tanto en el desarrollo tecnológico por parte del gobierno como en el desarrollo comercial por parte de la empresa privada, hemos llegado al límite de la frontera en que el gobierno está decidido a posesionarse de su verdadero papel como regulador y normativo y alejarse de la producción comercial. El sector privado por su lado, ha asumido la responsabilidad de producir y suplir (en un 100%) las necesidades de semilla en el mercado bajo las normas técnicas supervisadas por el estado.

Como se indicó anteriormente, hasta la fecha, el Estado aún se encuentra involucrado en la producción comercial a través del Programa Nacional de Semilla (PNS). Sin embargo, el gobierno, a través de la SRN, ha tomado la decisión definitiva de trasladar su actividad de producción a manos del sector privado con el propósito de encaminar sus esfuerzos a fortalecer las actividades propias de su función, cual es la de Regulador y Normativo en la Industria aprovechando con esto, la reducción del aparato burocrático del Estado.

En este proceso de privatización se pretende aprovechar el conocimiento técnico de los empleados del Programa Nacional de semillas, para no desperdiciar este elemento humano. En esta forma se busca enriquecer al sector privado con productores de semilla, con una buena base técnica. Por consiguiente el gobierno, ha considerado ofrecer a dichos empleados la primera opción en la venta de los activos que corresponden a las plantas de producción del PNS.

Para lograr lo anterior la SRN ha solicitó a la USAID su asistencia técnica para analizar este esquema de Privatización con los trabajadores a fin determinar si el proyecto es viable y económicamente factible para implementar un modelo de participación accionaria de los trabajadores en forma total o parcial en una compañía que eventualmente adquiera los activos del PNS.

4. Diagnóstico De La Situación Actual

Con el propósito de identificar las perspectivas de la viabilidad de privatización del Programa Nacional de Producción de Semilla con los empleados, se elaboró un diagnóstico preliminar de la situación actual. Se realizaron algunas investigaciones a fin de apreciar en una forma macroestructural la situación actual de la industria semillera de Honduras, se analizó la situación actual del PNS y la forma en que ha operado, especialmente las plantas de Procesamiento ubicados en Tegucigalpa y en San Pedro Sula.

4.1 Industria de Semilla en el País

A partir de 1957 se designa a la SRN como la única responsable del desarrollo de la investigación, certificación y producción de semilla en el país. En 1986 algunas empresas privadas que han adquirido alguna experiencia en la comercialización de semilla se muestran interesadas en la producción de semilla que hasta entonces había estado bajo el control exclusivo del estado. Para ese mismo año, se crea la Asociación Nacional de Productores y Comercializadores de Semillas de Honduras (ANAPROCSEH) con 14 miembros dedicados a la comercialización de semilla. Entre los miembros que conforman esta asociación, cinco de ellos son también productores de semilla. La empresa privada mostró su gran interés por la producción de semilla dado que ésta representa un negocio atractivo.

4.2 Programa Nacional de Semillas (PNS) de la Secretaría de Recursos Naturales (SRN)

El gobierno de la República ha decidido clausurar el PNS a partir del 30 de junio de 1991 con el propósito de dejar libre a la empresa privada de suplir el mercado de semillas a precios, cantidades y calidad adecuadas. Por otro lado el Estado encaminará sus esfuerzos a prestar una mejor asistencia técnica a los procesadores y productores.

A pesar que actualmente se cuenta con algunos inventarios de semilla para suplir el mercado del PNS, no se han efectuado arreglos con los productores para suplir la semilla que normalmente ha suministrado PNS a sus clientes productores de granos básicos. Por consiguiente es importante efectuar los arreglos necesarios con los suplidores de materia prima para no dejar problemas de suministro a los consumidores de semilla de las plantas del PNS.

El equipo de las plantas PNS fue instalado entre 1965 y 1967, y a pesar que su edad es significativa, su vida útil podría llegar hasta 10 años más, provistas de una buena reparación y buenas practicas de mantenimiento preventivo.

Después de efectuar varios análisis técnicos se concluyó que la capacidad de producción de ambas plantas es de alrededor de 30,000qq. de semilla. Asimismo se identificó que ambas plantas deberán operar como una sóla empresa por razones técnico-operativas y económicas. La capacidad técnica del personal de las plantas, constituye en si un activo intangible para la nueva operación. Esto garantiza en gran medida, el éxito de la privatización bajo la conducción técnica de su personal de planta que fue entrenado por el Gobierno durante varios años incurriendo en costos muy elevados que, de otra manera, no hubiesen podido ser sufragados.

Es importante hacer notar que, además de contar con una excelente tecnología genética de las variedades producidas por el PNS, también se cuenta con un mercado ya establecido. A pesar de que sus canales de distribución son atravéz de las agencias regionales del PNS, la distribución puede fácilmente ser manejada por canales privados con arreglos específicos de la nueva empresa que se forme.
También cabe mencionar que la semilla PNS cuenta con muy buen prestigio de calidad entre los consumidores de la misma.

5. Consideraciones Preliminares del Mercado Semillero

5.1 Tipos y Especies de Semillas Comerciables

En Honduras se utilizan las semillas autoabastecidas o criollas y las semillas mejoradas dentro de las cuales están las de tipo híbridos en maíz y las variedades en maíz, arroz, frijol, sorgo y soya. Las empresas procesadores privadas concentran su mayor atención a la producción de los híbridos y el PNS a las variedades. Las variedades que producen las plantas de Tegucigalpa y San Pedro Sula son los siguientes:

SEMILLA DE MAIZ

(1) Guayape B-102
(2) Hondureño planta baja
(3) Sintético Tuxpeño
(4) Hondureño B-104
(5) Comayagua A-504

SEMILLA DE SORGO

(1) Sureño
(2) Tortillero

SEMILLA DE ARROZ

(1) Cuyamel 3820
(2) Guaymas 90
(3) Cica-8

SEMILLA DE SOYA

(1) Darco 1
(2) Regional 4

SEMILLA DE FRIJOL

(1) Catrachita
(2) Zamorano
(3) Danli 46
(4) Dorado
(5) Porrillo

Los híbridos que producen las otras procesadoras privadas tienen arreglos con compañías extranjeras como DeKalb para proveerse de la semilla básica de estos híbridos. Por su parte, el PNS cuenta con dos híbridos (H-27 y H-29) que han sido desarrollados por el mismo programa.

5.2 Caracterización de los Consumidores de Semilla

Con el propósito de identificar el posible mercado de las Plantas privatizadas se estudiaron los tipos de consumidores de semilla y el comportamiento de éstos, así como de la producción de los diferentes cultivos. Para fines de análisis se ha categorizado a los consumidores de semilla (agricultores productores de granos básicos) en cuatro estratos:

Microfundios y Minifundios: Estos agricultores cultivan alrededor de 5 manzanas o menos, son semi-proletarios, no tienen suficiente

tierra para asegurar su propia alimentación. Normalmente cultivan tierras infertiles y marginales. En este estrato también se encuentran aquellos que cuenten con alguna tierra para satisfacer necesidades mínimas. El nivel de autoconsumo es adecuado y guarda equilibrio con la producción destinada al mercado.

Pequeños Productores: Aquí agrupamos a los agricultores que cultivan entre 5 y 10 manzanas de tierra. Viven en condiciones superiores al estrato anterior, utilizan mano de obra familiar y alguna asalariada en forma temporal. Estos productores observan mejores prácticas de cultivo pero con muy poca o ninguna tecnificación. Su autoconsumo es levemente inferior a las ventas.

Mediano Productores: Estos productores cuentan con tierra para cultivos entre 10 y 20 manzanas. Su tendencia productiva es hacia satisfacer las exigencias del mercado. Destinan gran parte de su producción a la venta y observan practicas de cultivo más técnificadas. Cuentan con más infraestructura y una moderada utilización de insumes y mecanización. Tienen algún acceso al crédito y a mercados más atractivos.

Grandes Productores: Los productores clasificados en este estrato cultivan unidades agrícolas de más de 20 manzanas. General-mente la ganadería ocupa alguna importancia relativa con la producción de granos básicos. Utilizan mano de obra asalariada y generalmente cuentan con los insumes necesarios para obtener altos rendimientos. Tienen buen acceso al crédito y al mercado. Toda su producción es destinada al mercado de mayor consumo humano e industrial.

El lo que respecta al maíz el nivel de autoconsumo del primer estrato es de aproximadamente el 66% donde el consumo familiar es el más importante. Los pequeños productores reportan un nivel de autoconsumo del orden del 45% destinado el 55% de su producción a la venta. Es de reconocer que los altos niveles de autoconsumo de los dos primeros estratos son representativos de una economía campesina orientada al autoabastecimiento de su propia semilla y consumo familiar. En cambio, con los medianos productores su autoconsumo es del 34% y destinan el 66% al mercado y los grandes productores destinan alrededor del 85% o más de su producción a la

venta, su lógica productiva está claramente identificada con las necesidades del mercado y su afán de lucro.

El arroz a pesar que en muchas regiones su consumo es bajo, cada vez este cultivo cobra mayor importancia. Los niveles de autoconsumo en el primer estrato es de sólo 10%, en los pequeños y medianos sube al 15% y en los grandes es del 0.4%. Del total de la producción de arroz, el 97% se destina a la venta, identificandose este cultivo con un carácter netamente comercial. El porcentaje utilizado para semilla en ninguno de los estratos supera el 1.6% en unidades agrícolas menores de 70 manzanas, en cambio en las de mayor extensión es de 0.2% la que indica una insuficiencia para cubrir las necesidades de semilla para siembra. Esto es indicativo de la necesidad de semilla en este tipo de cultivo.

En cuanto al Frijol, los micro y minifundios dedican el 74% al autoconsumo humano, y a la semilla. En los demás estratos oscila entre el 48% y el 55%. En cambio los grandes dedican un 39% al autoconsumo por lo que su lógica productiva está dirigida al comercio.

Los micro y minifundos tienen un autoconsumo de Sorgo entre el 83% y 98%. Sin embargo los pequeños, medianos y grandes productores en este cultivo registran un autoconsumo de casi el 100% pero con la característica que el consumo animal juega un papel importante con niveles de 70%, 73% y 100% respectivamente. En consecuencia, si bien la producción está dirigida al autoabastecimiento, la misma tiene la orientación básica a apoyar otros actividades productivos como las avícolas, pecuaria, etc.

En lo que se refiere a la soya, este es un cultivo nuevo en el país por lo que no se incluyen las observaciones de su comportamiento, pero si tenemos razones para apuntar que este cultivo presenta perspectivas de mucho futuro para la industria semillera Hondureña.

5.3 Estructura de Precios

Es de hacer notar que, de acuerdo a las investigaciones realizadas entre los diferentes comercializadores de semilla en el mercado, la tendencia es de incrementar los precios de semillas a muy corto plazo y a niveles significativamente superiores a los actuales. Tomando como guía que al clausurarse el PNS, el suministro de semilla que éste aporta al mercado ya no estará en circulación, esta posibilidad es bastante realista.

La estructura actual de los precios de venta de semilla en el mercado son como sigue en la próxima página titulada: ESTRUCTURA DE PRECIOS. Los precios actuales de la materia prima son así:

MAIZ----------L. 50.00

ARROZ----------L. 75.00

FRIJOL----------L. 150.00

SORGO----------L. 45.00

SOYA----------L. 85.00

5.4 Canales de Distribución y Estrategia de Comercialización

Como se indicó anteriormente, durante muchos años la empresa privada actual desarrolló el esquema de comercialización de semilla en el país y actualmente cuenta con una amplía red de canales de distribución para la semilla que ellos procesan e importan del exterior.

Por su parte el PNS cuenta con sus propios canales de distribución principalmente a través de los agencias regionales de la SRN. Sin embargo cabe indicar que aproximadamente el 50% de sus ventas son facturadas en las plantas de Tegucigalpa y San Pedro Sula. La gran mayoría de los clientes del PNS llegan a las plantas a proveerse de su semilla.

Cabe destacar que,debido a que la semilla procesada por el PNS ya cuenta con su prestigio y con un determinado segmento del mercado con sus características propias, es recomendable continuar utilizando los mismos canales de distribución con la única diferencia que, ya como empresa privada, deberán hacerse arreglos de distribución y comercialización con empresarios privados en las mismas localidades donde opera cada agencia regional de la SRN.

A fin de aprovechar el mercado disponible por el PNS, se recomienda también no pretender desarrollar marcas nuevas de producto o una denominación comercial que distorsione su identificación ya desarrollada por PNS, sino más bien, tratar de relacionar en alguna forma el nuevo producto de las plantas privatizadas con la semilla comercializada por el PNS.

ESTRUCTURA DE PRECIOS ACTUALES

(Cantidades en Lempiras)

	PNS	SEGOVIA	HONDUSEMILLA	OTROS
MAIZ	100.0	220.0	225.0 Guayape 140.0 HB-104 140.0	
ARROZ	150.0	No Venden	150.0	180.0-190.0 (Arroz Yojoa 44) Agro-Semilla SAP
FRIJOL	220.0	No Venden	No Venden	-----
SOYA	135.0	No Venden	No Venden	
SORGO	80.0	510.0	?	-----

Fuente: **Casas Comerciales, Programa Nacional de Semilla y Procesadores de Semilla**

Con esta línea de razonamiento, deberán agotarse las actuales existencias de envases con que cuentan las plantas identificando el producto con un distintivo, que indique que se trata de un producto privado. Cuando se diseñe el nuevo envase debe tenerse el cuidado de relacionar la marca con el viejo producto procesado por el PNS.

5.5 Areas de Cultivo Para Producción de Granos Básicos

En este sentido, es importante aclarar que debido a las discrepancias en las cifras manejadas por varios organismos estatales y de agencias internacionales, se tuvo que investigar varias fuentes de información y efectuar una combinación de cálculos y estimaciones para determinar la superficie que se cultiva de granos básicos en las dos épocas de siembra para llegar a cifras lo más cercanas posibles a la verdadera realidad. (Vea el cuadro titulado, SUPERFICIE SEMBRADA en las siguientes páginas). No se incluyó la superficie de soya por tratarse de un cultivo nuevo y de lo cual no se pudieron obtener datos confiables.

Como puede observarse en el cuadro, el total de la superficie sembrada se estima en 830.5 miles de manzanas distribuidas en 66% para maíz, 3% para arroz con una tendencia dramática de crecimiento, el 21% en frijol y el 12% en sorgo. En soya no se pudieron recabar datos confiables pero se sabe que existe una superficie sembrada.

Tomando como base la superficie total sembrada, se pudo identificar los áreas sembradas según los diferentes estratos de productores de granos básicos analizada de la siguiente manera: (Véase el cuadro titulado, ESTRATIFICACION DE LA SUPERFICIE PARA PRODUCCION DE GRANOS BASICOS en las siguientes páginas).

Con el marco de referencia anterior se determinó los requerimientos de semilla para sembrar dichas superficies tomando en cuenta los requerimientos de siembra por manzana y se llegó a determinar los siguientes necesidades de semilla para cubrir estas áreas. (Véase el cuadro titulado REQUERIMIENTOS DE SEMILLA PARA CUBRIR LA SUPERFICIE SEMBRADA en las siguientes páginas).

Del cuadro anterior y con base en un análisis de sensibilidad de la caracterización de los consumidores de semilla según los diferentes estratos y el destino de su producción, se estimó que las necesidades totales de semilla, ya sea ésta autoabastecida o

SUPERFICIE SEMBRADA
(000)

	TOTAL	PRIMAVERA	POSTRERA
MAIZ	532.0 Mz.	396.0	136.0
ARROZ	25.2 Mz.	21.0	4.2
FRIJOL	176.5 Mz.	34.5	142.0
SORGO	96.8 Mz.	74.0	22.8
SOYA	--------	-----	-----
	830.5 Mz.	525.5 Mz.	305.0 Mz.

FUENTE: Comisión de las Comunidades Europeas CCE, Seguridad Alimentaria, 1990; SECPLAN, Encuestas Agrícolas Anuales; Consultores, Ajustes y Estimaciones Propias

ESTRATIFICACION DE LA SUPERFICIE PARA PRODUCCION DE GRANOS BASICOS

(000)

	MAIZ	ARROZ	FRIJOL	SORGO	SOYA
Minifundios y Microfundios	188.0	7.70	66.0	38.5	*
Pequeños Productores	73.0	3.05	26.0	15.5	*
Medianos Productores	67.0	2.05	26.0	14.3	*
Grandes Productores	204.0	12.40	58.5	28.5	*
TOTAL	532.0	25.20	176.5	96.8	*

Fuente: CCE, Seguridad Alimentaria, 1990; SECPLAN, Encuestas Agrícolas Anuales; Consultores, Ajustes, y Estimaciónes propias.

REQUERIMIENTOS DE SEMILLA PARA CUBRIR LA SUPERFICIE SEMBRADA
(000)

CULTIVO	SUPERFICIE	NECESIDAD TOTAL DE SEMILLAS	SEMILLA AUTO-ABASTECIDA	NECESIDADES DE SEMILLA A MEDIANO PLAZO
MAIZ 25 /# mz.	532.0	133.0 qq.	83.0 qq.	50.0 qq.
ARROZ 130 /# mz.	25.2.	32.76qq.	12.76 qq.	20.0 qq.
FRIJOL 85 /# mz.	176.5	150.0 qq.	135.0 qq.	15.0 qq.
SORGO 25 /# mz.	96.8	24.2 qq.	4.2 qq.	20.0 qq.
SOYA 150 /# mz.	-----	--------	--------	-------
TOTAL	830.5 mz.	340.0 qq.	235.0 qq.	105.0 qq.

Fuente: **CCE, Seguridad Alimentaria, 1990; SECPLAN, Encuestas Agrícolas Anuales; Consultores, Ajustes y Estimaciones propios.**

 # = libras

semilla mejorada, el país requiere de alrededor de 340.0 miles promedio de quintales de semilla anualmente.

5.6 Estimación del Mercado Total de Semilla

De los requerimientos totales de semilla, 235.0 miles de quintales se estiman que son autoabastecidos por los mismos agricultores, dejando una necesidad de 105.0 miles de quintales de semilla para ser abastecidos comercialmente más unos 15.0 miles de quintales requeridos para el nuevo cultivo de la soya lo que hace un total de 120.0 miles de quintales de semilla que podemos considerar como el mercado total de semilla comerciable, con susceptibilidad a utilizar semilla mejorada.

5.7 Estimación del Mercado Potencial de Semilla Mejorada y Su Segmentación

En forma concluyente, podemos decir que el mercado potencial de semilla mejorada, a mediano plazo, se encuentra en el orden de los 120.0 miles de quintales con un potencial para maíz de 50.0 miles de quintales, para arroz de 20.0 miles de quintales,* para frijol de 15.0 miles de quintales, para sorgo de 20.0 miles de quintales y 15.0 miles de quintales para soya.

La segmentación de este mercado se presenta en el cuadro titulado, POSIBLE MERCADO DE SEMILLA MEJORADA en las siguientes páginas).

6. Plantas Industriales Privatizadas

Después de efectuados los análisis técnicos económicos y operativos de ambas plantas, se determinó que desde estos puntos de vista es más conveniente la operación de las dos plantas bajo un esquema empresarial único. Existen razones bien fundadas para no -

---

* Es importante destacar que los Beneficios de arroz sugieren una necesidad de 36.0 miles de quintales, los productores alegan que son 30.0 miles y Extensión de SRN sugiere que se siembran alrededor de 50.0 miles de mz. para una necesidad de 65.0 miles de qq.

POSIBLE MERCADO DE SEMILLA MEJORADA

(Miles de Quintales)

Cultivo	Mercado Potencial de Semilla a Mediano Plazo*	Mercado Real o Actual**	Espectativas de Suministro de la Competencia	Mercado Real Disponible	Mercado Potencial Disponible
MAIZ	50.0	25.0	19.0	6.0	25.0
ARROZ	20.0	15.0	3.0	12.0	5.0
FRIJOL	15.0	3.0	----	3.0	12.0
SORGO	20.0	6.0	4.0	2.0	14.0
SOYA	15.0	6.0	3.0	3.0	9.0
TOTAL:	120.0 qq.	55.0 qq.	29.0 qq.	26.0 qq.	65.0 qq.

* Asumiendo la incorporación de unas 200,000 mz. a prácticas de cultivo medianamente técnificadas.

** Se estima que aprox. 80,000 mz. cultivadas actualmente utilizan semilla mejorada.

Fuente: PNS; Consultores-Estimaciones propias.

CAPACIDAD TEORICA DE PRODUCCION
(Quintales de Semilla)

(Plantas- SPS y TGU)

CULTIVO	TEGUCIGALPA		SAN PEDRO SULA		TOTAL DE PRODUCCION	
	PRIMAVERA	POSTRERA	PRIMAVERA	POSTRERA	PRIMA	POSTRERA
MAIZ	-----	------	8,000	2,000	8,000	2,000
ARROZ	4,000	1,500	6,000	1,500	10,000	3,000
FRIJOL	1,000	3,000	-----	-----	1,000	3,000
SORGO	1,000	-----	-----	-----	1,000	-----
SOYA	-----	2,000	-----	-----	-----	2,000
qq.	6,000	6,500	14,000	3,500	20,000	10,000

Fuente: **Programa Nacional de Semilla de la Secretaría de Recursos Naturales y Calculos Propios.**

considerar la creación de dos empresas para que cada una maneje una planta. Las razones son obvias en cuanto a la administración, operación de dos unidades productivas independientes y ante todo la competitividad en el mercado de libre empresa y las economías de escala.

Es recomendable además, especializar a cada planta en la producción de semillas especificas, por ejemplo, la planta de San Pedro Sula podría especializarse en el procesamiento de semilla de maíz y arroz únicamente con el propósito de evitar cambios frecuentes en la línea de producción lo cual actualmente ocasiona prolongados y costosos atrasos en la producción e incrementa la posibilidad de contaminación entre una semilla y otra si los equipos no son limpiados minuciosamente. La planta de Tegucigalpa podría especializarse en el procesamiento de semilla de arroz, frijol, sorgo y soya.

Por otro lado, la operación conjunta de los dos plantas puede garantizar al Gobierno y a los agricultores un volumen de suministro de semillas de variedades a precios adecuados eliminando las expectativas de un sub-abastamiento de la misma tomando en cuenta las economías de escala obtenidas por una empresa con suficiente capacidad de producción. Asimismo puede garantizarse un mayor éxito a los compradores y/o arrendadores de las instalaciones del PNS.

6.1 Aspectos Tecnológicos de la Producción de Semilla

Como se indicó en el análisis preliminar del mercado, la gran mayoría de los productores agrícolas en Honduras, no observan prácticas de cultivo técnificadas o medianamente adecuadas para el uso de semilla mejorada especialmente tratándose de semillas de alto rendimiento como son los híbridos. En el maíz, por ejemplo, la determinación de un mercado potencial de 50.0 miles de quintales de semilla sugiere la posible incorporación a prácticas de cultivo total o parcialmente técnificadas de unas 200.0 miles de manzanas.

Las variedades por su parte, no están tan ligadas a prácticas de cultivo muy tecnificadas y requieren de un manejo agronómico más rudimentario, de menos cuidados durante el período vegetativo de las plantas por lo que los productores agrícolas que carecen de conocimiento y/o de las facilidades de tecnificación, encuentran en las variedades una buena solución para iniciarse con el uso de semillas mejoradas. Estos productores si no observan manejos agronómicos adecuados, a pesar que utilicen semillas híbridos no

obtendrán los redimientos esperados, sin embargo, el uso de variedades les proporciona rendimientos aceptables con relación a su grado de tecnificación y a los gastos incurridos en los cuidados de cultivos en su ciclo vegetativo.

En esencia, adicionalmente a la producción de híbridos es importante que la empresa privada semillera cuente con unidades procesadores de variedades para abastecer este segmento del mercado adecuadamente.

6.2 Tipos y Especies de Semilla a Procesar Por la Nueva Empresa

Como se indicó anteriormente, el PNS procesa en sus plantas 5 variedades y 2 híbridos de maíz, 3 variedades de arroz, 5 variedades de frijol, 2 variedades de sorgo y 2 variedades de soya. Conforme las consultas hechas con los expertos del PNS y con los productores, este número de variedades es posible reducirlo sin afectar la demanda de semillas y para obtener una mayor eficiencia en la línea de producción.

La mayor demanda de variedades se registra en maíz y frijol, y dado que algunas de estas variedades tienen muy buena aceptación en el mercado, es recomendable que las mismas variedades que se procesan de arroz, sorgo y soya se mantengan como están y se reduzca el procesamiento de maíz de 5 variedades y 2 híbridos a 3 variedades y 2 híbridos y en frijol de 5 variedades a 3 variedades únicamente. Dicha reducción debe ser hecha con base en un análisis de la facturación del PNS de las diferentes variedades.

6.3 Características Técnicas de Producción de la Competencia

Con la asistencia técnica que provee la SRN y las compañías extranjeras involucradas en la industria como DeKalb, la competencia de la nueva empresa, cuenta con un excelente apoyo tecnológico en la producción de semilla. Debido al corto tiempo para la elaboración de este estudio, no se pudo profundizar mucho sobre la competencia, sin embargo, se pudo observar en las visitas realizadas, que las compañías más importantes cuentan con muy buenas instalaciones industriales a pesar de que también tienen algunas

deficiencias de diseño en sus instalaciones y en la capacidad de secado, acopio de semilla cruda y almacenamiento del producto terminado.

En lo referente a los pequeños y medianos procesadores han tenido hasta ahora el soporte de las instalaciones de la Escuela Agrícola Panamericana quien también cuenta con buenas facilidades para procesamiento de semillas.

6.4 Procesos de Producción Agrícola e Industrial

El proceso de producción agrícola de los híbridos y de los variedades difiere sustancialmente por cuanto los primeros requieren de un apareamiento hembra-macho en los campos de cultivo al momento de la siembra de la semilla y de cuidos y manejo agronómico más especializados durante todo su ciclo vegetativo mientras que las variedades no requieren tanto manejo. La producción de variedades a pesar de que siempre requieren de cuidados especiales, sus exigencias no son tantas.

El proceso de selección de semilla en el campo y en la planta industrial para ambos tipos de semilla son similares. Las diferencias pueden registrarse en las facilidades de cada empresa en aspectos como la capacidad de secado y acopio del grano antes de su proceso.

La capacidad de producción de los dos plantas PNS es como se presenta en el cuadro titulado: CAPACIDAD TEORICA DE PRODUCCION en la siguiente página.

6.5 Diagnostico del Estado Actual del Equipo de las Plantas PNS

Opiniones vertidas por algunos procesadores de semilla privados en cuanto al estado actual del equipo del PNS es que dicho equipo es obsoleto y la inversión necesaria para ponerlo en condiciones óptimas de funcionamiento es bastante elevada. Sin embargo consideran que el Gobierno debe venderle en oferta libre a quien desee comprarlo ya que existen inversionistas privados que estarían interesados en comprarlo. Las personas consultadas indicaron además que otra posibilidad es que el Gobierno venda el

equipo del PNS por partes y que muchos de ellos estarían interesados en comprar algunas partes de dicho equipo.

A pesar de estas opiniones y después de haber efectuado un análisis del estado físico de ambas plantas y haber visitado las otros plantas, se comprobaron los siguientes hechos:

(1) Si bien es cierto que, debido a la edad del equipo PNS (25 años aproximadamente), el mismo tiene cierto grado de obsolencia, también es cierto que las procesadores que recién se instalaron y se están instalando, con excepción de su capacidad de procesamiento, no presentan drásticas diferencias tecnológicas industriales y cambios en el proceso productivo.

(2) La mayoría de los componentes son estructurales metálicos contenedores y transportadores metálicos del grano. Sistemas de poleas y partes rodantes podrían causar problemas en un equipo de mayor sofisticación, pero los sistemas mecánicos de este equipo son muy sencillos.

(3) El equipo periférico como ser ventiladores, costuradoras, elevadores, dehumificadores, clippers, selecionadores, etc. requieren de una revisión y reestructuración pero en caso de problemas mayores, estos pueden ser fácilmente sustituibles o mejorados.

(4) Toda la línea de transportación y retención del grano debe ser revisada y soldada en muchos de sus componentes.

En definitiva y en la inteligencia de que el equipo de estas plantas requiere de un mantenimiento preventivo adecuado, se ha considerado que el mismo es operable por un período de unos 5 a 6 años más antes de efectuar una remodelación mayor. Cabe indicar que las plantas cuentan con algunos equipos periféricos nuevos que nunca fueron instalados (por ejemplo una mesa gravitacional) que deben ser utilizados oportunamente. Es importante también efectuar una buena reparación a las cameras de almacenamiento que deberá incluir la instalación de nuevos equipos de aire acondicionado.

Se recomienda efectuar una evaluación detallada de las reparaciones y mejoras que deberán efectuarse antes del arrendamiento o bien hacer los arreglos para que el arrendatario las haga con deducciones al monto del alquiler.

7. Producción y Ventas de la Nueva Empresa
7.1 Suministro de Semilla Cruda

En la actualidad, existen varios suplidores de la materia prima o semilla cruda que han suplido al PNS por varios años. Los técnicos y empleados de las plantas en San Pedro Sula y Tegucigalpa tienen una vasta experiencia en el acaparamiento de la materia prima en los meses de cosecha y están bien familiarizados con los suplidores y con los procedimientos para garantizarse de la semilla cruda, por ejemplo, ellos ofrecen un premio o sobreprecio en la compra de cada quintal de semilla.

Consiguientemente no se anticipan mayores problemas de suministro provisto de que estos actividades sean desarrolladas por los viejos trabajadores del PNS y socios de la nueva empresa. Cabe indicar que para esta labor, deberán contar con los fondos necesarios o con arreglos previos de pago con los suplidores.

Se recomienda que para garantizar la continuidad del suministro de semilla que ha suplido PNS, ahora a través de la nueva empresa, se hagan los arreglos pertinentes a la brevedad posible por cuanto, de no ser así, se corre el riesgo de que la nueva empresa quede desabastecida para las próximas dos épocas de siembra.

7.2. Análisis de los Costos

Producción Agrícola:

Dado que los plantas privatizadas comprarán la materia prima o semilla cruda a las suplidores ya establecidos, en este aspecto nos limitamos a exponer los costos de esa materia prima puesta en planta incluyendo el costo del transporte. Asimismo presentamos las posibles fluctuaciones que podrían presentarse.

Costos de Materia Prima

	Actual	Fluct. I	Fluct. II
Maíz	L. 53.00	L. 65.00	L. 74.00
Arroz	L. 78.00	L. 96.00	L. 110.00
Frijol	L. 179.00	L. 189.00	L. 215.00
Sorgo	L. 53.00	L. 48.00	L. 68.00
Soya	L. 63.00	L. 88.00	L. 123.00

7.2.2 Procesamiento Industrial

El PNS no ha manejado ningún registro contable de los costos de producción en que incurre con el procesamiento de semillas y por ésta razón resultó bastante difícil poder identificar los rubros de costos para llegar a los parámetros necesarios para determinar la factibilidad económica de la nueva empresa. En vista de los dificultades en la obtención de esta información, se optó por hacer muestreos de operación reales de lotes de producción en ambas plantas para determinar los costos del procesamiento industrial. Así se identificaron costos como consumo de Energía Eléctrica, combustibles, mano de obra, etc.

Tenemos razones bien fundadas para confiar en las cifras de costos que hemos calculado en este estudio a pesar del corto tiempo con que se contó para realizarlo. El cuadro del componente del valor de producción detallado usando como base la capacitad máxima teórica de producción se puede apreciar en el anexo C. El costo del procesamiento industrial asciende a un total de Lps. 3,403.5 miles con un costo fijo de L. 169.6 miles y, variable de Lps. 3,233.9 miles.

7.2.3 Administración y Gerencia

Las dificultades de obtención de la información en este área de costos fueron iguales que en la producción, sin embargo después de superar las mismas, se llegó a estimar un monto total de costos

de administración del orden de los Lps. 266.44 miles con un costo fijo de Lps. 262.04 miles y variable de Lps. 4.4 miles.

7.2.4 Ventas y Distribución

Estos costos también fueron estimados de la misma manera que los anteriores y se obtuvo un resultado total de Lps. 15..91 miles con un costo fijo de Lps 46.91 y variable de Lps. 105.0 miles.

7.2.5 Otros

Otros costos como el arrendamiento (asumiendo que la transacción se realizará así antes de efectuar la compra-venta de activos), gastos financieros y otros gastos conexos se estimaron en Lps. 580.0 miles de los cuales Lps. 180.0 miles son fijos y Lps. 400.0 variables. El resumen de los costos totales de operación de las dos plantas a su nivel máximo teórico de ocupación está mostrado en el cuadro de la siguiente página COMPONENTES DEL VALOR DE PRODUCCION:

7.3 Volumen y Valor de la Producción y Ventas

En vista de que el PNS no ha registrado contablemente sus gastos durante sus años de operación, y dadas las incongnitas respecto a la factibilidad de ser operado como una empresa privada sin contar con el subsidio del Estado, se determinó seguir el siguiente procedimiento para un análisis de sensibilidad antes de definir el plan de producción y ventas de la nueva empresa:

(1) Definir las posibles variaciones en los precios de compra de la materia prima y los precios de venta de la semilla soportables por el mercado.

(2) Determinar el volumen de producción a que deberá operarse las plantas considerando las posibles variaciones de precios de materia prima y los precios de venta de semilla a que puede venderse el producto sin afectar la demanda para obtener un equilibrio económico.

(3) Con los análisis anteriores a mano, se determinaron los precios a que debería venderse la semilla procesada en la nueva empresa para lograr su equilibrio económico siempre considerando las fluctuaciones de compra y venta de semilla.

COMPONENTES DEL VALOR DE
PRODUCCION
(cantidades en lempiras)
(Base: 30,000 qq.)

	TOTAL	FIJO	VARIABLE
A-Producción:	3,403.5	169.6	3,233.9
B-Administración:	266.4	262.1	4.4
C-Ventas y Distribución:	151.9	46.9	105.0
D-Arrendamiento:	180.0	180.0	-------
E-Financieros:	400.0	-----	400.0
TOTAL:	4,401.8	658.6	3,743.3

Fuente: SRN, Contabilidad; Consultores, Muestros Reales de producción en ambas plantas y cálculos propios.

(4) A los resultados del análisis anterior se le incluyó un porcentaje de rentabilidad deseado considerando un factor de capitalización para la adquisición de los activos del PNS, otro factor de capitalización para reposición y otro factor como beneficio normal de lucro en la operación.

Es de hacer notar que las cifras manejadas en las estimaciones anteriores fueron basadas en promedio ponderados por tratarse este negocio de productos que difieren en sus precios de venta y de la materia prima también. En los cuadros subsiguientes puede apreciarse en detalle los resultados del procedimiento arriba indicado:

(1) POSIBLES VARIACIONES EN PRECIOS DE COMPRA-VENTA

(2) EQUILIBRIO ECONOMICO/ VOLUMEN DE PRODUCCION

(3) DETERMINACION DE PRECIOS DE EQUILIBRIO A DISTINTOS NIVELES DE PRODUCCION Y COSTOS DE MATERIA PRIMA

(4) CRITERIOS DE RENTABILIDAD

7.4 Plan de Producción y Ventas de la Nueva Empresa

Del análisis efectuado en el acápite anterior, se determinó que, considerando las limitaciones de obtener capital de trabajo para operar las plantas por parte de los trabajadores y tratando de operar el negocio a niveles rentables se concluyó en el siguiente plan de producción y ventas que sugiere un nivel de ocupación de las plantas de un 50% de su capacidad (15,000 qq. procesados). Se asume el primer incremento de precios de materia prima y de precios de venta de semillas.

PLAN DE PRODUCCION Y VENTAS
(Volumen y Valor)
(Cantidades en miles de lempiras)

Semilla	Volumen	Precio de Venta	Valor de las Ventas	Ingresos Abr.	Mayo	Jun.	Ago.	Oct.
Maíz	5000qq.	L.163.	815.0	---	652.	163.	---	---
Arroz	6500qq.	245.	1592.5	245.	980.	---	---	367.5
Frijol	2000qq.	359.	718.0	---	---	179.	---	538.5
Sorgo	500qq.	130.	65.0	---	---	65.	---	---
Soya	1000qq.	220.	220.0	---	---	220.	---	---

POSIBLES VARIACIONES EN PRECIOS DE COMPRA Y VENTA

	Precios de Venta de Semilla				Costo de Materia Prima*		
	Actual I.	Increm. II.	Increm. III.	Increm. IV.	Actual	Fluct.	Fluct.
MAIZ	100.0	130.0	140.0	150.0	53.0	65.0	74.0
ARROZ	150.0	160.0	170.0	200.0	78.0	96.0	110.0
FRIJOL	220.0	250.0	275.0	300.0	153.0	189.0	215.0
SORGO	80.0	100.0	150.0	200.0	48.0	59.0	68.0
SOYA	135.0	140.0	150.0	160.0	88.0	108.0	123.0
PR L. $w\bar{x}$	139.33	158.67	172.00	194.00	MP $w\bar{x}$ 79.33	97.63	111.47

* Semilla cruda, sin procesar. Estos costos incluyen el gasto por transporte.

Fuente: Programa Nacional de Semilla (PNS), Productores de Semilla, Calculos y Estimaciones Propias.

EQUILIBRIO ECONOMICO
VOLUMEN DE PRODUCCION

(000)

PR $w\bar{x}$	ACTUAL 139.33	II 158.67	III 172.00	IV 194.00
MP $w\bar{x}$				
79.33	33.0*	16.8	12.5	8.8
97.63	Facti. Negativo	31.7*	19.3	11.7
111.47	Facti. Negativo	Facti. Negativo	32.5*	15.5

* Sobrepasa la capacidad máxima de producción, equilibrio económico negativo.

Fuentes: Consultores, Calculos propios

DETERMINACION DE PRECIOS DE EQUILIBRIO
A DISTINTOS NIVELES DE PRODUCCION Y COSTOS DE MATERIA PRIMA
(Promedios Ponderados)

NP	CFU	MP^a (CVU=119.60)	MP^b (CVU=137.90)	MP^c (CVU=151.73)
12.0 (40%)	54.88	174.50	192.80	206.60
15.0 (50%)	43.90	163.50	181.80	195.60
22.5 (75%)	29.27	148.90	167.17	181.00
30.0 (100%)	21.95	141.60	159.90	173.70

Fuente: Consultores, cálculos propios.

CRITERIOS DE RENTABILIDAD

(Promedios Ponderados)

CAPITALIZACION PARA ADQUISICION_____7%

CAPITALIZACION PARA REPOSICION_____3%

BENEFICIO EN LA OPERACION_____20%

30%

NP	CFU	MP^a (CVU=155.48)	MP^b (CVU=179.27)	MP^c (CVU=197.25)
12.0 (40%)	54.88	210.36	234.11	252.13
15.0 (50%)	43.90	199.38	223.17	241.15
22.5 (75%)	29.27	184.75	208.54	226.52
30.0 (100%)	21.95	177.43	201.22	219.20

Fuente: Consultores, cálculos propios, términos de referencia.

8. Punto de Vista Económico de la Nueva Empresa

8.1 Inversiones

Las inversiones que registra la SNR en las facilidades ocupadas por el Programa están reflejadas en los inventarios de la misma, sin embargo nunca se han calculado valores de depreciación o de revalorización en sus libros de inventario. Por ejemplo el equipo de las plantas se encuentran con el valor original de adquisición sin deducir ninguna depreciación o cálculos de revalorización por inflación o dolarización con respecto a las ultimas devaluaciones de la moneda. El equipo y mobiliario está registrado con un valor original de Lps. 588.9 miles y los edificaciones y terrenos ocupados por el PNS en Lps. 3,975.0 miles de lempiras.

Debido al corto tiempo de este trabajo, no se efectuó hacer un avalúo formal de estos activos por lo que se recomienda contratar una firma o consultor especializados en este tipo de trabajo para que realice una evaluación detallada de todos estos activos.

A manera de ejercicio preliminar en este estudio se realizó una evaluación informal que bien puede discrepar de los valores de un estudio más formal, sin embargo se presenta a manera de ilustración y con el propósito de que sirva de base para determinar un valor del arrendamiento de las facilidades del PNS. (Cuadro: ESTIMACION PRELIMINAR DEL POSIBLE VALOR DE ACTIVOS en la siguiente página).

8.2 Niveles de Operación

Los cálculos de los niveles de operación a cuatro escalas de ocupación de las plantas se presentan en el cuadro RESULTADOS DE LA OPERACION tomando en cuenta los posibles variaciones de precios de materia prima y de venta de semilla. Estos cálculos están basados en escalas de ocupación del 40%, 50%, 75%. Los cálculos al 100% que sirvieron de base de cálculo, están contemplados en el acápite 7.2, Análisis de los Costos.

8.3 Rendimientos Económicos

De acuerdo al Plan de producción y ventas propuesto operando al 50% de la capacidad de las plantas, la empresa puede obtener su punto de equilibrio alcanzando un volumen de ventas de aproximadamente

ESTIMACION PRELIMINAR
DEL POSIBLE VALOR DE ACTIVOS

(1) Activos A Valor en libros = L. 588,896
(Valor de Adquisición Sin Depreciación)

(2) Dolarización $L \frac{588,896}{2}$ = $ 294,448

(3) * Indice de Incrementos de
Precios (25 años/ 4.06% -101.5%) = 2.03

$ 294,448. x (2.03) = $ 597,730

$$(\$\ 597,730.) \times (0.60)_{C_f} \times (0.65)_{C_t} \times \frac{(35-25)}{(35)} = \$\ 66,600$$

($ 66,600.)x (L.5.30) = L 352,980

Inversiones 1990/91 = 15,029

(4) Posible Valor Actual = L 368,000
=======

(5) Facilidades de Bienes Raices
en Tegucigalpa, San Pedro Sula,
Choluteca, Danli y Juticalpa = L 3,975,000
=========

C_f = Coeficiente Físico; C_t = Coeficiente Tecnológico

* Fuentes: inflación anual USA 1980-90 y tasa inflacionaria mundial entre 1965-79; International Financial Statement, International Monetary Fund Year Book, 1991.

Nota: El coeficiente tecnológico C_t asume aspectos como por ejemplo una clipper nueva produce 160 qq./turno y la vieja 100 qq./turno con equivalencias del 0.65

40% UTILIZACION

RESULTADOS DE LA OPERACION

	CULTIVO	VOLUMEN DE PRODUCCION	PRECIO DE MATERIA PRIMA ACT./NUEVO	PRECIO DE VENTA ACTU./NUEVO	VALOR TOTAL DE LAS VENTAS	COSTO DE PRODUC. UNITARIO	COSTO TOTAL DE PRODUC.	COSTO TOTAL DE OPERACION	UTILIDAD
	Mz	4000qq.	53. 53.	100. 154.	616.0	93.26	373.0	592.5	23.5
PR/wx = 210.76	Az	5200	78. 78.	150. 230.	1196.0	118.26	615.0	900.4	295.6
CFU=64.88	FJ	1600	153. 153.	220. 338.	540.8	193.26	309.2	397.0	143.8
	Sg	400	48. 48.	80. 123.	49.2	88.26	35.3	57.3	-8.1
	Sy	800	88. 88.	135. 207.	165.6	128.26	102.6	146.5	19.1
TOTAL		12,000qq.			2567.6		1435.10	2093.7	473.9
	Mz	4000qq	53. 62.	100. 171.	684.0	102.26	409.0	628.5	55.5
PR/wx = 234.11	Az	5200	78. 91.	150. 256.	1331.2	131.26	682.6	968.0	363.2
CFU=54.88	FJ	1600	153. 178.	220. 376.	601.6	218.26	349.2	437.0	164.6
	Sg	400	48. 56.	80. 137.	54.8	96.26	38.5	60.5	-5.7
	Sy	800	88. 102.	135. 231.	184.8	142.26	113.8	157.7	71.0
TOTAL		12,000qq.			2856.4		1593.1	2298.8	648.6
	Mz	4000qq	53. 70.	100. 184.	736.0	110.26	441.0	660.5	75.5
PR/wx = 252.13	Az	5200	78. 104.	150. 276.	1435.2	144.26	750.2	1035.6	399.6
CFU=54.88	FJ	1600	153. 203.	220. 405.	648.0	243.26	389.2	477.0	171.0
	Sg	400	48. 64.	80. 147.	58.8	104.26	41.7	63.7	-4.9
	Sy	800	88. 117.	135. 248.	198.4	157.26	125.8	169.7	28.7
TOTAL		12,000qq.			3076.4		1747.9	2406.5	669.9

50% UTILIZACION

RESULTADOS DE LA OPERACION

	CULTIVO	VOLUMEN DE PRODUCCION	PRECIO DE MATERIA PRIMA ACT./NUEVO	PRECIO DE VENTA ACTU./NUEVO	VALOR TOTAL DE LAS VENTAS	COSTO DE PRODUC. UNITARIO	COSTO TOTAL DE PRODUC.	COSTO TOTAL DE OPERACION	UTILIDADES	INDICADORES U/V	U/CTO	U [illegible]
	Mz	5000qq.	53. 53.	100. 146.	730.0	93.26	466.3	685.8	44.2	6.1	6.5	[illegible]
PR/wx 199.38	Az	6500	78. 78.	150. 218.	1417.0	118.26	768.7	1054.0	362.9	25.6	34.4	[illegible]
CFU=43.90	FJ	2000	153. 153.	220. 320.	640.0	193.26	386.5	474.3	165.7	25.9	35.	[illegible]
	Sg	500	48. 48.	80. 116.	58.0	88.26	44.1	66.1	8.1	----	----	[illegible]
	Sy	1000	88. 88.	135. 197.	197.0	128.26	128.3	172.2	24.8	12.6	14.4	[illegible]
TOTAL		15,000qq.			3,042.0		1783.9	2452.5	589.5	19.4	24.0	[illegible]
	Mz	5000qq	53. 62.	100. 163.	815.0	102.26	511.3	730.8	84.2	10.3	11.5	[illegible]
PR/wx 223.38	Az	6500	78. 91.	150. 245.	1592.5	131.26	853.2	1138.6	453.9	28.5	40.0	[illegible]
CFU=43.90	FJ	2000	153. 178.	220. 359.	718.0	218.26	436.5	324.3	193.7	27.0	37.0	[illegible]
	Sg	500	48. 56.	80. 130.	65.0	96.26	48.1	70.1	-5.1	----	----	
	Sy	1000	88. 102.	135. 220.	220.0	142.26	142.3	186.2	33.8	15.4	18.2	[illegible]
TOTAL		15,000qq.			3410.5	1001.4	2650.0	2650.0	760.5	22.3	28.7	[illegible]
	Mz	5000qq.	53. 79.	100. 176.	880.0	110.76	351.3	770.8	109.2	12.4	14.2	[illegible]
PR/wx= 241.15	Az	6500	78. 104.	150. 265.	1716.0	144.26	937.7	1223.1	492.9	28.7	40.3	[illegible]
	Fj	2000	153. 203.	220. 387.	774.0	243.26	486.5	574.3	199.7	25.8	34.8	[illegible]
	Sg	500	48. 64.	80. 141.	70.5	104.26	52.1	75.0	-3.6	----	----	
	Sy	1000	88. 117.	135. 238.	238.0	157.06	157.3	201.2	36.8	15.5	18.3	[illegible]
TOTAL		15,000qq.			3678.5		1984.90	2843.5	835.0	22.7	29.4	[illegible]

75% UTILIZACION

RESULTADOS DE LA OPERACION

	CULTIVO	VOLUMEN DE PRODUCCION	PRECIO DE MATERIA PRIMA ACTU./NUEVO	PRECIO DE VENTA ACTU./NUEVO	VALOR TOTAL DE LAS VENTAS	COSTO DE PRODUC. UNITARIO	COST TOTAL DE PRODUC.	COSTO TOTAL DE OPERACION	UTILIDADES
	Mz	7500qq.	53. 53.	100. 135.	1012.5	93.26	699.5	919.0	93.5
PR/wx = 184.75	Az	9750	78. 78.	150. 202.	1969.5	118.26	1153.0	1438.4	531.1
CFU=29.27	FJ	3000	153. 153.	220. 297.	891.0	193.26	579.8	667.6	223.4
	Sg	750	48. 48.	80. 108.	81.0	88.26	66.2	88.2	-7.2
	Sy	1500	88. 88.	135. 182.	273.0	128.26	192.4	236.3	36.7
TOTAL		22,500qq.			4227.0		2690.9	3349.5	877.5
	Mz	7500qq.	53. 62.	100. 152.	1140.0	102.26	767.0	986.5	153.5
PR/wx = 208.54	Az	9750	78. 91.	150 228.	2223.0	131.26	1279.8	1565.2	657.8
CFU=29.27	FJ	3000	153. 178.	220. 335.	1005.0	218.26	654.8	742.6	262.4
	Sg	750	48. 56.	80. 122.	91.5	96.26	72.2	94.2	-2.7
	Sy	1500	88. 102	135. 206.	309.0	142.26	213.4	257.3	51.7
TOTAL		22,500qq.			4768.5		2987.2	3645.8	1122.7
	Mz	7500qq.	5[illegible] 53.	70. 100.	1237.5	110.26	827.0	1046.5	191.0
PR/wx = 29.27	Az	9750	78. 104.	150. 248.	2418.0	144.26	1406.5	1691.9	726.1
CFU=29.27	FJ	3000	153. 203.	220. 364.	1092.0	243.26	729.8	817.6	274.4
	Sg	750	48. 64.	80. 132.	99.0	104.26	78.2	100.2	-1.2
	Sy	1500	88. 117.	135. 223.	334.5	157.26	235.9	279.8	54.7
TOTAL		22,500qq.			5181.0		3277.4	3936.0	1245.0

PRECIO ASUMIDO PARA EL FLUJO DE EFECTIVO (50%-15,000 qq.)

PRECIO DE COMPRA DE SEMILLA CRUDA:

MAIZ - L. 62./qq.

ARRROZ - L. 91./qq.

FRIJOL - L. 178./qq.

SORGO - L. 56./qq.

SOYA - L. 102./qq.

PRECIO DE VENTA DE SEMILLA PROCESADA:

MAIZ - L. 163./qq.

ARROZ - L. 245./qq.

FRIJOL - L. 359./qq.

SORGO - L. 130./qq.

SOYA - L. 220./qq.

FLUJO DE EFECTIVO (50%) 1991-1992 MP PR
b wx 223.38

INGRESOS	SALDO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Venta de Existencias		140.0		105.0			125.0						
Venta de Semilla											245.0	1632.0	562.5
Prestamos Bancarios													
Otras Fuentes				Prestaciones 100.0									
TOTAL DE INGRESOS		140.0		205.0			125.0				245.0	1632.0	562.5
EGRESOS													
Arrendamiento						90.0						90.0	
Sueldos y Salarios		28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0
Energia Electrica		1.5	1.5	1.6	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	1.6	1.6
Combustibles y Lub.		2.25	2.25	16.75	16.75	4.95	4.95	16.75	4.95	4.95	24.25	24.25	16.75
Seguros/Gastos Fin.		4.0						6.0					
Repuestos/Acess.			4.8	1.2	1.2					2.0	2.0	1.6	
Reparacion/Mant.		3.15	5.25	5.25	5.25	3.15	3.15	3.15	3.15	5.25	5.25	5.25	3.15
Suministros/Envases				55.0				55.00					55.5
Compra de Semilla					260.5	226.0	268.0	178.0	182.0	136.5	136.5		
Otros Gastos		2.85	2.85	6.65	6.65	2.85	2.85	6.65	2.85	6.65	6.65	6.65	2.85
TOTAL EGRESOS		41.75	44.65	114.45	321.10	357.7	310.0	296.3	223.7	186.1	205.4	157.4	107.4
INGRESOS		140.00	-----	205.00	-----	----	125.0	----	----	----	245.0	1632.0	562.5
EGRESOS		41.75	44.65	114.45	321.10	357.7	310.0	296.3	223.7	186.1	205.4	157.4	107.4
BALANCE		98.25	(-44.65)	90.55	(-321.10)	(-357.7)	(-185.0)	(-296.3)	(-223.7)	(-186.1)	39.6	1474.6	455.1
DISPONIBILIDAD		98.25	53.60	53.60	144.15	----	----	----	----	----	39.6	1474.6	455.1
ACUMULADO		98.25	53.60	144.15	-177.00	-534.7	-719.7	-1016.0	-1239.7	-1425.8	-1386.2	-88.4	543.5

FLUJO DE EFECTIVO (50%) 1992-1993 MP PR
b wx 223.38

INGRESOS	SALDO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Venta de Existencias											245.0	1632.0	[illegible]
Venta de Semilla			65.0		906.0								
Prestamos Bancarios													
Otras Fuentes													
TOTAL DE INGRESOS			65.0		906.0						245.0	1632.0	[illegible]
EGRESOS													
Arrendamiento						90.0						90.0	
Sueldos y Salarios		28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	[illegible]
Energia Eléctrica		1.5	1.5	1.6	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	1.6	[illegible]
Combustibles y Lub.		2.25	2.25	16.75	16.75	4.95	4.95	16.75	4.95	4.95	24.25	24.75	[illegible]
Seguros/Gastos Fin. 28%	152.0	156.0						6.0					[illegible]
Repuestos/Acess.			4.8	1.2	1.2					2.0	2.0	1.6	
Reparación/Mant.		3.15	5.25	5.25	5.25	3.15	3.15	3.15	3.15	5.25	5.25	5.25	[illegible]
Suministros/Envases				55.0				55.0					[illegible]
Compra de Semilla					260.5	226.0	268.0	178.0	182.0	136.5	136.5		
Otros Gastos		2.85	2.85	6.65	6.65	2.85	2.85	6.65	2.85	6.65	6.65	6.65	[illegible]
TOTAL EGRESOS		193.75	44.65	114.45	321.1	357.65	310.0	296.3	223.7	186.1	205.4	157.4	[illegible]
INGRESOS			65.0		906.0	----	----	----	----	----	245.0	1632.0	[illegible]
EGRESOS		193.75	44.65	114.45	321.1	357.65	310.0	296.3	223.7	186.1	205.4	157.4	[illegible]
BALANCE		(-193.75)	20.35	(-114.45)	584.9	(-357.7)	(-310.0)	(-296.3)	(-223.7)	(-186.1)	39.6	1474.6	[illegible]
DISPONIBILIDAD	+543.5	349.75	20.35	----	584.9	----	----	----	----	----	39.6	1474.6	[illegible]
ACUMULADO		349.75	370.1	255.65	840.55	482.9	172.9	-123.35	-347.1	-533.1	-493.5	+981.1	[illegible]

Lps. 1,600 miles equivalente a un volumen de producción de 7500 a 8000qq. de semilla a precios promedio. La posible rentabilidad sobre el costo de operación total de la empresa puede estar en el orden del 28% al 30% y sobre las ventas entre el 19% y 20%. El cálculo de la rentabilidad sobre la inversión no se calculó por cuanto la primera fase de ésta operación está basada en un período de arrendamiento y faltaría conocer el precio final de venta de las instalaciones.

9. Aspectos Financieros de la Nueva Empresa

9.1 Flujo de Efectivo

Asumiendo el plan de producción y ventas indicado en el acápite 7.4 se desarrolló el flujo de efectivo correspondiente y el cual se presenta en detalle en los cuadros titulados FLUJO DE EFECTIVO 1991-1992 y FLUJO DE EFECTIVO 1992-1993 en la siguiente página. Debido a las frecuentes fluctuaciones de precios en el mercado se consideró más pragmática hacer proyecciones de los próximos tres ciclos de siembra en vez de proyectar los cálculos a 5 años plazo. Se estimó, que cualquier cálculo podría estar muy alejado de la realidad al momento de sucederse los eventos y los cálculos no serían muy representativos.

El flujo de efectivo del año agrícola 91/92 presenta un defícit acumulado desde el mes de octubre/91 al mes de abril/92 reflejando su mayor deficiencia en el mes de marzo/91 debido más que todo a los desembolsos por compra de materia prima durante ese período. En el mes de marzo se registra el mayor el defícit y alcanza un monto de 1430.0 miles de lempiras. Para finales del período el déficit se cubre en su totalidad (mayo) dejando saldos positivos para comenzar el segundo período de operaciones.

El segundo período la situación de liquidez de la empresa mejora sustancialmente registrándose flujos negativos de fondos únicamente entre enero/93 y abril/93. La mayor deficiencia de efectivo se registra en el mes de marzo con Lps. 533.1 miles de defícit. El año agrícola termina con un superávit de casi 1,450.0 miles de lempiras.

9.2 Estados Financieros y Sus Proyecciones

Habiendo definido como el mejor curso de acción el arrendamiento en una primera fase para posteriormente efectuar la compra-venta,

se consideró inmaterial la elaboración de un Balance General de la nueva empresa y mucho menos sus proyecciones. Sin embargo, con base en los cálculos expuestos en los cuadros Resultados de la operación en el acápite 5.2 se derivó un resumen del Balance de Resultados de Ganancias y Pérdidas en forma bastante simplificada, a tres niveles de utilización y asumiendo la primera fluctuación de precios de compra de materia prima y precios de venta de la semilla:

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

	Ventas	Costo de Producción	Costo Total de Operación	Utilidad de la Operación Antes de I/ R
40%	L.2,856.4	L.1,593.1	L.2,298.0	L. 558.4
50%	3,410.5	1,991.4	2,650.0	760.5
75%	4,768.5	2,987.2	3,645.8	1,122.7

9.3 Requerimientos Financieros

Utilizando como guía los cálculos del flujo de efectivo y su projección, podemos determinar que el año agrícola 91/92 o sea el primer año de operación de la nueva empresa privada es el más crítico. A medidas que nos proyectamos al segundo año agrícola, podemos identificar que la compañía se vuelve autosuficiente financieramente en forma bastante rápida, indicando este fenómeno de que tenemos enfrente un negocio bastante lucrativo y de atractivos rendimientos económicos, pero también, altos requerimientos de capital de trabajo.

Los requerimientos financieros, operando las plantas tal y como se ha planteado en este informe son para el año 91/92, del orden 1.5 a 1.6 millones de lempiras y para el año 92/93 de alrededor de 500 a 600 mil lempiras.

9.4 Fuentes y Esquemas de Financiamiento

Indudablemente que los requerimientos financieros de la operación de la nueva empresa son el factor más crucial para iniciar la operación con los trabajadores actuales del PNS dadas sus limitaciones de capital. En lugar de recomendar específicamente la fuente y el esquema financiero para superar este aspecto en la privatización del PNS con sus trabajadores, preferimos enunciar algunos de las alternativas de financiamiento que durante el transcurso del trabajo se han visualizado:

(1) A pesar de que existe el deseo de los trabajadores de aportar un porcentaje significativo de su pasivo laboral para iniciar las operaciones, éste no sería suficiente para cubrir los requerimientos financieros de la empresa.

Por otro lado, en el gobierno existe la voluntad política de hacer que este modelo de democratización del capital funcione con éxito. Es así que una de los posibilidades es que en este primer año agrícola, la SRN dé en consignación la semilla producida en sus campos de experimentación para ser procesada exclusivamente por la nueva empresa bajo el compromiso expreso que a medida que se realicen las ventas, los valores respectivos serán reembolsados a la SRN.

(2) Solicitar la aprobación de una línea de crédito rotatoria con un banco privado que muestra interés en el proyecto con base en las expectativas de éxito pero sin contar con garantías reales como colateral. De igual forma podrá solicitarse el financiamiento a un banco estatal como Banadesa.

(3) Obtener financiamiento de los suplidores de semilla cruda a cambio de una tasa de interés más atractiva a la que ofrece la banca comercial con aquellos productores que cuetan con solvencia económica suficiente.

(4) Utilizar parte de los fondos de la partida F-110 a una tasa de interés de mercado.

(5) Pudiendo obtener el financiamiento inicial mínimo de algunas de las fuentes de financiamiento mencionadas anteriormente, logrando procesar ciertas cantidades de sencilla, utilizar uno o varios almacenes de depósito para financiar el capital operativo de la empresa.

Las alternativas mencionadas anteriormente están sujetas a la voluntad tanto del gobierno de la república de apoyar este esquema como a la credibilidad que logre el proyecto en manos de los trabajadores con las diferentes fuentes de financiamiento.

10. Organización y Operación de la Nueva Empresa

10.1 Estructura de Organización

Es el criterio de ésta consultoría que la organización que opere la nueva empresa debe ser diseñada en la forma más sencilla y eficiente posible. Por consiguiente se requiere la siguiente estructura inicial de organización descrita en el organigrama de la siguiente página.

10.2 Esquema de Ocupación Laboral

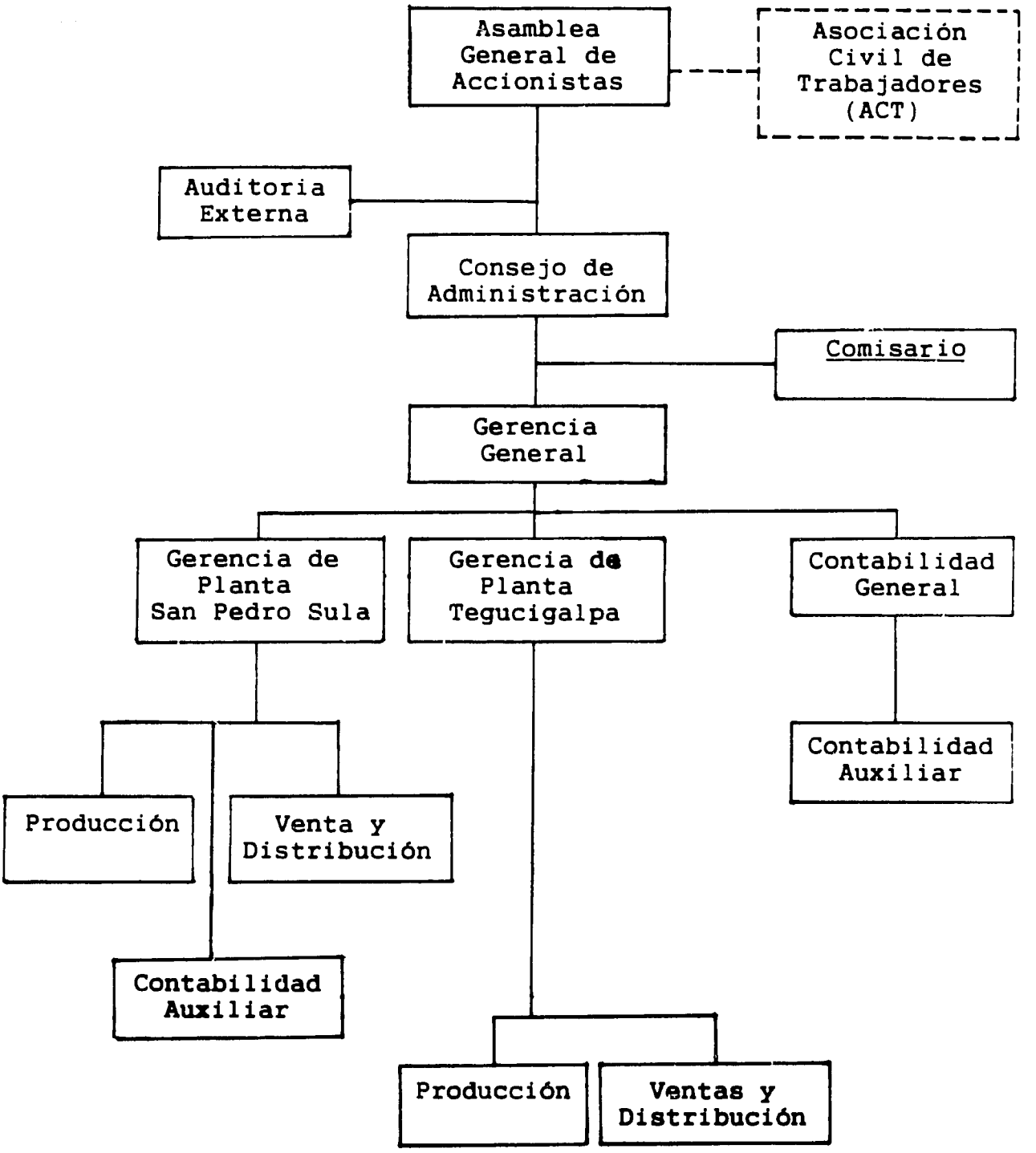
Para atender el engranaje organizativo mencionado en el acapite anterior se requiere del siguiente esquema de ocupación laboral, ESTRUCTURA DE OCUPACION descrito en la siguiente página.

10.3 Pasivo Laboral Acumulado

El pasivo laboral acumulado en San Pedro Sula y en Tegucigalpa para el personal que actualmente trabaja en las dos plantas es de 200,000.00 Lempiras de acuerdo con los datos proporcionado a los consultores por el personal del PNS. Sin embargo, en este monto falta incluír los trabajadores que tienen su relación laboral mediante contrato y los demás trabajadores de la SRN que desean participar en la nueva empresa y que estan sujetos a condiciones especiales establecidas por el gobierno.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

(Sociedad Anónima de Semillas S.A.) SEMSA



ESTRUCTURA DE OCUPACION (Tegucigalpa)

Puesto	Número de Empleados	Sueldo Mensual	Reserva Recargo Laboral	Total Mensual	Total Anual
A. Producción					
Operarios de Equipo	2	L.500.	L.150.	L.1300.	L.15,600.
Personal de Manipuleo	6	400.	120.	3120.	37,440.
Mantenimiento y Reparación	1	450.	135.	585.	7,020.
Capatáz/Planta	1	800.	240.	1040.	12,480.
Control de Calidad	1	600.	180.	780.	9,360.
Gerente/Planta	1	2000.	600.	2600.	31,200.
Técnico/Campo L. 1200 (1) (adicional)	12			L.9425.	L.113,100.
B. Administración					
Contador General	1	1800.	540.	2340.	28,080.
Auxiliar de Contab./Bodega	1	600.	180.	780.	9,360.
Secretaria	1	500.	150.	650.	7,800.
Conserje/ Aseador	1	300.	90.	390.	4,680.
Vigilancia	3	400.	120.	1560.	18,720.
Gerente General	1 8	6000.	1800.	7800. L.1352.	93,600. L.162,240.
C. Ventas/Dist.					
Facturación	1	500.	150.	650.	7,800.
Repartidores/ Vendedores (Motoristas)	2 3	500.	150.	1300. L.1950.	15,600. L.23,400.

ESTRUCTURA DE OCUPACION (San Pedro Sula)

Puesto	Número de Empleados	Sueldo Mensual	Reserva Recargo Laboral	Total Mensual	Total Anual
A. Producción					
Operarios/ de Equipo	2	L. 500.	L.150.	L.1300.	L.15,600.
Personal de Manipuleo	6	400.	120.	3120.	37,440.
Mantenimiento y Reparación	1	450.	135.	585.	7,020.
Capatáz/Planta	1	600.	180.	780.	9,360.
Control de Calidad	1	800.	240.	1040.	12,480.
Técnico/Campo (1) L.1360 (adicional)	11			L.6825.	L.81,900.
B. Administración					
Auxiliar de Contibilidad	1	600.	180.	780.	9,360.
Secretaría/ Facturación	1	500.	150.	650.	7,800.
Conserje/ Aseador	1	300.	70.	390.	4,680.
Vigilancia	3	400.	120.	1560.	18,720.
Gerente de Planta	1	2000.	600.	2600.	31,200.
	7			L.5980.	L.71,760.
C. Ventas y Distribución					
Repartidores/ Vendedores (Motoristas)	2	500.	150.	650.	7,800.
Despacho de Producto y Control de Bodega	1	550.	165.	715.	8,580
	3			L.1365.	L.13,380

11. Métodos y Recomendaciones para Aplicar un Plan de Participación Accionaría de los Trabajadores (PPAT) en la Privatización del PNS de la SRN Enmarcados Dentro las Leyes Mercantiles y Fiscales Hondureñas

11.1 Estrategia General de Privatización Recomendada

11.1.1 Objetivos de la Estrategia

Proporcionar una alternativa a los métodos convencionales de privatizar las empresas estatales viables, con los fines de:

(1) Facilitar el traspaso de propiedad de hasta el 100% de la propiedad de la entidad estatal PNS que actualmente está en poder del gobierno en una compañía del sector privado a través de una asociación civil; la Asociación Civil de Trabajadores (ACT), que representará a todos los trabajadores que serán contratados después de que la entidad estatal PNS sea reorganizada como una empresa del sector privado, la compañía Semillas S.A. (SEMSA). Esta misma estrategia puede ser aplicada en la privatización de otras entidades o empresas estatales incluyendo empresas de servicio público (por ejemplo, HONDUTEL, ENEE -Empresa Nacional de Energía Eléctrica-) en donde también deberán participar los usuarios como accionistas), y otras empresas estatales, por ejemplo las que están bajo el control de CONADI (Cementos de Honduras, etc.);

(2) Estrategias de desarrollo, fuentes de financiamiento y mecanismos para financiar la modernización de una empresa estatal y programas de aumento de capital en formas que optimizarán la participación de capital, el control y la participación en las ganancias entre los trabajadores de la empresa;

(3) Ayudar a negociar contratos en base a incentivos (participación en las ganancias) con firmas o individuos altamente capacitados quienes estén interesadas o que pudiesen estar interesadas en brindar administración y conocimientos técnicos, transferencia de tecnología y entrenamiento para satisfacer las necesidades futuras de la nueva compañía;

(4) Hacer arreglos para obtener crédito de proveedores nacionales y extranjeros (en este caso de semilla) a los costos más bajos existentes: y

(5) Transferir a Honduras la tecnología del Plan de Participación

Accionaria de los Trabajadores (PPAT) para ayudar a acelerar la tasa de crecimiento del sector privado; y como método eficaz para sanear las finanzas públicas, eliminando los déficits presupuestarios generados por las empresas estatales.

11.1.2 Problemas Creados por los Enfoques Tradicionales de Privatización

De acuerdo con las formas convencionales de privatización, el futuro se ve excesivamente encadenado al pasado a causa de la suposición errónea que la privatización depende de la acumulación de riqueza existente. Las formas convencionales de privatización, ayudadas por este falsa suposición, prometen darle al gobierno moneda dura en efectivo para cumplir con sus déficits presupuestarios inmediatos. Pero, ¿No estará el Gobierno de Honduras creando problemas políticos aún mayores, si la mayoría de las acciones de una nueva empresa privatizada, simplemente pasan del control concentrado gubernamental a un control concentrado en una pequeño grupo de inversionistas privados sean extranjeros o nacionales en las empresas estatales fuertes del país?

Quizás aún más serio que las obligaciones a largo plazo asociados con los métodos tradicionales de privatización es la oportunidad que perderá el gobierno de Honduras al no transformar a una empresa estatal viable en un modelo para el futuro del sector privado hondureño. Las soluciones de corto plazo utilizadas para tratar de solucionar los déficits presupuestarios inmediatos del gobierno pueden traer consigo problemas políticos aún mayores y hasta pueden empeorar las causas estructurales fundamentales que producen esos déficits.

Los enfoques de privatización convencionales no enfrentan el problema principal; la mala distribución estructural de las oportunidades que (no) tienen todos los ciudadanos de participar en la propiedad y en las ganancias del sector privado en que la mayoría trabajan. Concentrando el privilegio de participar en la propiedad en una minoría, por medio de las técnicas financieras convencionales, produce un crecimiento excesivo del sector público y una erosión de las oportunidades para el desarrollo del sector privado, especialmente para los trabajadores, quienes, en lugar de ayudar a las empresas hondureñas a ser más productivas para competir en un mercado global (mundial), gravitarán a empleados en un sector público que crece en perjuicio del sector privado.

Un crecimiento sano (sin inflación) de la economía es la clave

obvia para crear nuevos recursos de donde se podrán eliminar los déficits presupuestarios.

En tanto que es cierto que el sector privado es el motor del crecimiento, también es cierto que el sector privado trabaja más eficientemente y armoniosamente cuando brinda justicia para todos. Y la justicia económica requiere de igualdad de oportunidades - no la redistribución política de previas acumulaciones de la riqueza y así mismo, tampoco solamente el derecho a trabajar y crear acumulaciones adicionales para alguien más. La justicia demanda un acceso más equitativo entre aquellos responsables de crear nueva riqueza a la propiedad y a las ganancias que fluyen de ese crecimiento futuro. Por lo tanto, las barreras para expandir la propiedad trabajan contra el crecimiento sano de la economía.

Al tratar de manejar sus déficits presupuestarios, la mayoría de los gobiernos atacan los síntomas de un crecimiento y una productividad inadecuada. Entre esos síntomas están: barreras institucionales para el crecimiento e inversión del sector privado; exceso de desempleo, sub-empleo y pobreza resultantes de un crecimiento inadecuado; exceso de reglamentación y de otorgamiento de subvenciones a las empresas que deberían estar sujetas a las fuerzas competitivas del mercado; un sistema tributario injusto y que no se puede hacer cumplir; recursos reducidos para satisfacer las necesidades de educación, de salud o otras necesidades sociales; redistribución conflictiva de los ingresos nacionales a través de trabajos no productivos respaldados por el gobierno y programas de mantenimiento de empleo improductivo; huelgas y conflictos industriales; y pérdidas increíbles de recursos y potencial humano.

Si el gobierno hondureño utiliza la privatización de una empresa estatal para obtener efectivo inmediato como un expediente rápido para reducir sus déficits presupuestarios actuales, perpetuarán los síntomas de una economía mal estructurada y perderá la oportunidad de emprender una reforma estructural auténtica, las clases de reformas que sus acreedores tendrían que respaldar en principio y quizás corresponden al otorgar una reducción de la deuda y otras formas de liberalización de crédito, como lo promete el Plan Brady y el nuevo Plan del Presidente Bush de los Estados Unidos.

¿Por qué es crucial el tema de la propiedad para la privatización de una empresa estatal? El método predominante de la privatización defendido por la mayoría de firmas internacionales bancarias y de inversión y por los consultores de privatización es seleccionar a compañías que ya han sido organizadas o que pueden ser organizadas en empresas viables del sector privado. Estos consultores entonces seleccionan a los inversionistas existentes,

locales o extranjeros, que pueden darse el lujo de comprar bienes o acciones de estas empresas porque tienen los recursos (ya son ricos).

Sin embargo, la mayoría de las personas en un país en vías de desarrollo como Honduras, viven al día y tienen muy pocos ahorros para invertir, particularmente dado los muchos riesgos de inversión asociados con las empresas estatales. Salvo que las acciones se distribuyan gratis o a descuentos radicales por debajo del justo valor de mercado (como sucedió en el Reino Unido), el financiamiento de la privatización a través de agrupaciones de ahorros, automáticamente canaliza la mayoría de la futura propiedad de estas empresas a aquellos con suficientes ahorros, por ejemplo, los grupos económicamente privilegiados o a intereses extranjeros.

Por lo tanto, el ahorro (riqueza) existente controla el futuro y vuelve a crear las condiciones que fomentan el dominio estatal de la economía, en primer lugar; la sensación de injusticia entre los ciudadanos ordinarios que no poseen los medios efectivos para participar personalmente como copropietarios de las empresas que usan tecnología avanzada y que producen la mayoría de los bienes y servicios de su nación. La mayoría de la gente se siente impotente y se hace víctima de la misma tecnología que, como propietarios, les podría brindar una fuente de ingresos independiente de sus empleos.

Mientras tanto, la misma gente que más necesita ser motivada para hacer que estas empresas privatizadas operen rentablemente son los trabajadores que tienen poco o ningún interés de propiedad en las ganancias futuras de las empresas que han sido privatizadas.

Con esta forma tradicional de privatización, los trabajadores que ahora están en el sector público se les solicita hacer nuevos sacrificios y concesiones por el bien de la privatización y para trabajar en forma más eficiente, será para que alguien más obtenga las ganancias. Por lo tanto, en la mayoría de los países en donde se considera la privatización, a menudo hay una fuerte resistencia de los sindicatos, los trabajadores y los grupos de consumidores que sienten que la privatización requiere que renuncien a algo (por ejemplo, seguridad de empleo, sueldos y precios con subsidios, reglas de trabajo calmadas, u otras ventajas) a cambio de poco, o nada.

¿No es entonces natural que la privatización de una empresa estatal, sea tan políticamente controversia e impopular?

11.1.3 Un Enfoque Más Avanzado para Enajenar la Propiedad Estatal: La Democratización del Capital

Se propone un enfoque para la privatización que sería inherentemente más "popular" en el único grupo con un interés directo y continuo en el desempeño futuro de una empresa, en el caso de la PNS, principalmente, sus trabajadores.

Se recomienda el uso de un Plan de Participación Accionaría de los Trabajadores (PPAT) para financiar la transferencia de cualquier empresa estatal a ser privatizada, no a un precio de una "venta angustiada", sino a un "valor de mercado justo", evaluado profesionalmente.

El PPAT (en el caso actual bajo las leyes hondureñas, como un Régimen de Jubilación) sería administrada por la Asociación Civil de Trabajadores (ACT) que se organizaría como una asociación civil de conformidad con las leyes de Honduras para representar a todos los empleados del Programa Nacional de Semilla reorganizada como una compañía privada para administrar un Fondo o Régimen de Pensiones invertido en todas las acciones adquiridas de la nueva compañía, mantener cuentas individuales para sus miembros, recibir de la nueva empresa privada (en el caso del Programa Nacional de Semilla (PNS), la compañía SEMSA) contribuciones y dividendos como ventajas económicas para los trabajadores, crear un mercado para la recompra de acciones o equivalentes de acciones de trabajadores que han terminado su relación laboral y, de otra manera, permitir a los trabajadores que disfruten de los derechos a voto y derechos a dividendos de accionistas de "primera clase" tal como se describe con mayor detalle a continuación (11.3.2 Descripción del Mecanismo Básico de Transferencia de un Apalancamiento -Leveraged PPAT-) y los diagramas anexos.

El PPAT brinda lo que les hace falta a la mayoría de trabajadores y eso es lo que ignora la mayoría de las estrategias de privatización: acceso al crédito de capital para aquellos con poco o nada de ahorro para invertir en acciones de la empresa, y la capacidad de pagar ese crédito con las ganancias futuras de la empresa, en vez de imponer el requerimiento poco realista de que la gente pobre reduzca sus ingresos para llegar a ser propietarios.

Se puede pedir aportaciones de los trabajadores como un porcentaje de sus pasivos laborales que darán una muestra que existe buena voluntad y riesgo propio. Aunque sean mínimas desde el punto de vista financiero para iniciar operaciones de la compañía, <u>si</u> representan un esfuerzo significativo para los trabajadores.

11.1.4 Adquisición de una Empresa Estatal Sin la Utilización de los Ahorros Tradicionales de los Trabajadores

Los trabajadores financiarán sus compras de los activos de la entidad (en el caso de la PNS; en el caso de compañías estatales, de las acciones) estatal con la venta a plazos de los activos del gobierno o en el caso de una nueva expansión de un crédito estructurado para ser pagado con las ganancias futuras y proyectadas de la nueva empresa privada. Estas ganancias se evaporarían sin la participación activa y el apoyo de los trabajadores.

Para hacer que esto suceda sin forzar a la nueva compañía privada que se vuelva dependiente de los prestamistas tradicionales externos y con tasas de interés excesivamente altas, el Gobierno de Honduras, como vendedor, "tomaría de vuelta el Título de Crédito (asegurado con bienes y el crédito general de la nueva empresa) y recibiría su pago, incluyendo intereses razonables, de las ganancias futuras de la nueva compañía privada SEMSA".

Los beneficios para los siguientes grupos por medio de un Plan PPAT son: el gobierno como institución pública; el gobierno como vendedor; el trabajador; la compañía privada; el prestador o prestamista; y el sindicato (aunque no aplica al caso del PNS en estos momentos):

PARA EL GOBIERNO COMO INSTITUCION PUBLICA

(1) Reduce las presiones políticas para otorgar subsidios y para aumentar plazas de trabajo en el sector público; tiende a contribuir a eliminar déficits fiscales.

(2) Ofrece una alternativa atractiva para reorganizar las actividades que estarían mejor administradas por el sector privado, sin tener que sufrir críticas de sectores que se oponen a las privatizaciones clásicas.

(3) Aumenta la productividad del sector privado lo cual tiende a aumentar la recaudación fiscal a la vez que amplía la base de propiedad e ingresos a título individual de cada empleado del sector privado.

(4) Crea una coalición política más amplia en contra de los programas fiscales redistributivos y la sobre-regulación de la iniciativa privada.

(5) Fortalece la democracia económica, la cual es un pre-requisito para lograr una efectiva democracia política y social.

PARA EL GOBIERNO COMO VENDEDOR

(1) Premia a los trabajadores fieles quienes contribuyen al éxito de la nueva compañía. Evita problemas laborales dando a los trabajadores la oportunidad de participar como dueños de la empresa privatizada.

(3) Crea un nueva alternativa (la venta a plazos) para obtener fondos por la venta de la entidad o empresa estatal donde propicia el interés de sus trabajadores bajo una administración gerencial eficaz y eficiente para poder pagar la deuda al gobierno.

(3) Evita ataques de diferentes sectores del país en torno a la venta de "empresas del pueblo" a los sectores tradicionales y adinerados.

(4) Elimina los subsidios, eliminando déficits fiscales.

PARA EL TRABAJADOR

(1) Eleva la dignidad y status del trabajador a la de un propietario.

(2) Diversifica los ingresos de los trabajadores sobre los sueldos mismos al incluir su participación en el reparto de utilidades, bonificaciones sobre resultados, acumulación de acciones, ganancias por dividendos y los derechos de participación accionaria en la compañía.

(3) Exoneración de impuestos sobre la acumulación de capital hasta que el valor en efectivo equivalente al valor de las acciones sean distribuidas a los trabajadores por el Plan PPAT, generalmente en el momento de jubilación (Nota: En el caso de Honduras, los trabajadores jubilados no tienen que pagar impuestos sobre la distribución de fondos bajo un Plan PPAT. Eventualmente se deberá cambiar la ley para que un trabajador -beneficiario de un Plan PPAT bajo un régimen de Pensiones pague impuestos sobre los fondos <u>recibidos</u> por él).

(4) Suministra a los trabajadores en grupos el acceso al crédito de capital productivo para la compra palancada ("leveraged"), de hasta el 100% del capital en acciones de su compañía, asegurando la amortización del pago de las mismas como parte de las futuras ganancias de la compañía.

(5) Brinda la seguridad de trabajo al trabajador amortiguando los años difíciles con la flexibilidad de los incentivos de participación accionaria aunados al esfuerzo en el aumento de la productividad y ganancias.

(6) Mejoramiento general de las relaciones entre los trabajadores y la administración gerencial de la compañía; mayor armonía y cooperación entre las partes.

PARA EL PRESTAMISTA

(1) Los prestamistas (bancos, financieras, etc.) cuentan con mayor seguridad del reembolso del préstamo debido a la capacidad que tiene el Plan PPAT para hacer frente a su compromiso en la amortización del capital e intereses del préstamo utilizando ganancias netas antes del impuesto sobre la renta para poder pagar la deuda.

(2) Brinda una mejor y más armoniosa relación entre los trabajadores y la gerencia de la compañía que conlleva una mejor garantía y seguridad para los prestamistas en el pago de la deuda.

PARA LA COMPAÑIA

(1) Aumenta significativamente la lealtad de los trabajadores hacía "su" compañía, bajando la rotación del personal, una atención mayor a los clientes de la compañía y aumentando la productividad y eficiencia de los trabajadores.

(2) Promueve a que los trabajadores se esfuercen a aumentar las utilidades con objeto de poder pagar sus acciones y empezar a recibir las bonificaciones por distribución de utilidades.

(3) Unifica el interés de los trabajadores con él de los otros accionistas en caso que los hayan, ya sean estos locales o extranjeros.

(4) Minimiza la posibilidad de tener problemas laborales y huelgas en la empresa.

(5) Facilita la amortización de la deuda al gobierno y otros prestadores con la deducibilidad del capital, además de los intereses del préstamo, de las ganancias netas antes del impuesto sobre la renta.

(6) Flujo de efectivo positivo-tanto por el producto obtenido de ahorros en la exoneración de pagos de impuestos significa efectivo adicional para la compañía misma.

PARA EL SINDICATO (CUANDO APLICA)

(1) En las empresas u instituciones estatales privatizados, ofrece a los líderes una oportunidad para negociar con la gerencia de las empresas un contrato social nuevo basado en lograr una participación en la propiedad nueva, así como el desempeño del papel de los sindicatos. El acceso a la propiedad es un derecho fundamental y este derecho puede darse en forma significativa por medio de los Planes PPAT.

(2) Genera nuevas fuentes de ingresos para el sindicato por medio de los mayores ingresos que sus asociados reciben en forma de bonificaciones mensuales y la repartición de utilidades anuales que sus asociados reciben de su participación como afiliados a un Plan PPAT.

(3) Mejora los beneficios reales de los asociados, comparados con el sistema actual (limitante) de tratar de aumentar sueldos en forma desproporcionada e inflacionaria.

(4) Exige responsabilidad al sindicato de mantener a sus afiliados debidamente informados de los derechos, riesgos y responsabilidades que tienen como poseedores de propiedad (accionistas) en base a una información financiera confiable de la compañía.

(5) Mejora sustancialmente la imagen pública del sindicato debido a que el público va a percibir un cambio de estrategia y táctica de un modelo conflictivo a un modelo más armonioso de interés en el rendimiento de la propiedad, lo cual es un interés mutuo en la productividad y el éxito de la compañía.

11.1.5 Ventajas Especiales para el Gobierno

El enfoque explicado aquí le permite al gobierno tener el control total del proceso de privatización. Este enfoque evita las demoras inevitables y los peligros políticos asociados con los enfoques de la privatización tradicional y permite que el gobierno coseche los "dividendos políticos" por suministrarle a sus ciudadanos ordinarios, en vez de unos cuantos que son los adinerados, con los medios de llegar a ser los nuevos propietarios de la empresa estatal "democratizada".

Una vez que exista la voluntad política para aprobar el enfoque de propiedad ampliada para la venta de una empresa estatal a sus trabajadores o trabajadores y usuarios (en el caso de un Servicio Público), todo el proceso se puede completar en un tiempo muy corto, con un gasto mucho menor para la empresa estatal y sus clientes, que sería en el caso de una oferta pública u otros métodos tradicionales de privatización.

Si bien es cierto que el gobierno estaría arriesgando durante el período de pago del préstamo, estos riesgos se verían reducidos al mínimo por las condiciones de venta que se sugieren a continuación, que tendría derecho de imponer el gobierno como el acreedor privilegiado. Los riesgos de la falta de pago se reducirían aún más porque los trabajadores tendrían un interés directo en cooperar para generar las ganancias necesarias para pagar al gobierno por los activos (en el caso del PNS) o de un préstamo para la compra de las acciones lo más rápidamente posible. Y como garantía final, además de las garantías e hipotecas normales de las sociedades anónimas para garantizar el pago del préstamo en las transacciones normales de PPAT, las mismas acciones se podrán pignorar como garantía adicional a ser retenida por agente depositario para tal efecto.

En su trabajo con un PPAT, un proyecto de Alexandria Tire Company de $150 millones con el Gobierno de Egipto, la banca de inversión, Equity Expansion International (EEI) (Uno de sus consultores fue contratado por Abt Associates Inc. para diseñar un plan de participación accionaria de los trabajadores en la privatización del Programa Nacional de Semilla del gobierno Hondureño), estructuró la transacción del PPAT de manera que el gobierno con un fondo proporcionado por la USAID del gobierno de los Estados Unidos de $18 millones recuperará la cantidad total de su capital, más una suma razonable adicional para cubrir el riesgo y otros gastos del prestamista, libre de intereses, adaptado totalmente a la anuencia del gobierno a ser pagado de un porcentaje fijo estipulado de las ganancias futuras proyectadas de la empresa sobre un período determinado (diez años); esta alternativa de un

préstamo a una tasa de interés fijo, (una alternativa que será "indexada" automáticamente tomando en cuenta la inflación). concebiblemente se adaptaría a la privatización de "algunas empresas estatales en Honduras.

¿Como Puede el Gobierno Obtener Dinero en Efectivo Más Rápidamente?

En caso que el gobierno en una emergencia necesitara dinero en efectivo, el gobierno aún tendría la opción de vender en pública subasta el documento de préstamo con garantía de la una compañía estatal privatizada bajo la esquema PPAT (en el caso del Programa Nacional de Semillas, la compañía SEMSA, aunque es este caso el valor de los activos del PNS es relativamente muy pequeño) a los inversionistas en los mercados de valores locales o extranjeros. Dicha venta en pública subasta podría incluir un descuento del valor nominal del documento de deuda, porque los nuevos tenedores no tendrían la misma influencia como acreedor de la nueva empresa como tendría el gobierno, a menos que el Gobierno asumiera el papel de garante secundario. Pero los compradores del documento de préstamo de PPAT aún gozarían de la misma posición legal que el gobierno como acreedor de la nueva empresa, con la posibilidad de asumir la dirección de la empresa en caso de mora.

Como alternativa, el gobierno podría vender en los mercados de valores del mundo (si el tamaño de la inversión y venta lo amerita) un nuevo bono garantizado con las mismas garantías y bienes dados en prenda por la nueva empresa, de conformidad con los préstamos propuestos a la compañía con el Plan PPAT, pero reforzados por la buena fé y crédito del gobierno como garante secundario.

11.1.6 Como Financiar la Nueva Empresa Privatizada Para su Modernización y Crecimiento de su Capital

Se debe hacer notar que cada uno de los programas de expansión futura de la nueva empresa debe tratarse como una operación separada de aquella que financió el traspaso del título legal de las acciones o bienes (en el caso del Programa Nacional de Semilla -PNS-) de la empresa estatal. Cada transacción separada deberá estar auto-justificada y financiada en base a sus propios méritos, es decir, cada inversión deberá generar suficientes ahorros o ganancias adicionales para cubrir sus propios costos durante un período de tiempo razonable. Este enfoque no excluye la posibilidad de que inversionistas privados, además de los

trabajadores, se constituirán en accionistas cuando se requieran nuevas fuentes de capital para cumplir con las necesidades de expansión de la nueva empresa.

Los miembros de la junta directiva de la nueva empresa que representan los intereses de los trabajadores-accionistas, sin embargo, estarían en posición de negociar los métodos y términos para financiar aquellos futuros requerimientos de la nueva empresa. Pero este enfoque por lo menos colocaría a los trabajadores y a los consumidores en una posición inmediata con poder de negociación en vez de mantenerlos como meros espectadores pasivos, mientras que otros controlan totalmente el futuro de la nueva compañía privatizada.

11.1.7 Salvaguardias y Condiciones de Protección Para el Gobierno en la Privatización de las Empresas de su Propiedad

Para salvaguardar y aumentar al máximo el valor de la propiedad del gobierno, se recomienda que el Gobierno de Honduras, como el actual propietario de estos bienes, requiera como condiciones para dicha venta, lo siguiente:

(1) La administración de la entidad estatal, después de la venta a la compañía de trabajadores bajo el Plan PPAT, debe ser del más alto calibre profesional que existe en el campo del negocio de la empresa.

(2) Aunque este punto no aplica en el caso actual del Programa Nacional de Semilla, cuando existen sindicatos en entidades o empresas estatales se debe abordar a los sindicatos que representan a los trabajadores de buena fe para tratar de conseguir su participación, apoyo y colaboración para negociar los derechos de propiedad en representación de sus miembros y, si fuese necesario, renegociarían con la gerencia los pactos colectivos existentes para permitir que cada trabajador gane a través del Plan PPAT y que reciba distribuciones de ganancias de un aporte de propiedad personal significativo en la empresa nueva, el valor inicial del cual sería varias veces la remuneración fija anual del empleado;

(3) La asociación separada que representan a los trabajadores como accionistas-empleados se constituiría legalmente para arreglar el crédito y tener sus acciones depositados en custodia;

(4) Todos los privilegios, subsidios y protecciones de monopolio (si existen) contra la competencia se terminarían después de una fecha razonable límite después de la venta. En el caso de la compañía SEMSA, el sector privado ya esta compitiendo libremente y al final de junio del año en curso, el gobierno parará de subsidiar el Programa Nacional de Semilla;

(5) Hasta que el gobierno reciba la totalidad del pago por los bienes vendidos a la nueva compañía SEMSA por medio del Plan PPAE, el gobierno retendría la facultad de veto sobre cualquier proyecto de expansión y/o modernización, con el objeto de asegurarse, como lo haría cualquier entidad financiera, de la factibilidad y solidez financiera de estos proyectos. Lógicamente,este poder de veto lo tendría el gobierno solamente mientras estuviera todavía corriendo riesgo en la venta de los activos del Programa Nacional de Semilla la compañía privada SEMSA.

11.2 Mecanismos Transitorios para Facilitar el Usufructo de las Facilidades de Producción del PNS Por Parte de los Trabajadores

11.2.1 Estructura Financiera, Gerencial y Organizacional Recomendada

En caso que la Ley General de Privatización no la aprueba el Congreso Nacional antes del 30 de junio del año en curso o en su defecto hacer viable la capacidad del gobierno de vender sus activos, será necesario arrendar las instalaciones,maquinaria y otros bienes del Programa Nacional de Semilla (PNS) a sus trabajadores o al sector privado tradicional para evitar un déficit serio de semilla certificada de granos básicos el año entrante.

Con base en el convenio de cooperación entre la Secretaría (Ministerio) de Recursos Naturales y la Asociación Nacional de Productores y Comerciantes de Semilla de Honduras (ANAPROCSEH), el gobierno deberá suspender todos las operaciones del Programa PNS el 30 de junio del año en curso.

El equipo de Abt & Associates Inc. recomienda el siguiente mecanismo transitorio para facilitar el usufructo de las facilidades de Producción del Programa Nacional de Semilla (PNS) por parte de sus trabajadores (Vea Sección de Recomendaciones 11.4):

(1) Formar una sociedad anónima SEMSA para arrendar el equipo

e instalaciones (en base al estudio de factibilidad preliminar) y fijar el precio y condiciones de arrendamiento. Dicha sociedad anónima probablemente requiera modificaciones en su escritura de constitución (por ejemplo, una nueva emisión de acciones) al tiempo de comprar los activos del Programa PNS de la Secretaría de Recursos Naturales (SRN).

(2) Para formar la sociedad anónima, los trabajadores deberían aportar no menos del 50% de sus prestaciones laborales para:

(a) Que exista una muestra de buena voluntad y riesgo propio, aunque sea mínima desde el punto de vista financiero para iniciar operaciones de la compañía, sí representa un esfuerzo significativo para los trabajadores. La propia fuerza financiera de la empresa se utilizará para pagar el valor real de las acciones de la compañía.

(b) Ayudar en la captación de recursos financieros para el capital de trabajo inicial si la nueva compañía SEMSA no tiene suficiente capital de otras fuentes.

Por aparte se requerirá una aportación mínima adicional para inscribir la personería jurídica de la nueva sociedad anónima con el capital suscrito y pagado que se recomiende (Vea Sección de Recomendaciones 11.4).

La estructura financiera de la compañía PNS al arrendar las instalaciones y equipo actual del Ministerio de Recursos Naturales requerirá la cantidad de aproximadamente 1.5 millones de Lempiras como capital de trabajo durante el año, julio 1991 a junio 1992, de acuerdo con el análisis elaborado en punto 9.3.

Se recomienda la contratación, como se indica en el punto 10.2, de un Gerente General con una amplía experiencia empresarial en el ramo agro-industrial y una estructura organizacional de 46 personas como se describe en detalle en el Punto 10.2.

Desde el punto de vista organizacional y gerencial, los mejores modelos en donde se aplica el Plan PPAT además de permitir la participación accionaría de los trabajadores en la compañía, también tienen diferentes esquemas de programas de incentivos de ingresos a corto plazo (descrito en Punto 11.3.3) y programas de participación administrativa.

Estos programas tienen el propósito de:

(1) **Mantener un alto nivel del desempeño individual;**

(2) **Alentar un intercambio directo y abierto de información;**

(3) Alentar el uso completo de las habilidades de cada trabajador;

(4) Alentar un alto grado de manejo gerencial propio de cada trabajador.

(5) Cumplir con los propósitos mencionados y al mismo tiempo mantener el balance entre el control gerencial de día a día y mantener informados a los trabajadores-accionistas, y delegar autoridad y responsabilidades.

Una de las formas de alentar un intercambio de información es formar grupos entre los trabajadores para resolver problemas específicos; intercambiar información financiera de la compañía para que todos los trabajadores pueden entender los estados financieros. Por ejemplo, de explicar el balance general y sus ganancias y perdidas escrito en una forma comprensible explicando en forma sencilla el significado de los numeros y como fueron obtenidos; de no mantener secretos de los trabajadores y en los casos donde sea factible.

Otros métodos para alcanzar las metas mencionadas son de enseñar a la gerencia y mandos medios a hablar con los trabajadores, buscar como visitar compañías de la competencia y reuniones gremiales para aprovechar nuevas ideas; eliminar el ego del status de cada trabajador; elaborar encuestas para ayudar a asegurar que los trabajadores ocupen los puestos correctos en la compañía y entrenarlos como resolver conflictos y tomar decisiones durante horas de trabajo. Resolviendo problemas es importante, por supuesto, pero la meta final es crear un sistema en donde los trabajadores-accionistas pueden evitar los problemas e identificar nuevas oportunidades para el crecimiento y rentabilidad de la compañía.

Por ejemplo, en una compañía la gerencia después de verificar la necesitad y presupuesto para comprar nuevo equipo o maquinaría, dejó que los trabajadores en este ramo de producción tomaran la decisión final de escoger entre las diferentes opciones. Ellos son las personas quienes van a tener que trabajar con este equipo todos los días; y como co-propietarios de la compañía van a cuidarlo y operarlo al máximo de su rendimiento.

En los Estados Unidos existen hoy en día 11,000 empresas en donde 11 millones de trabajadores participan como socios por medio de Planes PPAT. El promedio de propiedad laboral es de 30% y en 25% de las compañías PPAT, los trabajadores son las accionistas mayoritarios. En las encuestas hechas entre esas compañías, del 40-46% de ellas en un plazo de 10 años crecieron más rápido comparada con compañías similares en donde los trabajadores no participan como accionistas. Entre las compañías PPAT, 17% crecieron aún más rápida donde existen programas de participación administrativa. No son los programas de participación administrativa o los Planes PPAT los cuales hacen la diferencia en el desempeño corporativo pero la combinación de los dos programas además de un plan de incentivos de ingresos a corto plazo como bonificaciones mensuales y la participación de utilidades.

¿Porque es importante la participación programada administrativa en la compañía?

En el intercambio de información, por ejemplo, los trabajadores son la mejor y más abundante fuente de información. Tienen ideas y experiencias para hacer la compañía funcionar mejor en base de sus contactos diarios con la clientela, proveedores, etc. Pero en la mayoría de las compañías, no tienen los incentivos ni la oportunidad para compartir sus conocimientos y la gerencia la motivación o entrenamiento para escucharlos. En una compañía donde los trabajadores participan como accionistas en un forma real y no simbólica (donde las ganancias anuales como co-propietarios resultan ser entre 30 y 50% de sus ingresos anuales), los trabajadores tienen la motivación, pero al menos que existen oportunidades regulares y precisos para compartir sus conocimientos con la gerencia, es improbable que lo harán.

Para que un trabajador explique a otro trabajador o a un gerente que deberá cambiar algo, requiere varios cosas: Primero deberá existir la **oportunidad**. ¿Tienen los trabajadores un lugar y el tiempo para sentirse y hablar con los demás? Segundo, deberá existir **la expectación** de que el trabajador es responsable. La mayoría de trabajadores necesitan ser incentivados para hablar. Tercero, se necesita que la gerencia **escuche**. La mayoría de los gerentes actúan como si estuviesen interesados, pero rara vez usan la idea de un trabajador porque piensan que puede debilitar la imagen de si mismos. Y cuarto, los trabajadores **necesitan saber** que la compañía va a utilizar sus ideas o si no, porque.

En las compañías tradicionales, los trabajadores pueden sentir que la gerencia esta tratando de que ellos hagan su trabajo, pero en una compañía en donde los trabajadores son al mismo tiempo los co-propietarios, el concepto "participación" tiene otro contexto.

Es una forma de proteger la seguridad del empleo e incentivar a los trabajadores de tomar más responsabilidad en proteger esa seguridad. En varias encuestas entre empresas en donde los trabajadores son los accionistas mayoritarias, han encontrado que los trabajadores-accionistas no quieren realmente manejar la compañía, pero si esperan que la gerencia va a tomar más en cuenta sus ideas y escucharlos.

Como Planificar Un Plan de Participación Administrativa:

Sencillamente, empieza con la situación actual del gerente general y los trabajadores-accionistas y:

(1) Fijar los ideales, metas y los motivos porqué existe la compañía; los resultados esperados, los objetivos y los valores importantes para todo su personal.

(2) El compromiso del Gerente General. Eso se logra con hechos. Por ejemplo, si un trabajador pregunta al Gerente como resolver un problema, debe preguntarle a él como lo haría y porqué. Si no sabe, debe consultar con otros trabajadores quienes pueden tener la respuesta.

(3) Colaborar. La gerencia no debería decir a los trabajadores-accionistas que "ahora vamos a manejar la compañía en una forma más participativa". Enseñándoles que quiere decir por "participación" con los propios hechos de la gerencia son más importantes.

(4) Establecer una Comisión para elaborar un plan participativo y representativo entre todos los trabajadores incluyendo de personal respetado y en el cual los demás trabajadores confían.

(5) Obtener más información sobre los diferentes programas de participación administrativa aplicados en otras compañías.

(6) Eventualmente establecer un plan más formal de participación administrativa. Por ejemplo, reuniones semanales entre la gerencia y el personal para discutir las metas y responsabilidades semanales o mensuales de cada uno de los trabajadores para alcanzar esas metas.

11.3 Transferencia Definitiva de los Activos para Privatizar la PNS

11.3.1 Mecanismos Tradicionales de Transferencia en Base de la Propiedad Laboral

Los mecanismos tradicionales de privatización, aún cuando el gobierno tiene la voluntad política de ofrecer una empresa estatal a sus trabajadores, resulta en la mayoría de los casos, de una participación simbólica. Los trabajadores no pueden, aún aportando todo el pasivo laboral, comprar una empresa del gobierno. Es sumamente importante de que el gobierno hondureño reconozca la necesidad de vender una empresa estatal o sus activos a plazos a interés razonables o en su lugar, recibir un porcentaje de las utilidades netas, especialmente cuando los factores inflacionarios pueden hacer el cobro de intereses del mercado irracional.

El gobierno Hondureño al principio de esta año, vendió una imprenta del Instituto Hondureño de Seguridad Social a sus trabajadores a plazos, además de la aportación del pasivo laboral. Fundamentalmente, se aplicará el mismo concepto en la venta de los activos del Programa PNS a sus trabajadores.

11.3.2 Descripción del Mecanismo Básico de Transferencia de un Apalancamiento (Leveraged) PPAT Enmarcado Dentro de las Leyes Mercantiles y Fiscales Hondureñas

Descripción Paso a Paso

¿Como Funciona Un Plan PPAT?

La propiedad se determina en gran parte por quien tiene acceso al crédito para bienes de capital. Así como la sociedad puede estructurar sus leyes e instituciones para concentrar la propiedad, la sociedad puede reformar sus leyes e instituciones para descentralizar la propiedad. En igual forma, el crédito futuro a las sociedades puede ser usado para crear más propiedad en el mismo grupo pequeño de los actuales accionistas o, puede usarse además para crear nuevos propietarios, de acuerdo con un nuevo contrato social basado en una nueva propiedad privada de los trabajadores.

Una técnica poderosa de expansión de la propiedad conocida como el Plan de Propiedad Accionaría de los Trabajadores (PPAT),

proporciona amplio acceso al crédito de capital a cada trabajador de una compañía, en forma sistemática. Técnicamente, el PPAT utiliza un fideicomiso o en el caso de Honduras, una Asociación Civil de Trabajadores (ACT) como su persona jurídica que "califica", de acuerdo con la ley, para representar los intereses de propiedad de sus trabajadores miembros y para adquirir para ellos los derechos de acciones de "primera clase", incluyendo un mercado para sus acciones.

Un PPAT combina muchos elementos en un sólo paquete. Es un programa de beneficios para los trabajadores. Es un programa de incentivos y productividad para todos los trabajadores. Es un programa de jubilación. Es un sistema de recompensa, que funciona mejor cuando existe una base modesta de sueldo que se complementa con bonificaciones en efectivo y con acciones de capital, vinculado a las ganancias de la operación. Es un sistema de dos vías respecto a la responsabilidad y a las comunicaciones entre la gerencia y los trabajadores de planta. Es un medio para que los trabajadores, siendo accionistas, participen como empleados y como accionistas en la dirección de la compañía. Es una bolsa de valores interna para las emisiones de nuevas acciones y para la recompra de acciones en circulación. Es un medio para que los trabajadores acumulen capital exento de impuestos sobre la renta personal, por lo menos hasta que reciban sus distribuciones de réditos (En Honduras, esas distribuciones entregados por medio de un Fondo de Jubilación o Pensiones son libre de impuestos para los trabajadores). Le puede ofrecer a los trabajadores una fuente de ingresos corrientes en forma de dividendos, bonificaciones mensuales y participación de utilidades anuales. Un PPAT es todo esto y más; pero una de sus características más excepcionales es que es una innovación básica en las finanzas empresariales.

Un PPAT es la única herramienta en el mundo de las finanzas de inversión que puede generar nuevas fuentes de crédito para bienes de capital para el desarrollo empresarial o para transferir la propiedad, aislando a sus eventuales propietarios del riesgo personal y directo en caso de mora, permitiendo a los que no son propietarios a acumular riqueza libre de impuestos, y permitiendo repagar toda su deuda con ganancias de la empresa antes de impuestos.

El PPAT "apalancado" funcionará de esta forma en Honduras: canaliza crédito para bienes de capital a través de una Asociación ACT que representa a los trabajadores. Este crédito proviene de las mismas fuentes y está sujeto a las mismas normas de factibilidad y garantías de la empresa como sería cualquier préstamo directo de la compañía. El crédito o los fondos dados en préstamo se usan para comprar acciones para los trabajadores, ya sea de los propietarios actuales o para financiar la expansión de

la compañía. El crédito usado por un PPAT, apalancado para adquirir acciones generalmente está garantizado y estructurado para que se pague totalmente con las ganancias futuras, o por medio de las contribuciones que haga la compañía a sus programas de beneficio para sus trabajadores; en el caso de Honduras, un Plan de Pensiones administrado por la Asociación Civil Accionaría de Trabajadores ACT.

Los trabajadores no efectúan desembolsos de dinero de sus ahorros o por deducciones de la nómina de sueldos, y no se arriesga ni sus ahorros actuales ni sus bienes. Los certificados de acciones se distribuyen a las cuentas individuales de los trabajadores del PPAT únicamente conforme se "ganan" bloques de acciones, es decir, la compañía contribuye con dinero en efectivo proveniente de las ganancias futuras. El dinero se usa para pagar el préstamo para la adquisición de las acciones. En tanto que el financiamiento "apalancado" tradicional funciona únicamente para beneficio de los propietarios actuales, el PPAT utiliza el crédito empresarial para convertir a los trabajadores en accionistas. Por lo tanto, la magia del crédito para bienes de capital que es auto-financiable, se puede usar para incluir a más personas en un sistema creciente de propiedad.

Los términos de realización y de financiamiento de cada transacción de un Plan PPAT debe hacerse a la medida en cada caso para cumplir con las condiciones particulares de la empresa. Los Planes PPAT de mayor éxito los diseñan los participantes en una forma participativa. Sin embargo, algún material genérico y prototipos pueden facilitar el proceso. Las leyes y los reglamentos en varios países se deben examinar como posibles barreras para el diseño y la realización de los Planes PPAT. El grupo consultor hondureño de Abt Associates Inc. contratados incluyó a un importante auditor de Honduras, el Lic. Marco Tulio Mendieta y un importante abogado especialista en derecho mercantil, el Lic. Mauricio Villeda, y ambos llegaron a la conclusión de que un Plan PPAT se puede realizar con éxito de conformidad con las actuales leyes de impuestos, jubilaciones y de asociaciones civiles de Honduras.

Entre las principales características de un Plan PPAT en Honduras se encuentran las siguientes:

1. <u>Administración:</u> El Plan PPAT por medio de la Asociación ACT normalmente posee en depósito los títulos de propiedad de aquellas acciones de la compañía adquiridas por los trabajadores. El Plan PPAT mantiene cuentas para las acciones y una cuenta para el dinero en efectivo de cada trabajador miembro. La entidad legal del Plan PPAT es administrada de manera que los trabajadores, mientras

acumulan en una forma exenta de impuestos, pueden gozar de los mismo derechos como si fuesen accionistas directos. Estos derechos incluirían el derecho de recibir dividendos en efectivo y de votar por sus representantes en la Junta Directiva de la empresa, en base a cada cuenta de acciones que cada persona tenga acumulada en el Plan PPAT.

2. Asignación de Derechos: La fórmula para distribuir las acciones entre los trabajadores usualmente se basa en su contribución relativa a la compañía. Esto usualmente se refleja por su nivel relativo de compensación y, en algunos casos, por tiempo en el empleo. Los nuevos trabajadores participan con los trabajadores actuales en las nuevas acciones, en las acciones recompradas, en las acciones liberadas conforme se pagan los préstamos utilizados para la adquisición de acciones, y en las nuevas contribuciones anuales del nuevo empleador (la compañía).

3. Acumulación de Propiedad: La propiedad se gana a través de dos procesos-asignación y derechos adquiridos. La asignación es la fórmula para determinar cómo cada trabajador obtiene nuevas acciones para ser acumuladas, y la maduración de derechos adquiridos es la fórmula para determinar cómo cada trabajador obtiene derechos permanentes en sus acciones acumuladas. Un sistema de maduración de derechos adquiridos, por ejemplo, requeriría diez años de servicio durante los cuales se incrementan los derechos adquiridos del trabajador a una tasa del 10% anual.

En caso que el trabajador decidiera retirarse o jubilarse antes de los diez años, entonces podría cambiar por efectivo la cantidad que haya madurado de acuerdo a la fórmula. El activo no invertido en su cuenta del Plan PPAT como derecho adquirido caducaría y se volvería a asignar al resto de los trabajadores. Se requería un tiempo mínimo de empleo (por ejemplo 3 años), antes de que se inicie cualquier entrega de derechos adquiridos sobre las acciones asignadas. La distribución de derechos adquiridos puede variar desde el retiro inmediato o hasta que el participante alcance la edad de retiro.

4. La Gerencia de la Compañía: Las distinciones entre la gerencia (administración) y propiedad siempre se clarifican en el contrato del Plan PPAT, el cual normalmente es aprobado conjuntamente por la Junta Directiva de la compañía y por los representantes de los trabajadores. La administración diaria de la empresa permanece bajo la responsabilidad de el gerente (quien también participará en el Plan PPAT como trabajador-accionista). Los trabajadores asociados votan por sus representantes en la Junta Directiva en base a un voto por cada acción. Las entidades financieras que otorgan crédito o que hacen préstamos al Plan PPAT normalmente tiene una mayor influencia (para proteger su riesgo)

en la integración de la Junta Directiva de la empresa, pero únicamente durante el tiempo en que corran riesgo.

5. Jubilación: En la mayoría de las compañías más cerradas (por ejemplo, aquellos cuyas acciones no son negociables en los mercados de valores públicos) al jubilarse o separarse de la compañía, el trabajador vende de nuevo sus derechos de acciones al Fondo de Pensiones administrada por la Asociación ACT bajo los reglamentos del Plan PPAT por dinero en efectivo. Cada año se realiza una valuación de la compañía por un valuador independiente externo para determinar el valor de las acciones. El Plan PPAT siempre debería mantener suficiente liquidez (fondos disponibles) para cubrir la recompra de las acciones PPAT, estimada por la proporción de rotación de personal, el valor de las cuentas proyectadas, el nivel de contribuciones, etc.

FASE I.
EL ARRENDAMIENTO DE LAS INSTALACIONES DEL PROGRAMA NACIONAL DE SEMILLA (PNS) DE LA SECRETARIA DE RECURSOS NATURALES (SRN) POR LOS TRABAJADORES DEL PNS

(1) Los trabajadores del Programa Nacional de Semilla (PNS) de la Secretaría de Recursos Naturales (SRN) interesados deberán formar una sociedad anónima (Compañía de Semillas S.A.) aportando el capital mínimo necesario para inscribirse para arrendar el equipo e instalaciones y fijar el precio y condiciones de arrendamiento de común acuerdo con la SRN incluyendo los costos de reparación. Los pagos de arrendamiento deberán ser aplicados como abonos a la compra de los activos del PNS.

(2) Al inscribir la personería jurídica de la nueva sociedad anónima SEMSA emitiendo acciones comunes nominativas, se recomienda que el capital mínimo sea de 25,000.00 Lempiras del cual los trabajadores-socios necesitan aportar solamente un 25% inicialmente de acuerdo con la ley. SEMSA deberá formarse lo más pronto posible entre el personal que esté de acuerdo en aportar el 50% de su pasivo laboral para un fondo en fideicomiso (Vea Punto 3) para poder arrendar las instalaciones del PNS a partir del final de junio del año en curso.

(3) Para formar la compañía de Semillas S.A. (SEMSA), los trabajadores también deberán aportar el 50% del pasivo laboral cuando lo reciban, a un fideicomiso para invertirlos en valores con un rendimiento del mercado. Estos fondos bajo fideicomiso pueden utilizarse como una garantía sobre préstamos durante la fase de arrendamiento (por lo menos de dos años plazo) y después como una aportación de capital adicional una vez que el gobierno puede vender los activos del Programa Nacional de Semilla (PNS). El contrato fiduciario deberá limitar el derecho de cada trabajador-socio de retirar su aportación hasta el vencimiento del contrato de arrendamiento.

Aunque la propia fuerza financiera de SEMSA se utilizará para pagar el valor real de las acciones comunes de la compañía, los aportaciones de los trabajadores darán una muestra que existe buena voluntad y riesgo propio, a pesar que sea mínima desde el punto de vista financiero para iniciar operaciones de la compañía, sí representa un esfuerzo significativo para los trabajadores.

Además ayudará en la captación de recursos financieros como una garantía sobre prestamos para conseguir capital de trabajo inicial y la compra de algunas bienes fijos especialmente si SEMSA no tiene suficiente capital de otras fuentes.

(4) Al ser aprobada la Ley General de Privatización por el Congreso Nacional o en su defecto hacer viable la capacidad del Gobierno de vender los activos, puede ser necesario modificar la escritura de constitución de la sociedad anónima SEMSA para entrar en Fase II, la amortización de préstamos bancarios o de otros fuentes financieras (Por Ejemplo, una nueva emisión de acciones).

FASE II.
EL REEMBOLSO DE PRESTAMOS BANCARIOS O DE OTRAS FUENTES FINANCIERAS POR MEDIO DEL PLAN PARTICIPACION ACCIONARIA DE LOS TRABAJADORES (PPAT)

INICIO:

(1) Los trabajadores de SEMSA formarán una Asociación Civil de Trabajadores (ACT) como una Asociación Civil Sin Fines de Lucro para administrar un Fondo de Pensiones para los los trabajadores de SEMSA.

(2) El gobierno recibirá el saldo por la compra de los activos del Programa PNS de SEMSA que no hayan sido cubiertos con los pagos de arrendamiento. Aunque el gobierno actualmente no puede vender los activos del PNS, se espera que en un futuro cercano sea posible. En el contrato de arrendamiento se especificará que cuando termine el contrato y el saldo sea cancelado, los bienes inmediatamente pasarán a ser propiedad de SEMSA.

(3) Por aparte SEMSA para tener suficiente capital de trabajo a mediano plazo puede tratar en obtener financiamiento de una entidad del gobierno, por ejemplo el Fondo F-110 de la Secretaría de Recursos Naturales, si está disponible, pagando un interés razonable. Si esta posibilidad no existe, tendrá que prestar fondos de un banco u otra entidad financiera privada utilizando los activos de la empresa comprado del SRN durante el plazo de arrendamiento como garantía (estos activos serán

propiedad de la compañía y estarían libres de gravamen). El pago de intereses del préstamo se haría sobre la base de tasas vigentes en el mercado privado financiero. La compañía SEMSA también tiene la opción, a solicitud de los trabajadores (y posiblemente otras accionistas) actuales, de vender una cantidad de acciones de una nueva emisión a si mismos o a gente ajena a los trabajadores para conseguir una inyección de capital fresco.

(4) Sí la compañía SEMSA puede conseguir prestamos para financiar una expansión mayor, no solamente capital de trabajo (por ejemplo la compra de nuevos activos o construcción de nuevas instalaciones), se deberá emitir un número de acciones equivalente al monto del crédito. La empresa SEMSA garantizará el préstamo con una prenda real de sus activos. A medida que se reembolsa el préstamo por medio del fondo de pensiones, las acciones emitidas se convierten en patrimonio real de la compañía SEMSA, y serán acreditadas en las cuentas de los trabajadores del Fondo de Pensiones de SEMSA incluyendo los empleados nuevos si fuera necesario que vengan a formar parte de la fuerza laboral de la compañía.

(5) La Asociación ACT recibe en depósito acciones comunes nominativas de la compañía SEMSA al valor del monto del préstamo y pignoradas a favor de la fuente financiera (un banco por ejemplo) si el banco lo considera necesario.

REEMBOLSO:

(1) La compañía SEMSA cada mes entregará un porcentaje de sus ganancias brutas (antes del pago del impuesto sobre la renta) al Fondo de Pensiones. Estas contribuciones son deducibles para la compañía o mejor dicho no serán consideradas como ganancias desde el punto de vista contable por ser consideradas como un costo laboral en beneficio de los trabajadores.

(2) El Fondo de Pensiones amortizará el préstamo bancario con estos pagos entregados al banco u otro fuente financiera por medio de la Asociación ACT. Este mismo esquema puede utilizarse en la compra de algunos activos aún pendientes de compra a la SRN después del vencimiento del contrato de arrendamiento.

(3) El banco liberará de gravamen con cada pago que haga la compañía SEMSA por medio de la Asociación ACT, una "X" cantidad de las acciones pignoradas a la Asociación ACT. La Asociación ACT funcionará como administrador del Fondo de Pensiones y depositaria de las acciones de los trabajadores con poder explícito de representación y cuyos reglamentos establecen que el trabajador está obligado a venderlas al momento de retirarse del trabajo.

(4) Así, a medida que la compañía SEMSA transfiere dichos reembolsos como una contribución al Fondo de Pensiones los cuales serían deducible del Impuesto sobre la Renta, La Asociación ACT como administrador del Fondo, entrega estas contribuciones al banco. En esta forma el préstamo (pagos de amortizaciones más intereses) serán deducibles.

(5) Cada trabajador de la compañía SEMSA tendrá dos cuentas en el Fondo de Pensiones para la administración efectiva de un Plan de Participación Accionaría de los Trabajadores (PPAT): una denominada, "Cuenta De Acciones SEMSA" y otra "Cuenta De Otras Inversiones".

(a) <u>La Cuenta de Acciones SEMSA</u> tendrá un número "X" de "Acciones Equiparadas SEMSA". "Acciones Equiparadas" son: (i) Un término contable que se utilizará para un registro interno de la Asociación ACT en su administración del Fondo de Pensiones; (ii) Equivalente a un número igual de acciones de la compañía SEMSA depositada en la Asociación ACT; (iii) Que describe las acciones de la compañía para fines de Asignación (colocación), Derechos Adquiridos (distribución) y hacer uso de su voto. Estos términos están explicados en el siguiente párrafo (6).

La Cuenta de Acciones de la Compañía SEMSA refleja los derechos de propiedad equivalente a las acciones SEMSA depositadas en la Asociación ACT. Aunque físicamente se quedarán depositadas en la Asociación ACT, ellos representarán la propiedad directa y real de cada trabajador. Esta medida es para simplificar la administración del Plan PPAT y el Fondo de Pensiones. El usufructo de "Acciones Equiparadas" es una forma para asegurar que los derechos de propiedad de cada trabajador a título personal sean respetadas.

(b) La Cuenta De Otras Inversiones, se utilizará para acumular suficiente fondos convertibles casi inmediatamente en efectivo para la recompra de las Acciones Equiparadas SEMSA y así pagar al trabajador que se retira de la compañía.

(6) En la entrega de los derechos accionarios de los trabajadores es importante anotar la diferencia entre "Acciones Pagadas", "Acciones Equiparadas Asignadas" y "Derechos Adquiridos Sobre Acciones Equiparadas":

(a) Acciones Pagadas son aquellas acciones de la compañía SEMSA pagadas a lo largo de un plazo de "X" años, pero no son propiedad de los trabajadores en el sentido de que ellos no podrán llevárselos cuando se retiran de la compañía SEMSA;

(b) Acciones Equiparadas Asignados son aquellas acciones asignadas entre las cuentas de Acciones SEMSA de la Asociación ACT y;

(c) Derechos Adquiridos Sobre Acciones Equiparadas son aquellas acciones SEMSA los cuales tienen derechos reales para el trabajador-beneficiario del Plan PPAT a ser pagadas en efectivo por el Plan de Pensiones. Cualquier trabajador que se retira de la compañía antes de que la maduración de sus Derechos Adquiridos Sobre Acciones Equiparadas SEMSA concluyen, solamente recibirá el valor de aquellos acciones acumuladas en su cuenta hasta la fecha de su retiro y perderá los derechos sobre los demás acciones SEMSA y otras bienes o efectivo en su cuenta. (Estos acciones y otros valores podrán ser distribuidos entre los demás trabajadores o guardados para futuros empleados).

Si se muere un trabajador o esta incapacitado, deberá recibir en efectivo el valor equivalente de todos los Acciones Adquiridas o Asignadas en su cuenta, aunque el plazo de asignación y el plazo de maduración de Derechos Adquiridas Sobre Acciones Equiparadas SEMSA no sean iguales.

Un trabajador obtendrá derechos reales cuando las Acciones Equiparadas SEMSA u otros valores son acreditados a las cuentas del trabajador como Derechos Adquiridos cuando él se retira de la compañía SEMSA. El plazo de asignación y la entrega de Derechos Adquiridos sobre las Acciones Equiparadas SEMSA no tiene que ser necesariamente el mismo que el de la amortización de un

préstamo bancario. Pero no se puede asignar Acciones Equiparadas antes de que hayan sido pagadas y no pueden ser reconocidas como Derechos Adquiridos hasta que son Asignados.

Normalmente se recomienda que los Derechos Adquiridos Sobre Acciones Equiparadas SEMSA solamente empiezan después del tercer año de empleo, aunque los Acciones SEMSA ya están pagadas y las Acciones Equiparadas SEMSA son Asignadas a las cuentas individuales de cada trabajador. Entonces un 30% de las Acciones Equiparadas Asignadas SEMSA pueden ser reconocidos como Derechos Adquiridos Sobre Acciones Equiparadas SEMSA por el trabajador durante el tercer año y un 10% cada año después si el plan esta establecido en esta forma.

La razón para esperar al menos tres años antes de iniciar la entrega de Derechos Adquiridos Sobre Acciones Equiparadas SEMSA a las cuentas de los trabajadores es para estimular a los trabajadores para que se queden en la compañía como empleados por un plazo de tiempo mínimo para poder evaluar uno u otro. La lealtad hacia la compañía puede ser reconocida con un plazo más corto que el de entregar Derechos Adquiridos Sobre Acciones Equiparadas de la compañía SEMSA. También puede variar el tiempo entre que las acciones SEMSA son asignadas y entregadas como derechos adquiridos a cada trabajador; el plazo puede ser el mismo o diferente.

(7) <u>Siempre deberá haber flexibilidad sobre el derecho de voto</u>: Si las acciones están guardadas en deposito en "Cuenta en Custodia" o plica (escrow account) o pignoradas como una garantía del préstamo, el prestamista puede exigir el derecho de votar las acciones pignoradas por medio de una cláusula especial en el acuerdo del préstamo con la Asociación ACT como prestatario. En esta forma, el prestamista podría hacer uso del voto en la Asamblea General de Accionistas de la compañía (normalmente se acostumbra en Honduras que el accionista que pignora sus acciones, conserva el derecho de representación en la Asamblea aún cuando tenga en garantía por un préstamo sus acciones). Al menudo que las acciones son liberadas de gravamen, el trabajador puede dar instrucciones a la Junta Directiva de la Asociación ACT como hacer uso de su voto de las "Acciones

Equiparadas SEMSA" (equivalentes a las acciones reales en poder de la Asociación ACT) en su cuenta individual. Así se protege el derecho individual de cada trabajador

en como hacer uso de su voto como "accionista" en la empresa.

Dependiendo de los términos del Plan PPAT del Fondo de Pensiones y los acuerdos entre el banco u entidad financiera y la compañía SEMSA, los derechos del uso del voto sobre las acciones no pagadas, sin ser Acciones Equiparadas Asignadas o Derechos Adquiridos Sobre Acciones Equiparadas SEMSA o cualquier combinación de los tres, pueden entregarse a los trabajadores-beneficiarios del Fondo de Pensiones PPAT.

(8) Los dividendos declarados sobre la acciones en poder de la Asociación ACT y las Acciones Pignoradas pueden entregarse a los trabajadores-beneficiarios del Fondo de Jubilación o utilizarlos con otros fines de acuerdo con los reglamentos del Plan de Participación Accionaria de los Trabajadores (PPAT) de la Asociación ACT. Por ejemplo para:

(a) Ayudar a reembolsar los prestamos adquiridos por la compañía SEMSA y la Asociación ACT como administrador del Fondo PPAT de Pensiones;

(b) Para establecer un fondo de efectivo o inversiones a corto plazo en las cuentas de "Otras Inversiones" de todos los trabajadores cubiertos por el Plan PPAT para: (i) Acumular dentro del Fondo de Pensiones suficiente "liquidez" o fondos incluyendo efectivo y el valor de rescate de seguros sobre las vidas de "Hombres Claves" o Seguros de Vida para el personal en general dentro la compañía para poder pagar a los trabajadores en efectivo cuando se retiran de la compañía, (ii) Una nueva emisión de acciones o acciones de socios ajenos a los trabajadores y;

(c) Otros propósitos especificados por el Plan PPAT.

(9) El Fondo de Pensiones siempre recibirá la aportación estipulada, aunque sea pagado un préstamo bancario. El objeto de esta decisión o política es para permitirle a la empresa su expansión y pagar a los trabajadores en efectivo al momento de su retiro.

RETIRO DEL EMPLEADO:

(1) Cuando el trabajador se retira de la compañía, recibe una cantidad en efectivo equivalente al valor de sus acciones equiparadas SEMSA, dependiendo de los reglamentos del Plan Participación Accionaría del Trabajador (PPAT).

(2) La Asociación ACT efectuará una avalúo de las acciones SEMSA al principio de cada año.

La Asociación ACT deberá adoptar una política para hacer las distribuciones en efectivo equivalente al valor de las acciones equiparadas SEMSA lo antes posible después del retiro del empleado. Si la Junta Directiva de la Asociación ACT decide, sin embargo, pagar el valor acumulado de las acciones equiparadas SEMSA a plazos, la Asociación ACT tiene dos alternativas:

(a) La Asociación ACT como administrador del Fondo de Pensiones puede entregar al trabajador retirado una letra para pagarle el valor de las acciones equiparadas SEMSA al momento del retiro del trabajador más una tasa de interés razonable (por ejemplo la tasa de interés pagada por la Asociación ACT en préstamos con fondos de una entidad financiera) o;

(b) La Asociación ACT puede pagar al trabajador a plazos pero al valor de las acciones equiparadas SEMSA al momento de cada pago.

(3) Los trabajadores-beneficiarios del Fondo de Pensiones no están sujetos a impuestos sobre la renta cuando retiran su dinero del Fondo de Pensiones de acuerdo con las leyes fiscales de Honduras.

(4) Si un trabajador muere, las acciones asignadas en sus cuentas del Fondo de Pensiones serán automáticamente reconocidas como Derechos Adquiridos Sobre Acciones Equiparadas SEMSA y de otros valores por sus herederos pagaderos en uno o más pagos como lo estipule el Plan PPAT en base de un estudio actuarial.

(5) Si la compañía contrata a un nuevo trabajador después de terminar un período de tiempo estipulado, lo admitirá al Plan PPAT, y una Cuenta de Acciones Equiparadas PNS y una Cuenta de Otras Inversiones en el Fondo de Pensiones

serán establecida para él. Las contribuciones de la compañía a su nombre pueden estar invertidas en valores ajenos a la compañía SEMSA o para comprar:

(a) Acciones Equiparadas existentes o nuevas SEMSA;

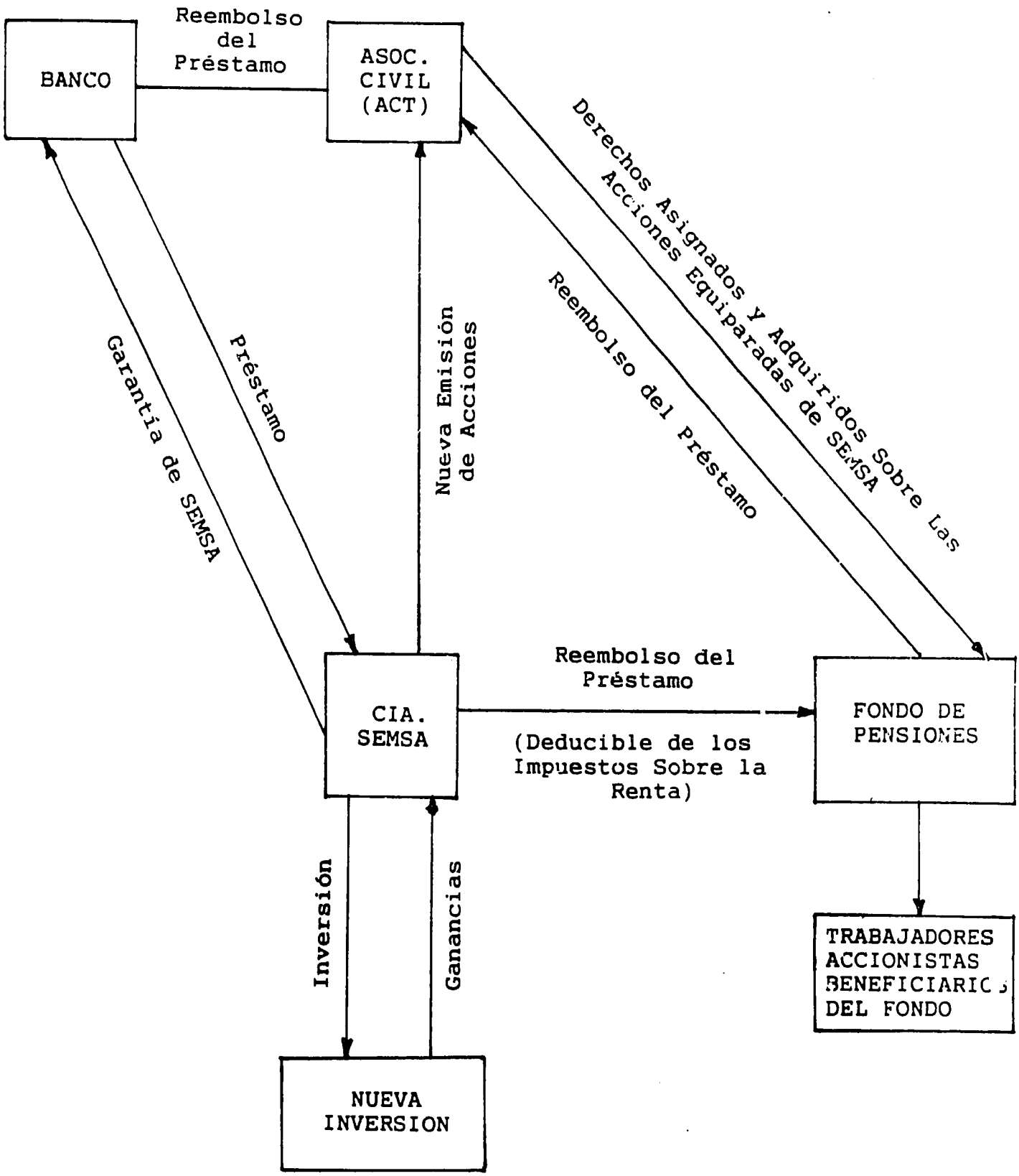
(b) Para reembolsar prestamos obtenidos para la compra de acciones; o

(c) Colocar Acciones Equiparadas SEMSA y otros valores entre los diferentes cuentas del trabajador. El valor combinado de las dos cuentas de cada trabajador en términos de efectivo deberán ser iguales para trabajadores viejos como trabajadores nuevos con la diferencia que los viejos tienen Derechos Adquiridos Sobre Acciones Equiparadas SEMSA y Acciones Equiparadas Asignadas SEMSA y los nuevos inicialmente sólo tendrán Acciones Equiparadas Asignados hasta que las Acciones Equiparadas SEMSA llegan a ser Derechos Adquiridos. Al medida que las Acciones Equiparadas SEMSA (sean acciones existentes o nuevas) son adquiridas por los trabajadores nuevos bajo el Plan PPAT, pudiera existir un intercambio automático entre las Cuentas de Otras Inversiones de los trabajadores actuales a las Cuentas de Acciones Equiparadas SEMSA del nuevo trabajador. Esto es para asegurar que el nuevo trabajador tiene al menos algunas Acciones Equiparadas PNS para poder votar en un Asamblea General de Accionistas.

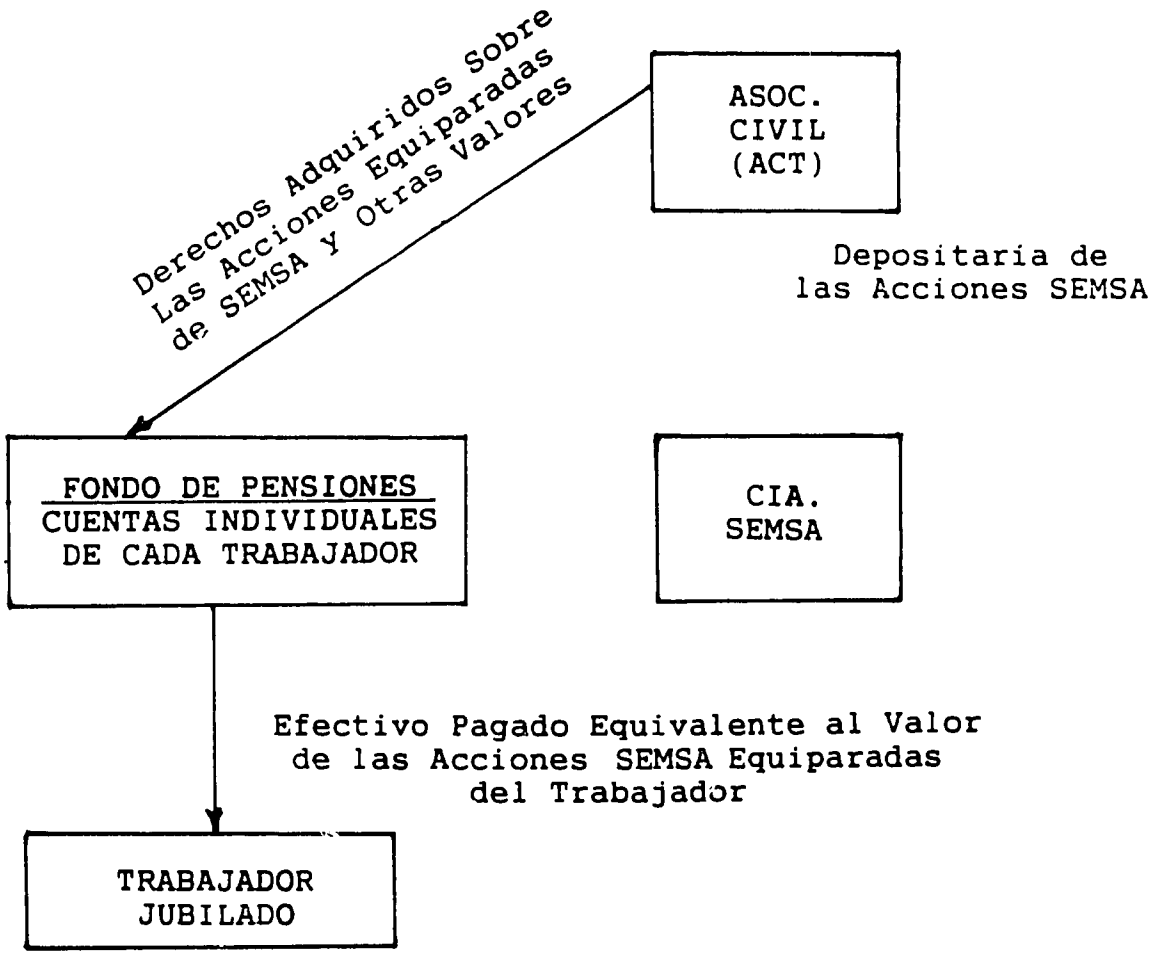
En los Estados Unidos, una compañía debe continuar haciendo contribuciones a un Plan PPAT, aún cuando sea contribuyendo en una cantidad mínima cada año independientemente de que este prestando fondos de fuentes financieros o no. La compañía no puede parar bruscamente de hacer contribuciones al menos que ésta decida terminar el Plan PPAT (así automáticamente entregando el 100% de las Acciones Equiparadas SEMSA y de otros valores como Derechos Adquiridos en las cuentas individuales de cada trabajador, no importa el número de años de empleo). Esto permite al Plan PPAT tener siempre suficiente fondos para poder comprar las Acciones Equiparadas SEMSA y otros valores de los trabajadores retirados.

PLAN DE PARTICIPACION ACCIONARIA DE LOS TRABAJADORES (PPAT)

I. EL REEMBOLSO DE UN PRESTAMO BANCARIO Y UNA EMISION DE ACCIONES NUEVAS



II. RETIRO DEL TRABAJADOR



Disposiciones Legales o Cambios si Son Requeridos

El Plan PPAT esta bajo las leyes vigentes de Honduras con la aprobación del Régimen de Pensiones por el Ministerio de Hacienda y la aprobación de los estatutos de la Asociación Civil de Trabajadores (ACT) como una asociación civil sin fines de lucro del Ministerio de Gobernación y Justicia.

Pasos Para Obtener Reconocimiento de Personaría Jurídica, Aprobación de Estatutos de la Asociación y Exoneración de Impuestos

Vea Anexo A.

Modelo de los Estatutos de la Asociación Civil de Trabajadores (ACT) de la Compañía PNS

Vea Anexo B.

Modelo para la Metodología de Valoración de Acciones

Cuando las acciones de una compañía no están inscritas en una Bolsa de Valores Pública, como en el caso de la compañía SEMSA una vez que esta formada, las acciones deberán ser valorizadas a su "valor real de mercado" para las diversas actividades de la Asociación ACT y el Régimen o Fondo de Pensiones, incluyendo la adquisición de acciones, ventas, distribuciones e informe anual a los asociados, el cual se determinará mediante un perito contador independiente y sin relación profesional alguno con la Asociación ACT, la compañía SEMSA y cualquier otra parte interesada en las actividades de la Asociación y la compañía.

Para los efectos de éste estudio, el "valor real del mercado" se define como: "El precio que se pagaría si la propiedad de las acciones se transfiriera entre un comprador interesado de buena fé y un vendedor interesado de buena fé, presumiendo que el vendedor no está obligado o compulsado a vender, y ambas partes tienen conocimiento razonable de los hechos relevantes de la transacción"

En la fijación del valor real de mercado de las acciones, siempre se debería usarse acciones comunes y el perito contador debe considerar y analizar los siguientes factores:

(1) La naturaleza del negocio y la historia de la empresa desde su constitución.

(2) El panorama económico general y las condiciones de la compañía en particular.

(3) El valor en libros de las acciones comunes y los estados financieros del negocio.

(4) Si la compañía tiene buena clientela y cualquier otro intangible de valor.

(5) El valor actual de los activos tangibles e intangibles del negocio.

(6) La rentabilidad del negocio de la compañía.

(7) La capacidad de generación y de pago de dividendos de la compañía.

(8) Otras ventas de las acciones (si existen accionistas ajenos a los trabajadores) y el tamaño del bloque de acciones que debe ser valuado.

(9) El valor del mercado de las acciones de otras empresas que

se dedican al mismo o similar negocio si tuviesen esas acciones en oferta pública. (En el caso de la compañía SEMSA y las compañías actuales en el mismo negocio-solamente existe una más actualmente y una en formación-éste factor no tiene validez.

Una vez que el gobierno puede vender los activos del Programa Nacional(PNS) de Semilla de la Secretaría de Recursos Naturales (SRN) a SEMSA y el gobierno haya hecho su propio evalúo de los activos del Programa PNS, normalmente en una compañía nueva se recomienda a corto plazo (los primeros 3 a 4 años del funcionamiento de la compañía SEMSA usar el método llamado **"El Método de Ingreso Futuro Descontado"**. En este método, el **valor** de la inversión esta calculado como **el valor actual de los ingresos anticipados de los activos** durante el tiempo las acciones son la propiedad de alguien. Se aplica un descuento a los ingresos futuros en el presente. La tasa de descuento utilizado es la tasa de retorno que una inversionista prudente esperaría sobre su inversión, considerando el riesgo de esa inversión.

También durante el primer año o dos, se puede usar lo que se llama el **"Valor Neto en Libros Ajustado"**. Este método hace un avalúo de cada uno de los activos y pasivos al valor real de mercado actual y así se ajusta la cifra representando la propiedad neta de la compañía, aunque los expertos en valuaciones normalmente prefieren usar el primer método.

Después de los primeros 3 o 4 años, una vez que existe un historial financiero de la compañía SEMSA, normalmente se aplica el "Método de Fórmula", calculando **el valor de liquidación** de la compañía. El valor de liquidación (también conocido como el **valor de activos tangibles**) es el valor real de mercado de los activos reales de la compañía menos sus pasivos. Teóricamente el valor de liquidación representa una limitación sobre el riesgo de una inversión. Eso quiere decir, si las operaciones de la compañía tiene que discontinuarse por pérdidas, se puede vender los activos, arrendarlos o utilizarlos en otra forma pasiva, permitiendo a los inversionistas (en este caso los trabajadores y posiblemente algunos inversionistas privados) recuperar al menos una parte de su inversión original.

Al **valor de liquidación**, se le suma la **buena voluntad (activo intangible o goodwill)** para tener el valor de la compañía. **La Buena Voluntad** es el valor de la capacidad de una compañía para emplear su capacidad provechosamente durante un período de tiempo, ésto quiere decir, el valor de ser una empresa exitosa encima de su valor de liquidación.

En el Método de Fórmula, la base de computo es la siguiente:

	Capital de Trabajo	
más:	**Activos Fijos Ajustados**	El término Ajustado significa que todos los activos incrementarán o reducirán su valor de acuerdo al valor real del mercado actual. Incluye todos los activos intangibles si tiene mercado (como una marca registrada)
menos:	**Pasivos a Largo Plazo**	
Igual a:	**Activos Tangibles Netos o Capital Contable**	
más:	**Buena Voluntad (Goodwill)**	
Igual a:	**Valor de la Compañía**	

El Problema Potencial de Liquidez en el Fondo de Pensiones Para Pagar en Efectivo a los Trabajadores Beneficiarios Cuando Se Retiran de la Compañía SEMSA

Una de los puntos claves del Plan PPAT administrado por la Asociación ACT es el hecho de pagar a los trabajadores el valor en efectivo de sus Acciones Equiparadas SEMSA del Fondo de Pensiones y guardar los derechos de esas acciones para los futuros trabajadores. Este requisito crea un pasivo contingente. Si la Asociación ACT no planifica para ese contingente, y no tiene suficiente liquidez para pagar en efectivo a los trabajadores que se retiran de la compañía, destruirá la credibilidad del Plan y de la compañía, lo cual creará un problema moral serio entre el personal. Sería mejor no tener un Plan PPAT que tener un Plan de Participación Accionaria de los Trabajadores que no puede cubrir sus obligaciones.

En un Plan PPAT, se necesita efectivo para comprar las acciones SEMSA **dos veces**: uno cuando se hace la compra original, y otra vez cuando hay que pagar a los trabajadores que se retiran de la compañía. De hecho, la segunda compra puede ser lo más difícil dado que el valor de las acciones SEMSA probablemente subirán de precio y

difícilmente habrá financiamiento de fuentes externas para cumplir con esta obligación.

Además la habilidad de la Asociación ACT para pagar en efectivo al trabajador que se retira es importante para determinar el tamaño del "descuento del mercado real del valor de las acciones SEMSA" normalmente aplicado por una empresa de avalúo a las acciones de una compañía "cerrada" (quiere decir sin tener acciones en una bolsa de valores pública). Este descuento refleja el "costo" de una inversionista (accionista) sobre la falta de liquidez de esas acciones.

Sin embargo, el Plan PPAT administrado por la Asociación ACT esta diseñado para evitar estos problemas si la compañía sigue ciertos principios básicos al implementar el Plan. Las reglas importantes a seguir son:

(1) Acumular suficiente activos con liquidez (certificados de depósito, etc.) para poder hacer los pagos proyectados.

(2) Mantener las contribuciones de "x" cantidad anuales de SEMSA al Fondo de Pensiones para cubrir esa obligación contingente.

(3) Buscar inversiones donde el rendimiento es al menos igual al incremento anual del valor de las acciones SEMSA. Esta puede incluir la compra de pólizas de "seguros de hombres clave" o de seguros de vida para la Asociación ACT o la compañía SEMSA donde el beneficiario será de la Asociación o de la compañía. Incluso se puede pedir préstamos sobre el valor de estas pólizas para cumplir con las obligaciones de la Asociación ACT.

(4) Hacer una proyección actuarial del pasivo contingente del Plan PPAT cada tres a cinco años en base del número de trabajadores, la frecuencia de la entrega de derechos adquiridos a los trabajadores, la rotación del personal, las edades de retiro de los trabajadores, políticas de distribución del Plan y el valor proyectado futuro del valor de las acciones SEMSA. Utilizar los resultados de esa proyección para guiar a la Asociación ACT en como usar los dividendos pagados sobre las acciones SEMSA, pagos de seguros, a intereses de otras inversiones para determinar la política de distribución a seguir para los trabajadores que se retiran de la compañía.

Normalmente, al menos que se haga un estudio actuarial, una buena regla manejada por la Asociación es tener aproximadamente 25% de todos sus activos invertidos en cuentas de ahorro o activos de convertibilidad inmediata.

11.3.3 La Metodología de un Programa de Incentivos de Ingresos a Corto Plazo para los Trabajadores de un Plan PPAT (Bonificaciones Mensuales y Esquemas de Participación de los Utilidades)

El nombre "incentivos de ingresos" describe cualquier tipo de programas por el cual los trabajadores de una compañía tienen la oportunidad para ganar bonificaciones en efectivo cuando sus departamentos, centros de operaciones, o compañía logran mejorar su productividad, ganancias o cualquier otra medida ligada al éxito de la empresa.

Casi todas los programas de incentivos de ingresos caben dentro de dos categorías globales: Planes de participación en las ganancias de la compañía y planes para ahorrar costos en la compañía. La primera son una forma más popular de incentivos de ingresos en empresas donde los trabajadores participan como socios o accionistas porque estimula a los trabajadores a pensar como dueños enfocándose en las ganancias de la empresa. Estos programas pagan bonificaciones en efectivo después de que se resta los diferentes costos de negocios de las ganancias netas antes de impuestos. Normalmente se pagan bonificaciones de acuerdo con el sueldo anual de los trabajadores, en forma anual, trimestral o mensual. No deberían confundirse con planes tradicionales de fondos de jubilación o pensiones pagados a los trabajadores cuando se retiran de la compañía.

Planes para ahorrar costos están diseñado para dar incentivos a los trabajadores para reducir costos, incrementar producción o ambos. La mayoría de estos planes evalúa cambios de costos en uno o más categorías como la planilla, materiales o energía usado en los costos de producción. A menudo que la compañía se ahorra en estas categorías en relación al valor de producción durante cierto período de tiempo, los trabajadores reciben un porcentaje predeterminado de los ahorros de estos costos. También están diseñado para premiar a los trabajadores de acuerdo con el volumen de productos producidos en base de una rebaja en los costos fijos de producción.

Además de los puntos mencionados, los dos programas pueden premiar a los trabajadores en base del mejoramiento de ausencia del empleo, la calidad del producto, y servicio a los clientes.

Cualquier plan que se aplique, siempre debería estar combinado con un sistema de retroalimentación económica de los trabajadores. Así, ningún plan de incentivos de ingresos debería ser hecho

arbitrariamente, pero deberá proporcionar información y bonificaciones en efectivo a los trabajadores derivados de incrementos en la productividad y ganancias de la compañía, los cuales ellos ayudaron en crear.

Para diseñar un plan de incentivos de ingresos, la gerencia y los trabajadores deberán seguir el siguiente proceso:

(1) Un análisis preliminar de los problemas y objetivos;

(2) Negociar una relación con consultores externos;

(3) Asignar un equipo de trabajadores (de todos los niveles) para diseñar el plan;

(4) Identificar los mecanismos existentes de retro-alimentación entre la gerencia y los trabajadores;

(5) Obtener un consenso entre el personal de la compañía sobre los principios a seguir en el diseño de un programa de incentivos de ingresos;

(6) Diseñar el sistema: este proceso consiste de doce fases, de los cuales los más importantes son:

(a) El tamaño de la unidad a medir (Equipo de trabajadores? Línea de producción? Departamento?)

(b) El patrón de medida (Unidades o cantidad del producto? Ahorro de costos? Ganancias?)

(c) La forma de retroalimentación (Información solamente? Sueldos pagados? Status dentro de la compañía?

(d) La forma de distribución de los incentivos de ingresos (En partes iguales? Proporcional a los sueldos?)

(e) El ciclo de tiempo a seguir en pagar los incentivos y recibir información retroinformativa de los trabajadores.

(f) La forma de hacer decisiones dentro de la compañía (Las decisiones en los cuales participarán los trabajadores).

(g) Como dar seguimiento a las recomendaciones de cambios propuestos por los trabajadores?

(h) Cuando debería empezar el Plan?

(7) Implementación y evaluación del programa. Tiene siete fases:

(a) Presentar el diseño a la gerencia y a los trabajadores;

(b) Como obtener retroalimentación del personal sobre el diseño; su aprobación y modificaciones;

(c) Entrenamiento de los trabajadores para operar el sistema.

(d) Dar seguimiento a la efectividad del programa en el primer año.

(e) Evaluar el sistema con todos los trabajadores.

(f) Hacer modificaciones durante ó al final del primer año de prueba.

(g) Establecer el programa en forma permanente.

Normalmente se requiere un promedio de dos a cuatro años para diseñar, implementar, evaluar e institucionalizar un programa de incentivos de ingresos dentro de una estructura de retroalimentación. El diseño en una compañía requiere varios meses de pruebas.

11.4 Curso de Acciones Inmediatos Recomendados Que Debe Seguir la Secretaría de Recursos Naturales

Con base en las siguientes metas:

(1) A fin de no desperdiciar los recursos humanos (técnicos y personal) entrenados por la Secretaría de Recursos Naturales (SRN) durante varios años, lo cual constituye para la nueva empresa un activo intangible;

(2) Aprovechar el cierre del Programa Nacional de Semilla (PNS) por la SRN para establecer un modelo de propiedad laboral nuevo con las posibilidades de aplicarlo en la privatización de otras empresas estatales del gobierno;

(3) La necesidad de suministrar suficiente semilla de alta calidad en el mercado actual a precios razonables, incrementando los servicios de procesamiento en base a una competencia real y efectiva dentro del sector privado:

Se recomiendan las acciones inmediatas:

(1) La Secretaría de Recursos Naturales (SRN) deberá tomar la decisión, antes del 10 de mayo del año en curso, de arrendar las instalaciones, equipo y maquinaria del PNS de las dos plantas (de Tegucigalpa y San Pedro Sula) a una compañía privada. La SRN deberá si es posible, por fuerza mayor (debido a la proximidad del tiempo de lluvias para el final de mayo), arrendar las instalaciones del PNS a la empresa formado por los trabajadores del PNS. Si no es posible y la SRN tiene que convocar a un concurso para el arrendamiento de las plantas, deberá incluir las siguientes condiciones en las propuestas del concurso:

   (a) Presentar los nombres y calificación de los técnicos que trabajarán en el procesamiento de semilla para granos básicos y otros especies;

   (b) Un plan financiero para otorgar una participación significativa de los trabajadores de la nueva compañía como accionistas en la nueva empresa de procesamiento de semilla;

   (c) Como primera opción, ofrecer empleo a los trabajadores actuales del PNS en la empresa oferente en el concurso.

(2) En base de la urgencia por la llegada de la temporada de las próximas lluvias se recomienda como primer opción que la compañía de los trabajadores del PNS, SEMSA (vea punto 3) deberá firmar contratos con los contratistas inmediatamente y como segunda opción la SRN deberá firmar los contratos de siembra con los contratistas de semilla entre el 10 y 20 de mayo. Esos contratos pueden ser transferidos, por común acuerdo entre la SRN y los contratistas, a la nueva compañía de procesamiento de semilla que gane el concurso de la SRN si es necesario llevarlo a cabo.

(3) Una nueva compañía, Semillas S.A. (SEMSA) deberá comenzar a formarse con los trabajadores del PNS antes del 15 de mayo para participar en el concurso que se llevará a cabo (posiblemente un requisito legal) por la SRN.

Los trabajadores-participantes de SEMSA deberán aportar el capital suscrito mínimo necesario (25% de 25,000 Lempiras) o más sí es posible para formar la sociedad anónima SEMSA incluyendo, si quieren participar, los trabajadores de los departamentos de certificación y de investigación del PNS. Para ser justo con todo el personal del PNS, deberán establecer un límite de aportación de capital por cada socio en base de una escala proporcional al tiempo de servicio en la planta de procesamiento del PNS y la escala salarial de cada trabajador sea de los departamentos de investigación, certificación o de la planta. Si un trabajador quiere aportar más dinero, puede comprar acciones preferentes, los cuales tienen un rendimiento fijo pero sin voto. Los trabajadores de los departamentos de certificación e investigación además tendrán que participar bajo las condiciones especificados por el Señor Ministro de la SRN. Esas aportaciones serán utilizadas a muy corto plazo para contratar a un abogado para iniciar el trámite de inscripción de la sociedad anónima SEMSA y cubrir otros gastos hasta el final de junio.

Para agilizar la formación de SEMSA, se recomienda inmediatamente el nombramiento de un Comité Organizador con delegados de los departamentos de la planta de procesamiento, de investigación, y de certificación del PNS.

(4) La SRN deberá iniciar antes del final de mayo un avalúo técnico de los bienes del PNS ajustados a sus precios reales en el mercado actual con expertos hondureños en la valuación de empresas estatales sujeto al proceso de privatización. El Ministro de SRN puede solicitar un avalúo técnico del Grupo Técnico de Trabajo (Proyecto de Privatización) a los teléfonos 381618 y 382574 con el Señor William Laing.

(5) Al principio de junio la SRN deberá fijar un precio de arrendamiento de las instalaciones PNS. La SRN deberá negociar y firmar un contrato con la compañía privada ganadora del concurso de la SRN para arrendar las instalaciones, equipo y maquinaria del PNS a un precio realista durante 2 años con los diferentes términos del acuerdo de arrendamiento, incluyendo:

(a) Como propietario, la SRN deberá hacer las reparaciones necesarias de las instalaciones, equipo y maquinaria en las dos plantas o deducir su costo de los pagos mensuales de alquiler. El pago del alquiler podrá ser pactado para efectuarse en las fechas de mayor volumen de ingresos de SEMSA;

(b) Incluir una opción de comprar con base en el valor de los activos del PNS calculado por la compañía del avalúo profesional;

(c) Aplicar los pagos de arrendamiento a la compra futura de la maquinaria de procesamiento de semilla.

(6) En base al estudio hecho por los consultores de Abt Associates Inc., los trabajadores de las dos plantas de procesamiento del PNS que decidan participar en la nueva compañía SEMSA en mayo, deberán depositar al menos el 50% de su pasivo laboral en una cuenta fiduciaria al final de junio cuando la SNR deberá pagarles a ellos sus pasivos laborales en su totalidad al cesar las operaciones de las dos plantas del PNS. Los participantes tienen que estar de acuerdo en dejar depositados sus aportaciones en fideicomiso (invertidos en valores de mercado) hasta el final del plazo de arrendamiento de las instalaciones del PNS por la nueva compañía laboral.

Si acaso, la SRN no puede pagar a los trabajadores de la planta de procesamiento del PNS su pasivos laborales al primero de julio, el Ministro de Recursos Naturales puede escribir una carta al Director de la misión hondureña de la USAID pidiendo la utilización de los fondos disponibles entre un acuerdo de la USAID y el Banco Central en forma de donativo para cubrir estos pagos siempre y cuando en la solicitud se incluye toda la documentación respectiva justificándolos en el proceso de la privatización de la PNS. Como una segunda opción la SRN podrá descontar en sus libros de contabilidad el 50% de este pasivo laboral a cambio de los pagos de alquiler acordado para las instalaciones del PNS (plantas de procesamiento, bodegas, equipo, etc.). Cuando la SRN pueda pagar los pasivos laborales pendientes, entonces, se harán los ajustes necesarios en los libros de contabilidad de la SRN.

A partir de julio, SEMSA necesitará capital de trabajo para: pagar sueldos del personal, el alquiler de las instalaciones del PNS, seguros de los edificios, equipo y semilla en consignación, vehículos, teléfono, correo y los gastos de operación (si la SRN no los han hecho) y gastos de mantenimiento. Los fondos para cubrir estos gastos podrán venir de las siguientes fuentes:

(a) Un préstamo bancario (o de otras fuentes) sobre las aportaciones del pasivo laboral de los trabajadores puesto en fideicomiso. Los trabajadores-accionistas de SEMSA (y los trabajadores de los departamentos de certificación y investigación si también deciden participar como accionistas-inversionistas de SEMSA en mayo) deberán utilizar los depósitos en fideicomiso como garantía para obtener un préstamo bancario para cubrir una parte del capital de trabajo de la nueva compañía SEMSA durante los primeros meses de operación.

Dependiendo de sus propias políticas, un banco privado puede otorgar prestamos en una proporción de hasta tres a uno; o sea L. 300,000 Lempiras se cuentan con depósitos de L.100,000 en fideicomiso con una garantía de la compañía SEMSA (incluyendo como base sólida la capacidad técnica de su personal como un activo intangible y los contratos de compra de semilla de los contratistas y del arrendamiento) y las firmas solidarios de los socios como colateral a título personal.

(b) Por la venta de semilla en existencia (puesta por la SRN en consignación) entre julio y diciembre. La cantidad de semilla disponible al final de junio se estima en:

-2,000 qq. de arroz a un precio promedio de venta de L. 175/qq. Con un pago a la SRN de L. 150/qq., dejará una utilidad de L. 50,000 para SEMSA. Es probable que SEMSA puede vender 800/ qq. de esa cantidad en julio y lo demás en septiembre y octubre.

-500 qq. (estimación conservadora) de frijol a un precio promedio de L. 250/qq en diciembre. Con un pago a la SRN de L. 150/qq., dejará una utilidad de L. 50,000 para SEMSA.

Para un total de: L.100,000 entre julio y diciembre.

Este monto podría incrementarse a L. 475,000 (el total de la venta de arroz y frijol entre julio y

diciembre) pagando intereses sobre L. 375,000 que oportunamente SEMSA pagará a la SRN.

(c) Solicitar de la SRN la compra de la producción de semilla cruda en consignación de los campos experimentales.

(d) Buscar una garantía del gobierno para un préstamo bancario si el gobierno cree que existen suficientes razones políticas en establecer el Modelo Plan de

Participación Accionaría de los Trabajadores -PPAT- en el país para cubrir parte del capital de trabajo inicial.

(e) Si la aportación del pasivo laboral de los trabajadores del PNS interesados en participar como socios de SEMSA no es suficiente, los trabajadores deberán escoger e invitar a varios empleados de la Secretaría de Recursos Naturales, ajenos del PNS (bajo las condiciones especificadas por el Ministro) y/o los contratistas de semilla del PNS interesados en participar como socios-inversionistas minoritarios en SEMSA.

(f) Como otra opción, la nueva compañía SEMSA puede explorar la posibilidad para conseguir suficiente capital de trabajo en base de: (i) Que SEMSA paga el 50% del precio de las cosechas de las contratistas y el saldo una vez que SEMSA las vende, pagando a los contratistas un

sobrevalor de "X" Lempiras por quintal; (ii) Iniciar la compra de semilla y pignorar la semilla procesada con un almacén de Deposito como una garantía de un préstamo bancario para poder obtener capital de trabajo adicional para seguir operaciones; (iii) Una combinación de los dos.

(g) Explorar como una <u>última</u> opción la posibilidad de invitar a un socio capitalista en participar como co-propietario de la empresa, aunque pida como condición, la compra de la mayoría de las acciones de SEMSA pero siempre y cuando permita una participación significativa de acciones de SEMSA para sus trabajadores.

(h) Una combinación de las varias opciones mencionadas.

(7) La compañía SEMSA al mismo tiempo de establecerse, deberá buscar a un gerente general altamente competente, un contador general y dos auxiliares de contabilidad (si los últimos no están incluidos entre los trabajadores-accionistas de la nueva compañía). Esto deberá realizarse con la asesoría de personas

especializadas en la contratación de personal gerencial y contable para manejar SEMSA.

Aparte de recibir un sueldo de acuerdo con el mercado actual, el nuevo gerente general y otro personal contratado deberán recibir un porcentaje de las utilidades netas de la compañía SEMSA con los demás trabajadores. Además el personal contratado deberá tener la posibilidad en el futuro, si la compañía SEMSA decide comprar y cuando la SRN pueda vender los activos del PNS, en participar como accionistas de SEMSA bajo el Plan Participación Accionaría de los Trabajadores (PPAT).

(8) Una vez contratado el gerente general, SEMSA deberá iniciar los estudios pertinentes para desarrollar un plan de trabajo (administrativo, de mercadeo y financiero) además de iniciar un plan de la participación de los trabajadores en las ganancias mensuales (bonificaciones) y anuales de la nueva empresa y un plan de participación administrativo (bajo las condiciones explicados en el estudio: Secciones 11.2.1 y 11.3.3) con la retroalimentación de los trabajadores.

(9) Una vez que el gobierno esté dispuesto a vender los activos del equipo y maquinaría, las leyes del país lo permitan y el contrato de arrendamiento haya vencido entre la SRN y SEMSA, ésta última deberá entrar el Fase II de la Sección 11.3.2 del estudio lo cual contempla la compra de los activos pendientes a comprar del PNS.

Recomendación de Consultoría a corto y mediano plazo:

(10) Contratar los servicios de: (i) Un asesor para ayudar a los trabajadores a negociar el contrato de arrendamiento con la SRN, hacer contactos en la banca privada y estatal, la contratación de un gerente general, en el diseño e implementación de sistemas administrativos y de control y en la formación de la compañía SEMSA; (ii) Un Asesor gerencial y de mercadeo para asistir a la gerencia de SEMSA por 6 meses; (iii) Un asesor para ayudar a SEMSA a poner en práctica un Plan de Participación Accionaría de los Trabajadores (PPAT) al momento de efectuar la compra de los activos pendientes de compra del PNS y una solicitud de préstamo bancario para una nueva expansión de capital.

ANEXO A

PASOS PARA OBTENER RECONOCIMIENTO DE PERSONERIA JURIDICA, APROBACION DE ESTATUTOS DE UNA ASOCIACION CIVIL Y LA EXONERACION DE IMPUESTOS

Las asociaciones civiles sin fines de lucro son personas jurídicas, que se rigen por sus estatutos aprobados por el Poder Ejecutivo (cfr. Art. 56 y 58 del Código Civil).

La constitución de la República de Honduras en su Artículo 245 atribución 40, le otorga al Presidente de la República la atribución constitucional de "conceder personalidad jurídica a las asociaciones civiles de conformidad con la ley".

El Poder Ejecutivo actúa por intermedio de la Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia, dependencia que, al tenor del contenido del Artículo 2, reformado, del Código de Procedimientos Administrativos, tiene entre sus atribuciones, "Otorgar personería jurídica a las asociaciones civiles...y aprobar sus estatutos..."

Iniciación y Registro

En toda Secretaría de Estado, y en caso en particular, en el Ministerio de Gobernación y Justicia, existe un libro de registro en donde se anota todo escrito o petición que se presenta al Poder Ejecutivo.

Este registro está bajo la dependencia de la Oficialía Mayor de cada Secretaría de Estado (cfr. Art. 50 Ley de Procedimiento Administrativo).

El procedimiento administrativo para obtener el reconocimiento gubernamental de la personería jurídica y la aprobación de estatutos de una asociación civil sin fines de lucro, se inicia a instancia de parte interesada.

Con la petición inicial deben acompañarse los documentos necesarios para acreditar la capacidad y representación del apoderado legal, así como la certificación del acta en donde se adoptaron los estatutos cuya aprobación se solicita.

.94

La resolución que se emita pone fin al procedimiento administrativo, debe notificarse al apoderado legal del peticionario, y una vez firme, publicarse en el Diario Oficial La Gaceta.

Esquema del Procedimiento

(1) Presentar solicitud ante la Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia.

(2) Mediante trámite interno se remite el expediente a la Procuraduría General de la República, para que se dictamine si los estatutos sometidos a aprobación no contrarían las leyes hondureñas.

(3) Devuelto el expediente al Ministerio de Gobernación y Justicia, se remite a la Sección Legal del mismo, para nuevo dictamen sobre el contenido de los mismos estatutos.

(4) De no haber observaciones, se emite Resolución que debe ser firmada por el Presidente de la República y por el Ministro de Gobernación y Justicia.

(5) La Resolución debe publicarse en el Diario Oficial La Gaceta.

(6) La Secretaría de Estado extiende, al final, certificación de la Resolución final.

Aprobación de la Exoneración Fiscal de la Asociación Civil y El Fondo de Jubilación

El Ministerio de Hacienda debería aprobar el status de la Asociación Civil de Trabajadores (ACT) como una entidad sin fines de lucro. La Asociación ACT actuará únicamente como administrador y depositaria de las acciones de la compañía PNS y por sí mismo, no entrará en actividades lucrativas.

La compañía SEMSA debería pedir la autorización del Ministerio de Hacienda para la aprobación del Régimen del Fondo de Jubilación administrado por la Asociación ACT. Dado que, actualmente, no existe legislación sobre los Fondos de Jubilación, no hay impedimento legal para que la compañía puede hacer contribuciones al Fondo de Pensiones sin un contraparte de los trabajadores o restricción alguna para invertir esos contribuciones principalmente en acciones de la compañía contribuyente (la compañía SEMSA).

95

ANEXO B

PROYECTO DE ESTATUTOS DE LA ASOCIACION DE EMPLEADOS ACCIONISTAS DE LA PERSONA JURIDICA.....

CAPITULO I

DENOMINACION, NATURALEZA, DOMICILIO, PLAZOS Y FINES

ARTICULO 1o.-DENOMINACION

La Asociación_____es entidad privada, civil,_____no lucrativa, apolítica, sin distinción religiosos, de asistencia social, para establecer y administrar un Régimen de Pensión de Previsión Social mediante un Plan de Participación Accionaria de los Trabajadores (PPAT) previamente aprobado, la que se constituye por plazo indefinido.

ARTICULO 2o.- DOMICILIO.

El domicilio de la Asociación será el Departamento de _____y su sede el Municipio de_____. Podrá fundar o establecer subsidios en otros Municipios dentro de la República o fuera de ella.

ARTICULO 3o.- FINES Y OBJETIVOS.

Los propósitos de esta Asociación son:

3.1. (i) Realizar o hacer cualquier servicio disponible necesario para administrar un Plan de Empleados Propietarios de Acciones por medio de un fondo de jubilaciones y pensiones;

(ii) Ejercitar todas sus facultades en las bases de una Asociación no lucrativa y voluntaria, para beneficio de sus miembros. La Asociación no administrará directamente, operará o realizará cualquier negocio para beneficio de la Asociación para competir con cualquier otro negocio en la producción o mercadeo de bienes y servicios;

La función principal de la Asociación es educar a sus asociados en el funcionamiento de la libre empresa y permitir la participación de los mismos y sus respectivas familias en oportunidades para la adquisición de acciones y la distribución de utilidades en la economía hondureña en desarrollo, y en particular en la

96

Compañía_____ como beneficiarios mediante un Régimen de Pensiones y programas educativas sobre sus derechos y responsabilidades como beneficiarios de dicho Régimen.

3.2. Ofrecer a sus miembros un plan sustitutivo o suplementario de los regímenes ordinarios de pensión y retiro para asegurar sus necesidades económicas, después que terminen su relación laboral, inclusive por jubilación.

3.3. Actuar como depositaria, administradora, representante y propietaria de acciones elegibles y de otros activos destinados a un Plan de Participación de Acciones de los Trabajadores (PPAT) de la empresa _____mediante un Régimen de Pensiones.

3.4. Gestionar y obtener préstamos y créditos productivos para invertirlos en la adquisición de acciones de la sociedad _____ y de otros activos y administrarlos en beneficio del Régimen de Pensiones.

3.5. Recibir como administrador del Régimen de Pensiones de Previsión Social: dividendos, contribuciones y donaciones de la empresa elegible, sea en dinero efectivo, bienes, valores o acciones y cualquier otra forma de contribución voluntaria de esa empresa o de sus accionistas, y de terceros que contribuyan a operar el Plan PPAT de la Asociación, para sus asociados, como beneficiarios de un Régimen de Pensiones, administrado por la Asociación.

3.6. Facilitar a los asociados su participación personal y activa en la toma de decisiones, de la empresa elegible, basada en el número de acciones equiparadas cuyos valores en efectivo serán acreditados a cada trabajador asociado en sus cuentas personales e individuales del Régimen de Pensiones administrado por la Asociación.

3.7. Ejercer, en conformidad con los fines y objetivos de la Asociación, todos los derechos y poderes en representación de sus asociados para el exclusivo beneficio de ellos, como Administradora de un Régimen de Pensiones.

3.8. Administrar el Plan de Participación de Acciones de los Trabajadores (PPAT) y el Régimen de Pensiones para sus asociados, siendo la responsable de todos los asuntos relacionados con los mismos, a través de la Junta Directiva, especialmente de los siguientes:

91

(i) Interpretar el Plan (PPAT), el Régimen de Pensiones, contratos de préstamos y los relacionados con sus respectivas garantías y la administración de las disposiciones del Plan y el Régimen de manera que sean acordes con los términos de los Reglamentos del Plan (PPAT) y del Régimen de Pensiones;.

(ii) Resolver todas las inquietudes relacionadas con la elegibilidad de los Empleados para ser Participantes del Plan (PPAT) como beneficiarios del Régimen de Pensiones;

(iii) Determinar las distribuciones adecuadas en las Cuentas de los Participantes del Plan (PPAT) y del Régimen de Pensiones;

(iv) Determinar las sumas de beneficios pagaderas al Participante y al beneficiario, así como el momento y la forma (efectivo y/o acciones o activos de otra naturaleza) en que dicho pago deberá efectuarse;

(v) Contratar servicios administrativos, legales, contables, secretariales u otros que consideren apropiados;

(vi) Revisar la actuación de entidades depositarias de acciones y otras bienes dados en garantía por préstamos, en relación con sus deberes administrativos, sus responsabilidades y obligaciones según el Plan (PPAT), el Régimen de Pensiones;

(vii) Seleccionar un experto independiente para determinar el valor real de mercado de las Acciones de la Compañía_____, a la fecha que considere apropiada o necesaria;

(viii) Cada año realizar un estudio de la liquidez del Plan (PPAT) y del Régimen de Pensiones basándose en proyecciones futuras de valores de Acciones, tasas de rotación de personal, intereses creados, contribuciones futuras y otros factores que afecten las acumulaciones de los miembros cesantes, y planear el financiamiento del Fondo de Liquidez dentro de las Cuentas de otras inversiones para que los beneficiarios del Régimen de Pensiones de acuerdo al Plan (PPAT) pueden recibir valores, en efectivo y/o acciones o activos de otra naturaleza cuando se retiren de la empresa;

(ix) Autorizar y dirigir todos los desembolsos que se hagan a cuenta del Régimen de Pensiones;

(x) Suministrar informes periódicos a los Participantes en relación con sus cuentas dentro del Plan (PPAT) como beneficiarios del Régimen de Pensiones;

(xi) Recopilar y llevar toda clase de registros que considere necesarios, adecuados o convenientes, relacionados con la administración del Plan (PPAT) y el Régimen de Pensiones;

98

(xii) Suscribir contratos y otros documentos a nombre del Plan (PPAT) y el Régimen de Pensiones.

CAPITULO II

DE LOS ASOCIADOS

ARTICULO 4o.- ASOCIADOS DE LA ASOCIACION

Son asociados de la Asociación, todas aquellas personas cuya solicitud de ingreso haya sido aceptada por la Junta Directiva, siempre que cumplan con los requisitos estipulados en los presentes Estatutos, Reglamentos y otras disposiciones aprobadas por la Asamblea General, y que sean trabajadores de la empresa _____. Sin embargo, no serán elegibles los trabajadores temporales, salvo de la resolución de la Junta Directiva en casos excepcionales.

ARTICULO 5o.- INGRESO DE ASOCIADOS DE LA ASOCIACION

Para ingresar a la Asociación, se requiere ser empleado contratado por tiempo indefinido por la empresa _____, y siempre que la relación de trabajo con la misma se haya iniciado por lo menos con _____ de anticipación. Excepcionalmente, por resolución de la Junta Directiva, pueden ingresar otros miembros del personal, inclusive profesionales, asesores, consultores, proveedores, y personas que trabajen o por comisión. Cada asociado recibirá una credencial, firmada por el Presidente y el Secretario de la Junta Directiva.

ARTICULO 6o.- CALIDAD DE ASOCIADO

La calidad de Asociado se pierde por suspensión temporal o por terminación definitiva. La suspensión temporal se da por falta de pago de hasta tres cuotas ordinarias o de hasta dos extraordinarias, en forma consecutiva. La calidad de activo se recupera por el cumplimiento del plazo para el cual fue suspendido, o en su caso por el pago de las cuotas atrasadas. La terminación definitiva se dará automáticamente en la fecha en que finalice la relación laboral con la empresa, y en tal caso el ex-asociado tendrá derecho a que se le pague el valor, equitativamente determinado, de sus derechos y los intereses devengados y pendientes de pago que le correspondan en el Plan de Participación

99

de Acciones del Trabajador (PPAT) como beneficiarios del Régimen de Pensiones. Dicho pago debe ser en efectivo y/o acciones o activos de otra naturaleza.

ARTICULO 7o.- DIFERENCIAS

Toda diferencia que surja entre los asociados y entre estos y la Asociación, se resolverá en forma amigable; y si fuere necesario, se nombrará para el efecto una Junta de Conciliación y Arbitraje. La Junta de Conciliación y Arbitraje estará integrada por tres personas, uno de la elección de la Asociación, otro de la elección del asociado, y un tercero de la elección de los dos primeros.

ARTICULO 8o.- DERECHOS DE LOS ASOCIADOS

Son derechos de los asociados: a) Elegir y ser electos para desempeñar cualquier cargo en la Asociación; b) Tener voz y voto en las Asambleas Generales; cada socio tendrá derecho a un voto por persona en todas las reuniones de asociados, y sobre aquellos asuntos de la compañía que deban someterse a voto, tendrán derecho a un voto por acción equiparada y acreditada en su cuenta personal del Régimen de Pensiones bajo el Plan de Participación de Acciones del Trabajador (PPAT); c) Recibir los informes sobre las actividades programadas; y, d) Recibir estados de cuenta sobre las obligaciones y deudas que les correspondan por las acciones y otros valores de su propiedad de la Asociación, así como de las rentas que produzcan.

ARTICULO 9o.- OBLIGACIONES DE LOS ASOCIADOS

Son obligaciones de los asociados: a) Concurrir a las Asambleas Generales y a todo tipo de reuniones y sesiones a los que sean citados; b) Desempeñar los cargos y comisiones que se les hubiesen confiado; c) Cumplir y hacer que se cumplan los Estatutos y demás disposiciones adoptadas de conformidad con los mismos; d) Cooperar conforme a sus posibilidades al desarrollo de las actividades de la Asociación; e) Pagar las cuotas ordinarias y extraordinarias que establezca la Asamblea General.

El asociado podrá hacerse representar por cualquier persona, quien acreditará su representación por escrito.

100

CAPITULO III

DE LOS ORGANOS

ARTICULO 10o.- ORGANOS DE LA ASOCIACION

Son Organos de la Asociación: a) La Asamblea General; b) La Junta Directiva. Pueden haber otros organos, siempre que sean creados por la Asamblea General.

ARTICULO 11o.- ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General es la autoridad máxima de la entidad y se integra por los asociados activos. Son asociados activos los que estén al día en el pago de sus cuotas, sean ordinarias o extraordinarias, y que no hubieron sido suspendidos de tal calidad.

ARTICULO 12o.- ASAMBLEAS ANUALES

La Asociación se reunirá anualmente en sus oficinas a las en la fecha y lugar que con por lo menos _____días de anticipación acuerde la Junta Directiva.

ARTICULO 13o.- REUNIONES EXTRAORDINARIAS.

Por resolución de la Junta Directiva la Asociación podrá convocar en cualquier momento a una reunión extraordinaria. Dicha convocatoria también deberá hacerse si la solicitan por escrito por lo menos el _____por ciento de los asociados. Deberá indicarse en la solicitud la hora, lugar, fecha y propósito de la reunión.

ARTICULO 14o.- VOTACION DE LOS ASOCIADOS

Las resoluciones que se tomen en la Asamblea General serán obligatorias para todos los asociados, aún cuando hubiesen votado en contra o no hubiesen asistido, siempre que se ajusten a la ley y a los presentes Estatutos, y que no se refieran a los bienes individuales de cada asociado, entregados para su administración a la Asociación. El Quórum necesario para la celebración válida

101

de una Asamblea General, será con la presencia de la mitad más uno de los asociados y las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta.

ARTICULO 15o.- ORDEN DE LA AGENDA PARA LAS ASAMBLEAS ANUALES

El orden de la agenda para las Asamblea anuales será el siguiente: a) Determinar el quórum; b) Aprobación de la agenda; c) Prueba de la convocatoria oportuna para la reunión; d) Lectura y disponibilidad de actas; e) Aprobación de las actas y modificaciones; f) Discusión de los dictámenes de los auditores; g) Discusión de los informes de los fiscales; h) Aprobación de los estados financieros; i) Informes anuales de los funcionarios y de los comités; j) Asuntos pendientes; k) Asuntos nuevos; l) Votación y informativo acerca de asuntos de la empresa _____ _____; m) Elección de Directores y; n) Finalización de la sesión.

ARTICULO 16o.- ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA

Son atribuciones de la Asamblea General Ordinaria además de los asuntos incluidos en el artículo anterior: a) Elegir a los miembros de la Junta Directiva, quienes durarán en sus cargos _____,pudiendo ser reelectos para _____períodos; b)Recibir y aprobar el informe que deberá presentar la Junta Directiva sobre las actividades y programas de la Asociación; c) recibir la memoria anual de labores presentada por la Junta Directiva; d) Aprobar cualquier asunto que sea sometido a su consideración en relación a la administración de la Asociación; e) Tomar las decisiones que sean necesarias y oportunas para el desarrollo de las actividades de la Asociación; f) Conocer , aprobar o modificar el presupuesto anual de ingresos y egresos y demás estados financieros, sometido a su consideración por la Junta Directiva; g) Aprobar las cuotas ordinarias y extraordinarias que deban pagar los asociados.

ARTICULO 17o.- ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA

Son atribuciones de la Asamblea General Extraordinaria: a) Aprobar los Reglamentos de la entidad, sus modificaciones y ampliaciones; b) Autorizar la enajenación, gravamen o arrendamiento de cualquier bien o derecho de la entidad; c) Resolver cualquier modificación de los Estatutos de la Asociación; d) Conocer de la disolución y liquidación de la Asociación; e) Conocer de los recursos e impugnaciones, contra la Junta Directiva.

102

ARTICULO 18o.- DIRECTORES Y FUNCIONARIOS

La Junta Directiva se integra con diez (10) asociados, entre los cuales habrá un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero, y seis Vocales. Estos funcionarios serán electos por la Junta Directiva, de entre sus miembros. Los directores serán electos por períodos de dos años, pudiendo ser reelectos por mitad.

Los funcionarios estarán en sus cargos hasta que: a) Se elija y acredite su sucesor; b) Sea removido por fallecimiento o renuncia; o c) Sea removido por causa justa a juicio de la Asamblea General Extraordinaria.

ARTICULO 19o.- VACANTES

Los restantes miembros de la Junta Directiva elegirán los sustitutos para llenar las vacantes que se produzcan en la Junta Directiva por alguna otra razón que no sea vencimiento del plazo, y estarán en funciones hasta la próxima sesión ordinaria de la Asamblea General.

ARTICULO 20.- SESIONES ORDINARIAS DE LA JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva celebrará sesiones ordinarias. Dichas sesiones deberán efectuarse_____(indicar la hora, fecha, regularidad, por ejemplo, mensualmente), o en cualquier otro momento, según lo determine la Junta Directiva.

ARTICULO 21o.- SESIONES EXTRAORDINARIAS DE LA JUNTA DIRECTIVA

(a) El Presidente de la Junta Directiva puede convocar por decisión de la mayoría de los Directivos.

(b) Procedimiento para la convocatoria. La convocatoria deberá enviarse por escrito y deberá indicar la hora, lugar y fecha de la reunión. La firmará el Presidente o quienes la hayan convocado. La convocatoria debe ir dirigida y deberá entregarse al Secretario de la Junta Directiva quien la enviará a toda los asociados con por lo menos _____ días de anticipación.

(c) Asuntos en Agenda. En una sesión extraordinaria puede tratarse cualquier asunto.

1075

ARTICULO 22o.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

Son atribuciones de la Junta Directiva: a) Cumplir y hacer que se cumplan los Estatutos, los Reglamentos, disposiciones y resoluciones adoptadas por la Asamblea General; b) Dirigir la administración de la asociación; c) Disponer todo lo relativo con la contratación, funciones y régimen de personal administrativo de la Asociación; d) Otorgar mandatos especiales y designar a los mandatarios que deberán ejercitarlos; e) Administrar el patrimonio y autorizar los gastos que implique el funcionamiento de la Asociación; f) Aceptar herencias, legados y donaciones; g) Promover actividades para ejecutar las programadas de la entidad; h) Otras que disponga la Asamblea General; e i) Conocer de la faltas de los asociados para la aplicación de las medidas disciplinarías.

ARTICULO 23o.- ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA

Son atribuciones del Presidente de la Junta Directiva: a) Representar legalmente a la Asociación, ejerciendo su personería jurídica en todos los actos en que la misma tenga interés; b) Presidir las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva; c) Velar por el buen funcionamiento de la Asociación, la Junta Directiva y demás órganos de la entidad; d) Autorizar con el Tesorero todos los pagos que correspondan; e) En caso de empate, ejercer doble voto en las sesiones de Junta Directiva General; y f) Realizará cualesquiera otras obligaciones normalmente a ser ejecutadas por el Presidente o que hayan sido indicadas por la Junta Directiva o la Asamblea General.

ARTICULO 24o.- ATRIBUCIONES DEL VICEPRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA

Son atribuciones del Vicepresidente: a) Sustituir al Presidente en los casos de impedimento, ausencia temporal o definitiva; en este último caso completará él tiempo que haga falta en su mandato; b) Llevar el control y velar por la buena marcha de los diferentes departamentos de la Asociación; c) Asistir al Presidente en el desempeño de su cargo, haciéndole las sugerencias que estime convenientes para la buena marcha de la Asociación.

ARTICULO 25o.- ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO

Son atribuciones del Secretario: a) Redactar y firmar con el Presidente las actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva; b) Llevar y conservar los libros de actas de las

104

Asambleas Generales y de la Junta Directiva, y un registro completo de todos los asociados; c) Notificar los acuerdos de la Junta Directiva y de la Asamblea General; d) Preparar la documentación para los asuntos que se traten en la Asamblea General y la Junta Directiva; f) Elaborar y someter a la aprobación de la Junta Directiva el proyecto de la memoria anual de labores; g) Preparar y enviar la convocatoria para las diferentes sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General por lo menos con _____días de anticipación a su celebración; h) Cualquier otra que se relacione con su competencia; i) Cualesquiera otras labores que le indique la Asamblea General o la Junta Directiva.

ARTICULO 26o.- ATRIBUCIONES DEL TESORERO

Son atribuciones del Tesorero; a) Recaudar y custodiar los fondos de la entidad en la forma que disponga la Asamblea General y la Junta Directiva y encargarse en general de todo lo relacionado con las finanzas de la Asociación; b) Autorizar con el Presidente los pagos que se efectúen y disponer lo relativo al pago de las obligaciones acordadas por la Asamblea General o la Junta Directiva, en ejercicio de sus atribuciones; c) Rendir un informe mensual del movimiento de caja a la Junta Directiva; d) Elaborar el informe financiero anual de la Asociación para ser presentado a la Asamblea General, para su aprobación. Este informe debe ser aprobado por la Junta Directiva previamente; e) Elaborar y mantener actualizado un inventario de los bienes de la Asociación; f) Informar a la Asamblea General y a la Junta Directiva sobre asuntos de su competencia; g) Elaborar el proyecto de presupuesto anual para conocimiento de la Junta Directiva, y esta a su vez lo presentará la Asamblea General en su oportunidad para su aprobación.

ARTICULO 27o.- CONVOCATORIA A LAS SESIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

El Secretario deberá enviar a cada director una convocatoria oral o escrita para todas las sesiones de la Junta Directiva, por lo menos _____días antes de la reunión. Todos los directores pueden renunciar a la convocatoria. El hecho de que un miembro de la Junta Directiva asista a una reunión, servirá como renuncia a la convocatoria.

ARTICULO 28o.- REMUNERACION

En una reunión ordinaria o extraordinaria de la Asamblea General, los miembros de la Asociación determinarán la remuneración a los miembros de la Junta Directiva.

105

ARTICULO 29o.- QUORUM

El quórum para cualquier reunión de la Junta Directiva estará formado por seis (6) miembros de la Junta Directiva.

ARTICULO 30o.- AÑO FISCAL

El período Fiscal de la Asociación dará inicio el primer día del mes del enero de cada año y finalizará el último día del mes de diciembre del mismo año.

CAPITULO IV

DEL PATRIMONIO Y REGIMEN ECONOMICO

ARTICULO 31o.- La entidad se sostendrá financieramente por medio de las cuotas ordinarias y extraordinarias que aporten los asociados y por cualquier otro ingreso lícito que acepte la Asociación inclusive donaciones.

ARTICULO 32o.- Constituirán el patrimonio de la entidad, los bienes y derechos de cualquier naturaleza que pertenezcan a la misma, por haberlos adquirido por cualquier título legal.

CAPITULO V

DEL REGIMEN DISCIPLINARIO

ARTICULO 33o.- La Junta Directiva podrá sancionar a cualquier asociado si faltará o incumplirá con: a) Lo contenido en los presentes Estatutos o su Reglamento; b) Lo ordenado por la Asamblea General y, c) Lo resulto por la Junta Directiva. Las sanciones según sea el caso, serán: a) Amonestación; b) Suspensión de la calidad de asociado hasta por _____meses; c) Pérdida total de la calidad de asociado. Para este último caso, será la Asamblea General, en que se trate, quien decidirá, debiendo

106

contar con un dictamen sobre el asunto, elaborado por la Junta Directiva. Las sanciones constarán por escrito y serán notificadas dentro de los tres días siguientes de dictadas.

ARTICULO 34o.- La Junta Directiva, previo a dictar la sanción respectiva, notificará por escrito al asociado, haciendo saber la razón para sancionarlo y concediéndolo un plazo de cinco días para que por escrito haga valer los argumentos de su defensa. Con su contestación o sin ella, la Junta Directiva dictará la resolución correspondiente, dentro de los quince días siguientes. Se exceptúa del trámite anterior lo relativo a las amonestaciones.

ARTICULO 35o.- Contra las disposiciones o resoluciones dictadas por la Junta Directiva, podrá interponerse por escrito ante la Junta Directiva, Recurso de Apelación, dentro de los tres días siguientes de haber sido conocida o notificada, según sea el caso. La Junta Directiva elevará el expediente al conocimiento de la Asamblea General, quien estará obligada a conocerlo y resolver sin más trámite. En contra de lo resuelto por la Asamblea General en relación al caso, no cabrá ningún otro recurso propio de estos Estatutos. Todas las actuaciones referentes a este Capítulo deben constar por escrito.

CAPITULO VI

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 36o.- Los presentes Estatutos sólo podrán ser modificados o reformados por la Asamblea General Extraordinaria, convocada especialmente para el efecto. Se requerirá de una mayoría especial para su aprobación, formada por el setenta y cinco por ciento de los miembros asociados activos. Es necesario, además que la modificación se haya soltado a la Junta Directiva por escrito, incluyendo la exposición de motivos. La Junta Directiva realizará un estudio de la solicitud y presentará sus observaciones y un proyecto de redacción a la Asamblea General, para su conocimiento y aprobación. En todo caso las modificaciones deben ser aprobadas por Acuerdo Gubernativo, por conducto del Ministerio de Gobernación y Justicia.

107

ARTICULO 37o.- La Asociación como organización podrá disolverse: a) Cuando no pudiera continuar con sus fines y objetivos señalados en sus Estatutos y; b) Por disposición de la mayoría de asociados. En la Asamblea General Extraordinaria en donde se apruebe la disolución de la Asociación, se deberá nombrar hasta un máximo de tres liquidadores, quienes cumplirán con las funciones que les asigne la Asamblea General Extraordinaria y obligadamente con las siguientes: a) Ostentar la representación de la Asociación en la liquidación; b) Concluir las operaciones pendientes al tiempo de la disolución; c) Exigir cuenta de su administración a toda persona que haya manejado intereses de la Asociación; d) Cumplir las obligaciones pendientes; e) Otorgar finiquitos; y, f) Rendir cuenta de su administración al final de la liquidación y disponer la práctica del balance general final, que deberá someterse a la aprobación de la Asamblea General. La Asamblea General correspondiente deberá aprobar la entidad a la que deberán trasladarse los bienes remanentes, que en todo caso, deberá tener fines similares a los de la Asociación liquidada.

ARTICULO 38o.- Cualquier problema de interpretación de los Estatutos, deberá ser resuelto por la Junta Directiva. Si el asunto genera controversia, debe solicitarse dictamen a un profesional del derecho para el efecto.

CAPITULO VII

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTICULO 39o.- Dentro de los _____días siguientes a la publicación de estos Estatutos, deberá procederse a celebrar la Asamblea General, en la cual deberá elegirse a la Junta Directiva Propietaria. En dicha fecha se realizarán ordinariamente cada _____año (s), las respectivas elecciones para integrar la Junta Directiva.

ARTICULO 40o.- Dentro de los _____días siguientes a la publicación de los estatutos, la Junta Directiva presentará a la Asamblea General Extraordinaria, el Reglamento que desarrollará y complementará las normas contenidas en los estatutos.

102