



Abt Associates Inc.

Cambridge, MA
Lexington, MA
Hadley, MA
Bethesda, MD
Washington, DC
Chicago, IL
Cairo, Egipto
Johannesburg, Sudáfrica

Abt Associates Inc.
Suite 600
4800 Montgomery Lane
Bethesda, MD 20814-5341

**La Estancia
Agroindustrial Sociedad
Anónima- Le Stansa**

**Apoyo a la Generación
de Ingresos Locales
(AGIL)
Guatemala-CAP**

**Contrato #
520-C-00-00-00035-00**

Mayo 2001

Elaborado para:
Agencia de los Estados Unidos
para el Desarrollo Internacional/
Guatemala
1a Calle 7-66
Zona 9
Guatemala 010009

Elaborado por
Mike Richards y
Wendy Rodríguez Barcos



INCAE

Versión Preliminar

La Estancia Agroindustrial Sociedad Anónima Le Stansa

Había transcurrido casi un año desde la primera reunión entre los agricultores de la comunidad La Estancia La Virgen con el grupo AGIL en San Martín Jilotepeque, a partir de la convocatoria de la Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (AGEXPRONT) y la Municipalidad de San Martín, Flaviano Cajtí y Valentín Mejía, en su nuevo centro de acopio, recordaban gratamente aquellos primeros días del proyecto, todos los retos que habían enfrentado y los logros que como comunidad habían alcanzado. Para mayo del 2001, los agricultores habían conformado su propia empresa, contaban con un centro de acopio, los costos de comercialización habían disminuido notablemente, y habían conseguido un alto nivel de organización. Sin embargo, su principal reto era convertirse en exportadores directos de *ejote francés*¹ hacia Estados Unidos y así eliminar un eslabón más de la cadena de comercialización, lo cual incrementaría su margen. Sin embargo, sabían que no contaban con la infraestructura necesaria, ni con los contactos suficientes para conseguir dicho objetivo en el corto plazo. Adicionalmente, estaban analizando la posibilidad de adquirir un cuarto frío y una bodega para almacenar el producto, además de los insumos, que serían adquiridos en grandes volúmenes buscando siempre la reducción de costos.

Antecedentes

El Proyecto de Apoyo para la Generación de Ingresos Locales (AGIL), el cual opera con el financiamiento de la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID), fue creado con el objetivo de ayudar en Guatemala a aquellas comunidades más afectadas por la guerra civil² que cuentan con índices de desarrollo muy bajos. A raíz de la Firma de la Paz en diciembre de 1996, La Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) reorientó sus objetivos estratégicos, y la reducción de pobreza y la seguridad alimentaria fueron consolidados en un programa. AGIL es el nombre del proyecto ejecutado por la Compañía Abt Associates, Inc., junto con varios subcontratistas. El Objetivo Estratégico No. 4 de USAID *incremento a la generación de ingresos familiares e mejoramiento de la seguridad alimentaria*” figura como un convenio suscrita entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y USAID. AGIL es parte de un sociazgo mayor, en donde participan varias instituciones internacionales y nacionales. El Proyecto AGIL tiene una misión de proveer asistencia técnica y líneas de acceso a crédito a grupos organizados en el sector

¹ Variedad de vaina de frijol desarrollado en Francia, conocido como “harecot vert”, para consumo gourmet.

² En 1960 se inició el conflicto armado interno, entre la fuerza militar del gobierno guatemalteco, y la guerrilla. Fueron 36 años de enfrentamientos, hasta que en 1996 se firmaron los acuerdos de paz.

productivo agrícola, como no-agrícola en quince municipios de la denominada Zonapaz (áreas previamente en conflicto). Una de estos municipios es San Martín Jilotepeque, en el departamento de Chimaltenango..

Desde su inicio, el Proyecto AGIL enfocó en la búsqueda de aquellos grupos con potencial para ayudarlos en el área de comercialización, con el objetivo de mejorar sus niveles de ingresos.

De esta manera, los representantes de AGIL escogieron a la comunidad de La Estancia La Virgen en San Martín Jilotepeque, la cual se encuentra viajando en vehículo particular a aproximadamente una hora y media de la Ciudad de Guatemala. En esa zona hubo enfrentamientos entre ejército y guerrilla a principios de los 80, y un número significativo de los miembros de la comunidad había pertenecido a la guerrilla. La persecución del ejército obligó a los habitantes de San Martín a dejar sus pueblos y en marzo de 1982, ocurrió allí una de las peores masacres del periodo de guerra, en donde murieron alrededor de 300 personas. Esos años de sufrimiento forzaron a sus habitantes a organizarse bien y a interesarse por el desarrollo de su comunidad para obtener mejores niveles de vida.

Esta comunidad se había dedicado durante más de 10 años al cultivo y comercialización de ejote francés, cuya calidad ha sido ampliamente reconocida en el mercado de Sumpango³, y en empresas exportadoras. La comunidad cultivaba aproximadamente el 30% de la producción nacional de ejote (francés).

En junio del 2000, se realizó el primer acercamiento de Funcionarios del Proyecto AGIL con la comunidad. A través de una invitación hecha por el alcalde de San Martín a algunas comunidades de la zona, los Funcionarios del Proyecto AGIL se pusieron en contacto con los habitantes de La Estancia. A dicha reunión asistieron miembros de algunas comunidades y cada una de ellas presentaron las actividades económicas más importantes que realizaban. Flaviano fue en representación de La Estancia, y al finalizar la reunión fue llamado por AGIL para concretar acciones más específicas. Personas en AGIL ya se habían interesado mucho en La Estancia y su producción de ejote, ya que para ser una comunidad tan pequeña y con tan pocos recursos, contribuía con un porcentaje considerable a la producción nacional de ejote. Flaviano comentaba: *... me asusté un poco, porque después de la reunión me dijeron “Flaviano queremos platicar con usted”, y vinieron y empezaron a preguntarme esto y aquello y no hallaba que responder, pero allí yo dije que **ejote es ejote** y todo salió muy bien, les gustó la idea.*

Después de aquella reunión, se planificó otra con la Cooperativa Kamolon Ki de San Martín, a la que Flaviano y otros miembros de la comunidad pertenecían. Valentín recordaba aquel momento. *“... Cuando llegamos a las oficinas de AGIL, lse planteamos lo que nosotros queríamos, nosotros queríamos poder resolver por nosotros mismos nuestros problemas. Nosotros queríamos que nos dieran el apoyo directamente aquí...”*

En agosto del 2000, se realizó una reunión en la Gremial de Exportadores de Productos No-Tradicionales AGEXPRONT con unos productores de San Martín y miembros del

³ Uno de los mercados más importantes de comercialización de legumbres en Guatemala.

equipo AGIL para revisar los problemas de comercialización de la comunidad. Se conformó una junta directiva provisional, compuesta por 9 integrantes (**Anexo 1**) para representar a todos los miembros de la comunidad. La reunión fue grabada en video, para luego poder mostrar a los miembros de la comunidad todo lo que allí se había dicho. Valentín recordaba, *“...llevamos una video grabadora para poder tener constancia de nuestro trabajo, para que la viera toda la comunidad y confiara en nosotros..”*

Después de aquella reunión con la directiva, se inició una serie de reuniones en la comunidad con una presencia masiva de agricultores vivamente interesados, demostrando con su presencia serios deseos de cambio y un evidente liderazgo positiva de sus representantes. Con la modalidad de diagnóstico y planificación estratégica se trabajó sobre la visión, misión y objetivos de la organización, de tal manera de desarrollar un plan estratégico de largo plazo.

Como parte de este ejercicio, se estimó que el gasto mensual de la comunidad, realizado durante la cadena de comercialización llegaba a los Q230.000, por lo que tomaron conciencia de la importancia de organizarse y tratar de conseguir ahorros. Hasta ese momento la cadena de comercialización había sido como aparece en el **Anexo 2**.

En cuanto a la producción, el rendimiento promedio de ejote francés era de 15 quintales por cuerda⁴. Los cerca de 100 agricultores de la comunidad producían alrededor de 180 quintales de ejote semanales durante los 4 meses principales de producción, que iban de noviembre a febrero, y para el resto del año, producían una cantidad de 100 quintales por semana.

Los cultivos se encontraban en la parte baja de La Estancia, junto al río. Antes de la formación de la empresa, cada agricultor recogía su cosecha antes del medio día y la empacaba en canastas que equivalían aproximadamente 50 libras, para poder estar en la parte alta del pueblo antes de las tres de la tarde, hora en la que llegaba la camioneta⁵ que los llevaba hasta Sumpango. Los productores viajaban 3 veces a la semana a Sumpango para poder vender su producto, y pagaban un flete de Q30 por quintal. Una vez que llegaban al mercado, los agricultores negociaban con los coyotes⁶, quienes pagaban precios normalmente bajos. Además, registraban una pérdida por el uso de balanzas adulteradas, propiedad de los coyotes, que restaban peso al producto. Por lo general, esperaban todo el resto del día en Sumpango hasta que consiguieran un mejor precio, por lo que para un análisis de costos debía considerarse el jornal perdido por dejar de trabajar su tierra, y el gasto extra en comida que realizaban. El cambio en la forma de comercialización arrojaría un ahorro cercano a los Q210.000 mensuales para toda la comunidad (**Anexo 3**).

El Proyecto

El proyecto de AGIL en La Estancia abarcaba dos áreas: la primera, consistía en contribuir con recomendaciones para el mejoramiento de la productividad y calidad del

⁴ Se refiere a un área de 1600 varas cuadradas (1 vara = 0.8356 mts)

⁵ Bus de pasajeros en el que transportaban los quintales de ejote francés.

⁶ Se refiere al intermediario de legumbres que compra el producto a los campesinos para luego vendérselo al exportador.

producto, y así conseguir mayor aceptación en los mercados externos; y la segunda, consistía en la búsqueda de mejores canales de comercialización, lo que involucraba la conformación de una organización, de manera que se pudieran conseguir ahorros.

El Producto

El cultivo de ejote francés se realizaba cada 40 días y los agricultores lo realizaban en forma escalonada, para poder cosechar el producto durante todo el año. El riego era rudimentario y se realizaba por gravedad, por medio de tubos y mangueras, desde una fuente de agua hasta las parcelas de los agricultores, una distancia promedio de tres kilómetros.

Inicialmente, el Proyecto AGIL había verificado los niveles de calidad del ejote, donde determinó que, en forma general, el producto se encontraba fuera de norma (longitud mayor de la norma -15 cm. en vez de 12-, había ejote aplanado; regordete; semilludo; etc). En su mayoría, estos defectos habían sido causados por un proceso de degeneración de la semilla original, por lo que iniciaron los trámites para conseguir semilla certificada y cambiar todas las semillas. Adicionalmente, recomendaron realizar cortes diarios, lo que evitaría el alto porcentaje de ejote fuera de norma, ya que bajo exigencias reales del mercado, este producto podría llegar a un porcentaje de rechazo de hasta 30%.

El Proyecto AGIL mantuvo una supervisión continua para el mejoramiento de los estándares de calidad. Estuvo asesorando en el cultivo de ejote francés, donde algunos productores usan la técnica de agricultura ecológica, con la que se observó un crecimiento de producción de ejote de 15 hasta 40 quintales por cuerda. Esta técnica también contemplaba el manejo y aplicación de pesticidas de acuerdo a las prácticas aceptadas por la EPA⁷, de manera que los productos no tuvieran ningún problema para ser comercializados en los mercados internacionales.

La Empresa

Para organizarse, los agricultores habían analizado dos opciones: a) Asociaciones Civiles y b) Asociaciones Mercantiles. El equipo del Proyecto AGIL, se encargó de informarles acerca de los aspectos legales, administrativos e impositivos de las asociaciones civiles y de las asociaciones mercantiles, sus ventajas y desventajas, con el propósito de decidir el tipo de organización que más le convenía a la comunidad, tomando en cuenta el tipo de actividad, objetivo central, propósitos y expectativas de la gente (**Anexo 4**). Como parte de la capacitación para el grupo, algunos miembros claves de la organización viajaron a Sonsonate, El Salvador en calidad de una pasantía de aprendizaje.

Después de analizar las diferentes opciones, los agricultores decidieron conformar una sociedad anónima, y escogieron el nombre “La Estancia Agroindustrial S.A. (Le Stansa)”. Los directivos del Proyecto AGIL se sorprendieron con esta decisión, ya que para ese tipo de grupos lo más común era la formación de cooperativas o asociaciones, pero un miembro de la comunidad decía, “... *En una empresa todos tienen derecho y todos son dueños, y si vendemos algo para todos es el dinero y no solamente para una*

⁷ Environmental Protection Agency, organismo estadounidense para la protección del medio ambiente. Todos los productos que ingresan a este país deben estar bajo sus condiciones.

persona. Si fundamos una cooperativa esta tiene otro sistema de trabajo, entonces ahí unos solo vemos como se van los fondos, tal vez ni nos informen en qué se gastan, por eso vimos que era mucho mejor constituir una sociedad”.

El Ing. Méndez, opinaba sobre la formación de la empresa: “ *...la motivación para fundar la empresa fue puramente económica, ya desde esa primera reunión quedaron en que debían organizarse, consolidar su transporte, bajar los costos...*”

El Proyecto AGIL los asesoró en todo el proceso legal para la conformación de la empresa. Se autorizó un capital social de Q.40.000 (200 acciones a un precio inicial de Q200 por acción). A mayo del 2001, 89 personas de 7 diferentes comunidades eran accionistas de la empresa, y algunos de ellos recurrieron al crédito para poder comprar su acción. Quedaban disponibles 111 acciones y se deseaba mantener una política interna que estipulara la posesión de una sola acción por socio, aún cuando los estatutos permitían la posesión libre de un número indeterminado de acciones.

Dentro de los estatutos de la empresa, se estableció su capitalización constante, por lo que la Asamblea General decidió crear un fondo, reteniendo un 5% del ingreso total originado por las ventas de ejote en Sumpango por cada uno de los accionistas. El porcentaje de retorno de las utilidades y el destino de los fondos de capitalización sería definido por la Asamblea General posteriormente. A pesar de que los estatutos establecían la convocatoria de una Asamblea General una vez al año, AGIL recomendó la realización de Asambleas Extraordinarias cada tres meses para mantener un canal de información constante y fortalecer los niveles de confianza en la empresa.

Lo primero que los socios visualizaron para mejorar la comercialización del ejote francés fue la construcción de un centro de acopio, en donde se pudiera lavar y ordenar el producto para su comercialización y así reducir el porcentaje de rechazos al mínimo. De esta forma, solicitaron nuevamente ayuda a los representantes del Proyecto AGIL y convinieron en que la comunidad pondría el terreno, y el Proyecto AGIL pagaría la mano de obra de un ingeniero que supervisaría la construcción. Como faltaba dinero, los miembros de Le Stansa se encargaron de buscar los fondos. Así hablaron con el Alcalde de San Martín Jilotepeque, quien se interesó en la idea y aceptó colaborar con todos los materiales para la construcción. Adicionalmente, AGIL proveyó los fondos para la adquisición de una computadora y un programa para manejar la parte contable de la empresa. También se compró una báscula para asegurar el peso correcto del producto a los socios.

Paralelamente, los consultores del Proyecto AGIL junto con los directivos de Le Stansa estaban analizando las distintas opciones para comercializar el producto. Como resultado contactaron a la empresa exportadora con la que pactaron negociar toda la producción dirigida al mercado internacional, con la condición de que esta empresa recogiera el producto directamente en La Estancia a un precio de Q0.25 por encima del promedio de Sumpango y realizara pagos semanales. Con esto se ahorrarían todos los costos de flete, alimentación y otros gastos que normalmente los agricultores incurrieran en su viaje a Sumpango, además del jornal que dejaban de percibir tres días a la semana por estar fuera de La Estancia comercializando el producto.

En el **Anexo 5** se muestra un Plan de Resumen realizado por los propios socios de La Estancia Agroindustrial S.A., en el que se manifestaba la motivación, interés y responsabilidad con que se había manejado la creación de la empresa. En el **Anexo 6**, se muestra el logotipo que idearon para identificar la sociedad y en el **Anexo 7**, se presenta la estructura organizacional que ellos consideraron pertinente para el funcionamiento de la sociedad.

Resultados

Con la colaboración del Proyecto AGIL y de la Municipalidad de San Martín Jilotepeque, se inauguró el centro de acopio en marzo del 2001. Era un área techada de 10 x 20 mts², con cuatro paredes y piso de cemento. La empresa se encargó de tramitar una donación de Q28.000 en la Municipalidad de San Martín Jilotepeque para financiar parte de la construcción del centro de acopio. El alcalde, Nery Ruano, comentaba, *“... para mi este fue el mejor uso que se le pudo dar a los fondos municipales, creando mejores infraestructuras de producción, para incrementar los ingresos familiares. Es la fuerza oculta que conducirá al desarrollo de San Martín y sus comunidades...”*

La exclusión de los coyotes de la cadena (**Anexo 8**), la construcción del centro de acopio, la conformación de la sociedad mercantil, y el mejor desempeño de sus tierras por la asesoría del Proyecto AGIL, estaban arrojando resultados positivos en la comunidad. En sus primeros meses de operación, la empresa arrojó utilidades, aún sin haber finalizado la construcción del centro de acopio. En el **Anexo 9** aparece el ahorro debido a la nueva forma de comercialización. En los **Anexos 10 y 11** se muestran el Balance General y el Estado de Resultados, al 28 de Febrero del 2001.

Más allá de las mejoras en el plano económico, todos los socios se sentían muy motivados por los resultados obtenidos, y consideraban que había valido la pena todo el trabajo y sacrificio realizado. Además, las familias estaban más unidas. Los esposos pasaban más tiempo en casa y sus parejas dejaron de preocuparse por los viajes peligrosos a los que se exponían al ir hasta Sumpango. Adicionalmente, el aumento de los ingresos les había permitido ampliar sus casas, comprar nuevos terrenos y adquirir cabezas de ganado. El desarrollo de la comunidad era palpable. En el **Anexo 12** se presenta un análisis comparativo del gasto de comercialización, a noviembre del 2000, a las semanas en que AGIL iniciaba su participación, y a mayo del 2001.

El grado de independencia alcanzado por la comunidad era amplio. Todas las posiciones administrativas eran ocupadas por los mismos miembros de Le Stansa. Sin embargo, en el área contable, el Proyecto AGIL había contratado un contador, por lo que aportaba Q1.000 mensuales y Le Stansa contribuía con el pasivo laboral y los gastos de comercialización, ya que no había dentro de la comunidad una persona capacitada para llevar las cuentas y que a la vez conociera de aspectos fiscales. Se había dado capacitación al contador, Gerente, tesorero y secretario, en el manejo de libros auxiliares de caja y bancos, control de ingreso de productos a bodega, envío de productos a empresas, control de cuentas corrientes de asociados, utilización de recibos y documentos de soportes de gastos.

Proyección a futuro

Eran muchos los logros que había alcanzado Le Stansa en menos de un año, sin embargo, el entusiasmo de sus asociados iba más allá. En mayo del 2001, estaban buscando la forma de convertirse en exportadores directos de ejote francés a los Estados Unidos, y deseaban conocer a cuanto ascendería su nivel de ahorro si pudieran exportar directamente al menos el 50% de su producción total, para lo cual habían vuelto a solicitar la asesoría del Proyecto AGIL. Si la empresa exportaba directamente podría ganar un 50% por encima de los precios que recibía actualmente, que de por sí ya eran mayores a los que recibían antes de recibir el apoyo y asesoramiento del Proyecto AGIL. La limitación con la que se encontrarían era la carencia de comunicaciones telefónicas, además de la falta de contactos con los mercados extranjeros.

En lo relacionado al apoyo en infraestructura, se inspeccionó el camino hacia los cultivos a la orilla del río. Este era un camino rústico de tierra con una longitud de 1.700 mts., y una pendiente mayor a los 45 grados. Aún no se había determinado el costo de su pavimentación o, por lo menos, su mejoramiento. Paralelamente, se había pensado en la adquisición de un camión de tamaño mediano para la distribución de sus productos, para lo cual estaban analizando la posibilidad de solicitar un préstamo bancario. Como una obra adicional de infraestructura, el Proyecto AGIL recomendó la construcción de un nuevo sistema de riego por goteo, en lugar del sistema actual. Adicionalmente, estaban buscando la manera de diversificar sus cultivos, para lo cual habían estado tramitando la compra de semillas de maíz dulce, calabacita y berro, entre otros.

El cuarto frío era un proyecto a más largo plazo, y que sería de mucha utilidad para optimizar la calidad y evitar el alto porcentaje de rechazos que provocaba el hecho de tener que cortar cada dos días. Sin embargo, en Le Stansa ya se estaban realizando cortes diarios, por lo que la contribución real del cuarto frío sería consolidar el volumen mínimo para el transporte, con lo que mejorarían los márgenes. La bodega requería una inversión aproximada de Q40.000, y se podría realizar más pronto si se seguía generando un flujo de fondos similar al actual. El **Anexo 13** muestra una visión de los accionistas de lo que sería Le Stansa en unos pocos años.

En mayo del 2001, en La Estancia se podía percibir una fuerza en el aire, generada por su creciente optimismo como resultado de la comercialización directa del ejote francés. Recientemente, un equipo de encuestadores del Ministerio de Caminos, Comunicaciones e Infraestructura completó el mapeo del segmento que ligaría La Estancia a San Juan Secatépéquez y Ciudad de Guatemala, con lo que se reducirían los costos de transporte hasta la capital con una disminución de 30 kms. en distancia. Como decía Flaviano, “... nosotros en La Estancia hemos sufrido mucho, pero eso ha quedado en el pasado. Ahora estamos viendo hacia el futuro con mucho entusiasmo, porque nos hemos dado cuenta que podemos hacer que sucedan cosas buenas, y pienso que la confianza que otros han depositado en nosotros ha crecido gracias a nuestro propio sentido de disciplina. Somos trabajadores fuertes, como cualquier miembro de la cultura Maya, y todos esos malos años nos han forzado a disciplinarnos. Eso es lo que más necesitamos en nuestro trabajo diario: disciplina y honestidad”.