



Modelos empresariales impulsados por Asocuch



La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de ASOCUCH y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Redacción de Contenidos

Personal Técnico de:

Integrantes de Organizaciones Locales de Base de ASOCUCH (Cooperativas, asociaciones)

Integrantes de Empresas Asociativas Rurales S.A.

ASOCUCH (Asociación de Organizaciones de Los Cuchumatanes)

Diseño y Diagramación

PRINT COLOR, S.A.

Contenido

Presentación.....	4
I. Objetivo del análisis	5
II. Modelos empresariales impulsados por Asocuch en la Sierra de los Cuchumatanes	5
III. Contexto histórico de la implementación de modelos empresariales	11
IV. Alcance y cobertura de los modelos empresariales	12
V. Actores clave en el proceso de empresariedad	12
VI. Recopilación de la experiencia vivida.....	13
A. Acciones de importancia realizadas en la consolidación de los Modelos empresariales	13
VII. Análisis ex ante, durante y ex post.....	15
B. Antes de ser empresa	15
C. Durante su funcionamiento como empresa	16
D. Hacia dónde va la empresa.....	18
VIII. Análisis del proceso o experiencia.....	19
IX. Análisis comparativo entre modelos empleados	21
X. Sistematización de experiencias.....	23
E. Lecciones aprendidas	24
XI. Conclusiones.....	25
XII. Recomendaciones para comunicar el aprendizaje sistematizado	26
XIII. Fuente bibliográfica:	27

Presentación

Desde hace 20 años, la Asociación de Organizaciones de Los Cuchumatanes, ha impulsado el desarrollo de pequeños agricultores en la Sierra de Los Cuchumatanes, por ende, esto ha implicado atender a grupos de pequeños productores conformados formal e informalmente.

Independientemente de la actividad económica a la que los grupos se dediquen ya sea producción agrícola, comercialización o transformación de productos, se hace necesario que éstos se organicen de manera formal, para aperturar un amplio camino de oportunidades de desarrollo y crecimiento. Asocuch como organización de segundo nivel promueve el desarrollo económico local, pero también ha trabajado fuertemente en promover el comercio formal entre las pequeñas organizaciones de productores.

Por lo tanto, a continuación, se desarrolla una sistematización de las experiencias vividas en la adopción de los distintos modelos empresariales por los grupos de pequeños productores. Dentro de los modelos que han sido impulsados por Asocuch figuran: Cooperativa, Asociación Civil y Sociedad Anónima. Este instrumento se lleva a cabo con el fin de recolectar las experiencias de las organizaciones durante su proceso como empresa, dando a conocer las falencias y los casos de éxito en el mismo, así también se pretende escalar estas experiencias a otros contextos de grupos que deseen o necesiten constituirse como empresa.

Durante el proceso se han enlistado los aspectos más importantes de esta sistematización, dentro de ellos se pueden encontrar: el contexto histórico, el alcance y cobertura de los distintos modelos, los actores clave, la reconstrucción de la experiencia vivida, un análisis general y un análisis comparativo, finalizando el instrumento con las conclusiones del caso y algunas recomendaciones para socializar dicha experiencia.

I. Objetivo del análisis

- Recopilar las experiencias acontecidas entorno al desarrollo de los diferentes modelos empresariales impulsados por Asocuch en la Sierra de Los Cuchumatanes.
- Identificar las lecciones aprendidas, para posteriormente analizarlas y socializarlas a manera de mejorar las acciones futuras dentro del área de intervención de Asocuch y otras organizaciones interesadas en replicar la misma metodología de apoyo empresarial.
- Identificar el modelo empresarial con mejores resultados y los puntos de mejora en los otros modelos impulsados.

II. Modelos empresariales impulsados por Asocuch en la Sierra de los Cuchumatanes

A continuación, se hace una breve descripción de los diferentes modelos:

a) Asociación civil:

1. Principales características:

- * Son constituidas sin fines de lucro, búsqueda del bien colectivo y por ningún motivo se permite la distribución de ganancias o utilidades dentro de sus miembros, lo que algunos consideran su principal desventaja.
- * Normalmente se crean con un mínimo de 7 a 10 personas y no tienen límite máximo para aceptar miembros, quienes son beneficiados con servicios sociales, educativos, culturales, entre otros brindados por la asociación, lo que se considera una de las mayores virtudes de este modelo.



Foto 1: Socios de la Asociación ADINUT

- * Son regidas por el Código Civil, quien las reconoce como personas jurídicas y validadas por el Registro de Personas Jurídicas –REPEJU-, deben inscribirse en la SAT y nombrar un contador para sus registros y controles fiscales.

2. Ventajas del Modelo Asociación Civil:

- * Perpetuidad: si el fin social sigue siendo relevante
- * Escalabilidad: Claridad en misión, permite realizar acciones que ayuden a tener mayor impacto en la comunidad.
- * Estructura corporativa formalizada: Los estatutos facilitan que la organización se facilite.
- * Empleados altamente motivados: Si los trabajadores comparten la misión, están mas implicados y harán con mayor empeño sus actividades.
- * Obtener beneficios sociales tanto los socios como las comunidades

- * Obtener apoyo para infraestructura productiva (centros de acopio, bodegas, equipo, oficina, vehículos)

3. Desventajas del Modelo

Asociación Civil:

- * Tiempo y dinero: La creación de una organización demanda invertir tiempo y dinero para asegurar su eficiente funcionamiento.
- * Mantenimiento continuo: Se necesita una gestión diaria demandando recursos, el mas valioso es el tiempo.
- * Dificultad de financiamiento: Por el número de organizaciones existentes de este tipo, acceder a donaciones o subvenciones es complicado.
- * Empleados con exceso de trabajo: Generalmente estas organizaciones cuentan con bajo presupuesto y limitados empleados, por lo que estos deberán desempeñar diferentes funciones.

4. Necesidades o retos para fortalecer el modelo Asociación Civil:

- * Gestión de proyectos de cooperación nacional o internacional para obtener beneficios para sus socios tales como insumos, capacitaciones, infraestructura, entre otros.
- * Apoyo con recurso humano profesional, para fortalecer sus procesos de fortalecimiento empresarial, productivo y contable.

Asocuch, es el de Cooperativa Integral, cuyo requisito para constituirla es un mínimo de 20 personas.

- * Las cooperativas son autorizadas por el Instituto Nacional de Cooperativas – INACOP- y a su vez se rigen por la Ley General de Cooperativas y su Reglamento, es importante mencionar que estas también deben inscribirse en el Registro de Cooperativas donde son reconocidas como persona jurídica.



Foto 2: Instalaciones Cooperativa San Bartolo

b) Cooperativa:

1. Principales características:

- * Las cooperativas son un modelo de empresa económica al servicio de sus asociados. El tipo de cooperativa que predomina en las organizaciones base de

- * Cada socio tiene derecho a un voto, independientemente de cuál haya sido la cantidad que haya aportado a la cooperativa.
- * No es posible transmitir su propiedad, por lo que la única forma de hacerlos es mediante la baja de los socios.

2. Ventajas del modelo Cooperativa:

- * En este modelo todos los asociados son quienes hacen sus aportaciones y a diferencia de las asociaciones, tienen derecho a distribución de excedentes o pérdidas según corresponda, lo que es considerado como la mayor ventaja.
- * La actividad específica no le limita de realizar otras actividades que apoyen su crecimiento y sean de beneficio para sus asociados.
- * Capital social variable, ya que se puede adaptar a las posibilidades de los socios
- * Responsabilidad limitada: los socios solamente son responsables por el capital que han aportado.
- * Bonificaciones fiscales: por su especificidad, pueden gozar de determinadas exenciones y bonificaciones a nivel fiscal.
- * Toma de decisiones democrática: todos los socios participan en el proceso de decisión.
- * Generar ingresos para la organización y sus beneficiarios
- * Obtener apoyo para infraestructura productiva (centros de acopio, bodegas, equipo, oficina, vehículos)

3. Desventajas del Modelo Cooperativa:

- * Dificultad para acceder a financiación externa por parte de entidades de crédito.
- * Lentitud en la toma de decisiones, ya que se debe de contar con la participación de un número considerable de los integrantes de la cooperativa.
- * Límites en la contratación de trabajadores no socios
- * Menor acceso a mercados para sus productos

4. Necesidades o retos para fortalecer el modelo Cooperativa:

- * Poseer su propio patrimonio como organización
- * Implementar una actividad económica generadora de ingresos
- * Disponer de una cartera de crédito con tasas de interés redituables
- * Apoyar a sus asociados para mejorar la producción y comercialización de sus productos.

c) Sociedad Anónima:

1. Principales características:

* Ente comercial de tipo capitalista que tiene como objeto social el desarrollo de actividades económicas con la participación de varios socios que estén dispuestos a invertir.

* Los socios de una sociedad anónima son llamados accionistas y el aporte que realizan al capital social es a través de títulos valores o acciones.

* Este tipo de empresa debe conformarse con un mínimo de 2 socios. La Sociedad Anónima está dividida por acciones, lo que se constituye como su mayor ventaja y diferencia entre los demás tipos de empresa.

* En cuanto a su capital se divide en capital autorizado y capital suscrito, este puede ser aportado en dinero o en especie.

2. Ventajas del modelo

Sociedad Anónima:

* La obtención del capital se efectúa mediante la emisión pública de acciones.

* Las acciones son de libre transferencia

* No existe un límite máximo para la participación de accionistas

* Todos los accionistas tendrán responsabilidad limitada solo hasta el monto de sus acciones suscritas

* Permite realizar actividades lucrativas libremente, siempre que éstas se encuentren enmarcadas en el giro de su negocio.

* Esta modalidad de empresa es regida por el Código Mercantil de Guatemala.

* La distribución de utilidades se repartirá a todos los accionistas de acuerdo al porcentaje de participación en el capital social.

* Mayor acceso a mercados formales de los productos

* Disponen de infraestructura productiva, empresa legalmente constituida, marca registrada, lo que facilita su posición en el mercado con enfoque comercial

3. Desventajas del modelo

Sociedad Anónima:

- * Para constituir la sociedad anónima se necesita de un capital mínimo y debe estar desembolsado al 25%.
- * Los trámites de constitución tienen mayor dificultad a diferencia de otras sociedades mercantiles.

- * Los estatutos que se establecen deben de ser modificados cada vez que se tenga un cambio dentro de la organización.
- * Es una empresa de carácter abierto y tiene la participación de todo tipo de personas ya sea individuales o jurídicas.
- * Las obligaciones tributarias, limitan el crecimiento de la empresa y la razón de ser de las organizaciones.



Foto 3: Instalaciones y accionistas de la S.A. Belmosa

4. Necesidades o retos para fortalecer el modelo Sociedad Anónima:

- * Capacitación sobre procesos productivos y empresariales, ya que el nivel de conocimiento era bajo y fue necesario potencializar sus capacidades.
- * Asesoría para incrementar y diversificar su producción
- * Dudas de como incursionar en el mercado para introducir sus productos, comercializar y obtener nuevos clientes.
- * Aprender a manejar el negocio y perseverar, porque en muchas ocasiones las juntas directivas tienden a desanimarse.
- * Adaptarse y cumplir con las obligaciones fiscales que demanda la empresa

III. Contexto histórico de la implementación de modelos empresariales

ASOCUCH, como organización de segundo nivel y en sus 20 años en el área, ha trabajado para llevar desarrollo a los pequeños productores ubicados en la Sierra de Los Cuchumatanes, esto con el objetivo principal de mejorar las condiciones de vida y contribuir a erradicar la pobreza. Actualmente la membresía es de 21 organizaciones de base, traducido en alrededor de 10,300 familias que se benefician directamente

con la implementación de proyectos.

Las organizaciones de base no siempre fueron organizaciones conformadas formalmente, en sus inicios, Asocuch fue conformada con 14 organizaciones de base en su mayoría cooperativas y seguidamente asociaciones en menor cantidad. Vale la pena mencionar que las organizaciones, aunque ya contaban con una estructura organizativa, en su mayoría eran incipientes en cuanto a procesos empresariales, administrativos, organizativos y productivos, por lo que el apoyo de Asocuch fue tomando mayor relevancia con el tiempo.

Con el pasar de los años, Asocuch brindó apoyo por medio de proyectos de desarrollo rural para la conformación de nuevas organizaciones en distintos modelos, dentro de ellas se encuentran: Cooperativa Flor Bacuense, Asociación Icuzonehue, Asociación Asmadi, Comercializadora Meseta de Los Cuchumanes S.A., Inversiones Asilvo S.A., Comerc/Acordi, S.A. y Bella Flor del Monte S.A., haciendo un total de 7 empresas nuevas y que actualmente siguen teniendo cobertura en asistencia técnica y proyectos gestionados por la asociación.

IV. Alcance y cobertura de los modelos empresariales

Los diferentes modelos empresariales se han implementado e impulsado en distintos municipios del departamento, dentro de ellos se puede mencionar: Chiantla, Todos Santos Cuchumatán, Concepción Huista, Petatán, Santa Eulalia, Soloma, San Miguel Acatán, Aguacatán y San Rafael La Independencia.

Así mismo, han tenido alcance a diversas cadenas productivas tales como: Papa, carne de cordero, ovinos en pie, miel de abeja, café, frijol, maíz, huevos, artesanías y hortalizas, entre otros productos.



Foto 4: Producto Líder de la S.A.
COMECSA

V. Actores clave en el proceso de empresarialidad

Dentro del proceso se han sumado diversos actores considerados como claves para impulsar los distintos modelos empresariales, siendo ellos:

- Pequeño productor
- Organización de pequeños productores
- Técnicos (Ong's) que asesoran y dan formación a los pequeños productores
- Proyectos de cooperación internacional que brindan fondos para formalizar y apoyar a pequeñas empresas.



Foto 5: Producto Líder de la S.A.
Comerc/Acordi

- Entidades de gobierno que procesan la información (Registro Mercantil, SAT, Repeju, Ingecop, entre otras)

VI. Recopilación de la experiencia vivida

A. Acciones de importancia realizadas en la consolidación de los Modelos empresariales

En el proceso de conformación de los diferentes modelos empresariales, han sido necesarias reuniones de sensibilización, reuniones informativas ya que existía mucha incertidumbre en el grupo, así mismo, se tuvieron que hacer varias reuniones de coordinación y gestión de apoyo.

Los representantes de las organizaciones realizaron en su momento varios viajes hacia la cabecera departamental o incluso a la capital de



Foto 6: Infraestructura Productiva S.A.
Comerc/Acordi



Foto 7: Infraestructura Productiva
Cooperativa Rafaeleña

Guatemala para realizar gestiones en beneficio de sus organizaciones con distintos actores.

• Tipos de apoyos que han propiciado la consolidación de los Modelos Empresariales

Esta experiencia permitió que las empresas se vincularan aún más a Asocuch, quien hasta la fecha sigue apoyando con técnico local y asesorías en cuanto al funcionamiento organizativo, administrativo y comercial y otras ONG's como Helvetas. En cuanto a organismos gubernamentales no ha existido mayor vínculo, únicamente se pueden mencionar algunos como MAGA, Mineco y MARN, quienes por ser los entes estatales designados para ciertas gestiones o trámites se hace necesario visitarlos, pero no existe vínculo directo con ninguno en particular.

En el caso de Asocuch, las principales acciones en las cuales ha intervenido de forma directa durante el funcionamiento de las empresas son:

- Elaboración e implementación de planes de negocios
- Estudios de mercado nacionales e internacionales
- Apertura de mercados nacionales e internacionales
- Registro de marcas comerciales
- Asistencia técnica en procesos productivos, empresariales y organizacionales
- Apoyo en procesos de certificación de la producción
- Participación en eventos comerciales a nivel nacional e internacional
- Infraestructura productiva y equipamiento
- Formación constante en las diferentes áreas del negocio
- Asesorías especializadas de acuerdo al giro de cada negocio.

- **Percepción del resto de la gente sobre la capacidad de acción y propósito.**

Los productores están contentos porque ahora hay una empresa en la comunidad, algunos otros no apoyan la iniciativa ya que no puede atender la comercialización de todo tipo de productos como ellos quisieran, esto en el caso de las S.A.

En cuanto a las asociaciones y cooperativas, la mayoría de asociados manifiesta acuerdo con las acciones realizadas ya que reciben beneficios de manera directa, lo que también genera una publicidad de boca a boca que ayuda a mejorar la percepción de los potenciales asociados.

- **Motivación que los llevó a participar.**

Dar a conocer los productos de la comunidad, no solo a nivel local sino a nivel nacional e internacional, esto en el caso de las S.A., para el caso de las asociaciones y cooperativas se manifiesta que el hecho de pertenecer a una organización y ser cubiertos por la misma les motiva a seguir participando ya que saben que cuando hay algún proyecto recibirán algún beneficio.

• Principales acciones realizadas.

Estar organizados a través de grupos informales, pero con directrices definidas a partir de las cuales se inició el proceso de producción a nivel comunitario, luego surge la necesidad de organizarse para la comercialización o venta de su producción.

Ello llevó a los productores al establecimiento dentro grupo, de una directiva para liderar el proceso y seguir en todo momento sin desanimarse, inicialmente organizados como comités hasta llegar a ser empresa.

Seguidamente buscar apoyos con organizaciones como Asocuch.

• Aspectos que ayudaron a continuar.

- * Ver la infraestructura y el equipo que se había recibido, fortalecía el deseo de seguir adelante y poner en marcha la empresa para sobresalir.
- * El apoyo del personal técnico de los diferentes proyectos ayuda a que la gente se motive y mejore sus capacidades para seguir en el negocio.
- * Cuando se ve una ganancia o mejora en el precio de los productos los productores o socios se ven motivados a seguir.

• Formas de relación externa del grupo con otros sectores de la población.

Reuniones y coordinaciones con COCODE y otras autoridades municipales.

VII. Análisis ex ante, durante y ex post

B. Antes de ser empresa

Luego de analizar la guía de ordenamiento de información anterior se determina que antes de ser una empresa los grupos se encontraban en algunos casos en desatención y en otros en desorganización. En cualquiera de los casos, los grupos de campesinos no se visualizaban como empresa lo cual les impedía acceder al apoyo de proyectos productivos y/o empresariales, que al seguir ciertos lineamientos pueden dar prioridad a los grupos que están formalmente organizados.

Las causas de lo anterior pueden atribuirse principalmente a las áreas remotas a las que pertenecen la mayoría de pequeñas empresas, debido al distanciamiento territorial con las cabeceras municipales y el contacto con las organizaciones de apoyo tanto gubernamentales como no gubernamentales, sin embargo, esto a su vez se constituyó en una oportunidad, pues al ser grupos de campesinos en desatención que

por décadas se han dedicado a la producción de cultivos nativos que contribuyen a la seguridad alimentaria, lograron abrirse paso y por medio de la asociación ancla que es Asocuch, incursionaron en la participación de proyectos de cooperación internacional.

Se puede decir también que antes de ser empresa los conocimientos de los pequeños productores radicaban mayormente en el empirismo lo cual es bastante bueno en especial para los procesos productivos, sin embargo, al ser fortalecidos como empresa han explotado otras capacidades como las administrativas, empresariales, de negociación y de liderazgo, lo cual pone de manifiesto que no solo han crecido las pequeñas empresas sino también las personas involucradas han mejorado sus condiciones de vida.

A continuación, se presenta una lista de intervenciones directas de Asocuch, durante la conformación de empresas:

- Trabajo de sensibilización sobre la importancia de constituirse legalmente y formar parte del comercio formal.
- Asesorías especializadas sobre el mejor

modelo acorde al giro del negocio y al grupo objeto de formalización.

- Participación como socio fundador como el caso de Comecsa e Inasa.
- Apoyo para la constitución legal (normalmente por medio de servicios externos).
- Capacitación y formación previa sobre el tipo de empresa a conformar, sus derechos y obligaciones como tal.
- Acompañamiento durante todo el proceso hasta entrega de documentos legales (patentes, RTU, actas de constitución, etc.)

C. Durante su funcionamiento como empresa

En este proceso los líderes en algunos casos, gerentes y en otros miembros de juntas directivas o representantes de grupos o comités, fueron los pioneros de la superación de las Mipymes, pues por medio de ellos se gestionaron apoyos institucionales, en su mayoría por medio de Asocuch quien a través de la gestión de proyectos con donantes internacionales ha brindado beneficios a sus agremiadas. Además de la gestión institucional también, los miembros de las organizaciones participaron constantemente en eventos de formación dirigidos a jóvenes,

mujeres y hombres en general, abordando temas como fortalecimiento organizacional, empresarialidad, equidad de género y por su puesto procesos productivos, lo cual ha servido como eje medular para el crecimiento de las pequeñas empresas.

Es importante mencionar que también los líderes de las Mipymes, en su afán por generar desarrollo en sus organizaciones viajaban constantemente a Huehuetenango o Guatemala para realizar trámites en entidades como SAT, MARN, MAGA, Registro Mercantil y otros en donde se requería realizar alguna gestión en beneficio de la empresa. Normalmente estos costos eran asumidos por los representantes de cada organización quienes cubrían sus gastos con fondos personales pues en sus inicios las empresas no disponían de fondos para cubrir viáticos ni gastos de representación.

En esta etapa, muchos de los involucrados en el proceso han tendido a desmayar o desanimarse, especialmente porque existía desconocimiento de una serie de acciones, obligaciones y compromisos que como empresas debían adoptar para un funcionamiento óptimo.

Las empresas constituidas como Sociedad Anónima, han presentado un grado de mayor

dificultad en su funcionamiento, ya que estas han sido conformadas con el fin de comercializar la producción de pequeños productores y por ende las expectativas han sido altas en sus inicios y su funcionamiento se hace complicado si no hay una buena administración y buenas prácticas de contabilidad, ya que hay casos en donde se han enfrentado a problemas serios en materia fiscal.

Otro de los puntos que resaltan durante el funcionamiento de las S.A. es que las fuentes de financiamiento son escasas y no disponer de un capital semilla es difícil echar a andar el negocio. Como parte de las experiencias vividas, por supuesto se han tenido experiencias desagradables y/o perjudiciales, tal es el caso de algunas empresas que realizaron negociaciones con clientes fraudulentos que aparentaron ser buenas oportunidades de negocio, sin embargo, en la marcha obtuvieron producto que ya no pagaron, generando pérdidas en algunas organizaciones, por ello ahora por medio del equipo técnico que Asocuch tiene a disposición de las organizaciones, se brinda asesorías personalizadas y acompañamiento en todo el proceso de negociación, desde la revisión de documentos comerciales hasta las reuniones mismas de acercamiento con los potenciales

compradores, esto con la finalidad de descartar aquellos que no cumplan con los requerimientos que amparen que son clientes honestos (documentación legal de empresa, firma de contratos en escritura pública, presentación de referencias comerciales, entre otros).

En el camino también las empresas se han encontrado con que resulta una aventura total el hecho de coordinar con una junta directiva, una asamblea general o simplemente con tratar con diferentes clientes que demandan calidad y buen servicio.

D. Hacia dónde va la empresa

Durante la recopilación de información se perciben distintos puntos de vista, pero dos han sido los más relevantes, la mayoría de empresas apuntan hacia un crecimiento basado y guiado por proyecciones de acuerdo a su historial de crecimiento, tanto en temas productivos, membresía y/o ventas, siendo estos enteramente objetos de medición, pues en la mayoría de empresas las ventas han crecido considerablemente en comparación con sus inicios, algunas incluso han llegado a duplicar o triplicar el volumen de sus ventas.

Algunos factores que han jugado en favor del

éxito son: el apoyo institucional y respaldo de Asocuch, la formación a pequeños productores, los apoyos económicos por medio de proyectos y sobre todo la disposición de crecimiento que hay en las organizaciones, siendo este último un factor negativo en los casos de menor éxito ya que, aunque en menor porcentaje y específicamente para el caso de las empresas S.A. existe en algunas la opinión de que las empresas han funcionado inadecuadamente desde sus inicios y por ende las visiones a futuro no son muy alentadoras, esto por malas experiencias con asuntos administrativos y contables, temas de comercialización y organizacionales que en la marcha se han ido dando. También se hace ver como un factor negativo el divisionismo que en ocasiones predomina dentro de las asambleas, accionistas, juntas directivas, etc.

Es por ello que se ha colocado como un tipo de análisis ex post debido a que muchos que han participado de esta experiencia lo ven como algo que pudo o no funcionar y actualmente no ven más futuro para determinada empresa o negocio, siendo así el caso, que se habla ya de la experiencia como si fuese algo pasado o un proyecto que ha finalizado.

A continuación, se presenta una lista resumen de

las principales limitantes que se han presentado durante la experiencia:

- Recursos financieros escasos para la conformación de una estructura legal.
- Salto del enfoque social al enfoque empresarial.
- Opciones de financiamiento poco accesibles para Mipymes en la plaza financiera nacional.
- Burocracia al realizar gestiones en entidades gubernamentales.
- Carga impositiva en desequilibrio con pequeñas empresas, reduciendo la utilidad de las mismas.
- Distancia de las Mipymes hacia cabeceras departamentales obstaculiza los canales de comercialización.
- Falta de recursos tecnológicos limita un sistema empresarial vanguardista para Mipymes.

VIII. Análisis del proceso o experiencia

En este análisis se plantean algunas preguntas que permiten conocer de mejor manera la evolución de la experiencia e identificar los factores que han influido en el proceso.

• ¿Ha habido cambios en los objetivos?

¿Por qué?

En los tres modelos empresariales los objetivos han sufrido cambios con el tiempo y han dado un giro casi radical pues ya existe mercado, existen asociados, proyectos y mejoras dentro de las organizaciones. Lo que ahora sucede es que en algunos casos como el ejemplo de una S.A. que se dedica a la producción y comercialización de miel, antes de ser empresa sus objetivos eran conseguir mercado, pero ahora como empresa en funcionamiento los objetivos han cambiado a incrementar la producción puesto que ya no es suficiente para abastecer el mercado.

Así en los diferentes modelos en todas las empresas los objetivos cambian continuamente ya que cuando estos se cumplen, las organizaciones van buscando nuevas alternativas de crecimiento.

• ¿Las necesidades se mantienen igual? ¿En qué han cambiado?

Han cambiado ya que ahora el personal técnico se encuentra más capacitado y fortalecido, las necesidades ahora están más enfocadas al equipamiento que hace falta para seguir mejorando el procesamiento de productos, insumos para la producción, pago de más

personal para atender a más productores, entre otros que podrían generar una enorme lista de nuevas necesidades pues a medida que las empresas crecen y se desarrollan las necesidades van cambiando.

• **¿Qué cambios se han producido a nivel local?**

Ahora existe una oportunidad para comprar los productos de la localidad a precios justos y luego comercializarlos a mercados más favorables, también se ha visto un cambio en la disposición de más personas para producir ya que ven una buena opción de comercialización en su comunidad.

Otro cambio que ha impactado a la comunidad es que ahora existen más personas capacitadas y activas con participación en espacios de incidencia a nivel nacional e internacional, hay experiencias reales de personas que han representado a los pequeños productores a nivel nacional e internacional.

• **¿Y en relación a la interacción entre entidades públicas y la población?**

No se ha tenido intervención del gobierno a lo largo del proceso, en algunos casos se tuvo apoyo de la municipalidad, sin

embargo, la interacción se realiza solo si es muy necesario. Lo que si es cierto y vale la pena decir es que gracias a participar de los diversos modelos empresariales ahora los productores han ampliado sus conocimientos en cuanto a la existencia de entidades de gobierno y han tenido la oportunidad de interactuar con varias de ellas debido a que es necesario realizar trámites, gestiones y permisos.

• **¿Qué tensiones y contradicciones aparecieron? ¿A qué se debieron? ¿Se mantienen?**

Inicialmente la incertidumbre existía ya que algunos miembros del grupo aseguraban que la empresa no sería funcional, que no se tenía capacidad para atender una empresa formal. Contradicciones dentro de la misma junta directiva ya que algunos creían que no generaría ganancias al vender como empresa y que era mejor seguir vendiendo de manera individual.

Así mismo, el hecho de tener que alinear los estándares de calidad de la producción

con las exigencias del mercado entrando a procesos de certificados, implementación de buenas prácticas de manufactura, buenas prácticas agrícolas, entre otras, han desencadenado conflictos entre los mismos productores asociados ya que a veces la resistencia al cambio representa una barrera fuerte de romper. Hasta la fecha se dan en todas las organizaciones contradicciones en los órganos directivos, pero éstas se van subsanando a manera de agilizar los procesos dentro de la empresa, esto sin importar el modelo empresarial.

• **¿Qué acciones demuestran que el proceso ha sido beneficioso?**

El producto se vende muy bien en comparación de años anteriores a la formación de la empresa,

tal es el caso que la producción no es suficiente en algunos casos para abastecer la demanda, como es el caso de café y miel por ejemplo y ha sido necesario buscar más producto para seguir atendiendo el mercado. Otra de las acciones que demuestran lo beneficioso del proceso es que hoy en día existe personal que puede desenvolverse muy bien en espacios de participación en diferentes ramas, también las tecnologías innovadoras que se han empleado en la producción dejan a la vista la evolución que se ha tenido.

IX. Análisis comparativo entre modelos empleados

Inicialmente se presenta una tabla comparativa en cuanto a su conformación, los cuales se presentan de forma muy general.

Cuadro 1: Aspectos para la conformación de cada uno de los modelos empresariales

ASOCIACIÓN	COOPERATIVA	S.A.
Sin fines de lucro	Con fines de lucro para los asociados	Con fines de lucro para los accionistas
No permite repartición de ganancias	Sí permite repartición de excedentes y/o pérdidas entre todos los asociados	Permite distribución de utilidades entre accionistas
Beneficios colectivos para los asociados	Lucrar por y para mejorar la economía de los asociados	Libre comercialización y generación de utilidades para la empresa
Regida por el Código Civil, REPEJU y la SAT	Regida por la Ley General de Cooperativas, la SAT y el INACOP	Regida por el Código de Comercio y la SAT.
Mínimo 7 personas para su constitución	Mínimo 20 personas para su consitución	Mínimo 2 personas para su constitución

Seguidamente, se presenta una tabla comparativa en cuanto a funcionamiento de los modelos.

Cuadro 2: Aspectos de funcionamiento de los modelos empresariales

Factor	ASOCIACIÓN	COOPERATIVA	S.A.
Integración y participación de socios y/o colaboradores	La mayoría de casos presenta un grupo de asociados activos y unidos	Asociados participando activamente en su mayoría	No existe participación activa del 100% de los accionistas, ingreso de nuevos socios con dificultades
Toma de decisiones y distribución de conocimientos	Predomina la centralización de conocimientos en un pequeño grupo al igual que la toma de decisiones	Existe mayor descentralización de conocimientos y toma de decisiones	Centralizada en una persona, Rep. legal en mayoría de veces
Sostenibilidad	Casos muy exitosos como los de café y algunos otros como los de cordero que presentan un estancamiento	Diversificación del negocio e incremento de rentabilidad	Tendencias de iniciar de manera exitosa y declinar en un corto plazo
Resistencia al cambio	Latente miedo y negación en menor porcentaje que las que están anuentes y dispuestas a innovar	Bajo nivel, en su mayoría anuentes a participar de procesos innovadores	Bajo nivel, normalmente se acoplan rápido a las nuevas tendencias
Organización/cuadros directivos	En su mayoría miembros muy activos, en mayor número existen cuadros directivos con poca participación dentro de la asociación	Cuadros directivos con participación activa en mayoría de casos	Poco involucramiento, en mayoría de casos recae la responsabilidad en una o dos personas.

De lo anterior se puede extraer que, el modelo que ha presentado menos complicaciones en su funcionamiento es el modelo cooperativista, ya que los casos que se tienen bajo cobertura de Asocuch han presentado en su mayoría buenos resultados con modos de organización altamente integrales que les han permitido crecer y diversificar sus líneas de negocio con los años. Seguidamente se tiene el caso de las asociaciones en donde se han identificado casos muy exitosos como el de las dedicadas a caficultura y/u

hortalizas que han demostrado un marcado crecimiento y formas de organización interna estables con cuadros directivos muy activos preocupados por el bienestar de la asociación. Por último, se posicionan las S.A. con un modelo meramente mercantil que se presenta bastante prometedor al mundo empresarial, sin embargo, para el caso de las experiencias recopiladas, los casos analizados han presentado un bajo nivel de rentabilidad durante su funcionamiento, cabe mencionar que al inicio las empresas

fueron rentables y tenían proyecciones de crecimiento, pero una serie de factores como fallas en los procesos administrativos, escaso capital de trabajo y clientes mal intencionados han ocasionado que las operaciones exitosas declinaran en poco tiempo.

No obstante, derivado de las lecciones aprendidas en los primeros casos, hoy día se presentan casos muy prometedores como el de la miel que opera bajo el liderazgo de un grupo bastante comprometido y a pesar de ser nueva empresa empieza ya a presentar resultados favorables.

X. Sistematización de experiencias

- **¿Qué factores influyeron positivamente? ¿Y negativamente? ¿Se superaron? ¿De qué manera?**

El apoyo de Asocuch fue un factor clave durante el proceso se agilizaron muchos aspectos, también otras organizaciones como Helvetas apoyaron los procesos empresariales, conformando redes que posteriormente estarían listas para insertarse en una empresa.

Dentro de los factores negativos que se pueden mencionar en este proceso está la centralización

de conocimientos y autoridades que se da en algunos casos, especialmente en las asociaciones pues existe personal con muchos años en el negocio y se hace complicado el ingreso o transferencia de conocimientos a nuevos prospectos que en un futuro pudieran integrarse. Otros factores que han tomado relevancia son: escaso capital semilla, la disponibilidad para entrega de muestras de producto, entre otros que se han mencionado anteriormente.

Así mismo, para el caso de las S.A. como Comecsa por ejemplo que es una empresa creada para comercializar la producción de papa de la meseta, sin embargo, se ha manifestado cierto divisionismo entre los socios, lo que lejos de ayudar a impulsar la comercialización en muchas ocasiones desfavorece y la responsabilidad recae en una o dos personas.

De los factores positivos, resalta la calidad de los productos que ha sido apreciada en mercados nacionales e internacionales, dando paso a la existencia de mercado para su comercialización, como el caso de la carne de cordero que ofrece cortes finos y han sido demandados por restaurantes de prestigio en Guatemala, o el caso de la papa y el café que han sido exportados fuera del país y cuenta con certificaciones que avalan

su proceso de producción.

• **A partir de lo visto ¿Cómo entendemos el concepto de empresa y su importancia en los procesos de desarrollo?**

Una empresa es una gran ventaja ya no existe miedo por vender de manera informal, se tiene todo lo necesario para atender a los clientes, en una empresa S.A. se puede vender libremente y obtener ganancias. La empresa ha ayudado a que los productores se desarrollen ya que ahora se manejan temas de administración, costos de producción, contabilidad, negocios entre otras. No se diga en el caso de asociaciones y cooperativas donde se tiene el concepto de que son empresas muy formales y que buscan beneficios colectivos para sus asociados, generando fuentes de empleo a nivel local y promueven el desarrollo económico en las comunidades y áreas rurales de pequeños productores.

E. Lecciones aprendidas

• **¿Qué haría de la misma forma si volviera a realizar el proceso?**

1. Trabajar en equipo involucrando siempre a los pequeños productores.

2. Buscar el respaldo de una organización como Asocuch quien les ha apoyado en la conformación legal, dotación de infraestructura productiva y formación de pequeños productores.

• **¿Qué haría de forma diferente si volviera a realizar el proceso?**

1. La socialización de información hacia los interesados que ésta se dé de la manera más clara posible ya que en ocasiones antes de crear una empresa se vende una idea diferente a lo que realmente será en su funcionamiento.
2. Integrar a la junta directiva personas que compartan la misma visión y compartan los objetivos.
3. Capacitar a los interesados en conformar una empresa S.A. sobre las deducciones que se puedan realizar a la hora de operativizar la empresa, para que lo puedan ejecutar al momento de realizar sus declaraciones de impuestos y con ello disminuir la carga tributaria de la empresa.

4. Definir claramente quienes estarán involucrados en el proceso (grupo de productores, COCODE, municipalidad, etc) para evitar conflictos posteriormente.
5. Evitar centralizar los conocimientos en solo una o dos personas dentro de la empresa.
6. Analizar la disponibilidad de un capital semilla antes de iniciar la formación de una empresa, así mismo los recursos para pagar al personal que laborará dentro de la misma.

XI. Conclusiones

- De los modelos sistematizados, se considera que a la fecha el que mejores resultados ha brindado en cuanto al manejo de su cartera crediticia y ha generado fuentes de ingresos es el modelo de Cooperativa.
- Las Asociaciones representan un modelo que podría ser exitoso, pero depende de las personas que estén al frente de las mismas, porque serán ellas las que orienten el camino a seguir y las acciones

vayan encaminadas a la búsqueda de su crecimiento y depender lo menos posible de otras instancias u organizaciones.

- Al integrarse los productores en cualquiera de los modelos indicados, se ha visualizado crecimiento económico e intelectual, ambos recursos muy valiosos para los involucrados, siendo importante aprender de los aspectos en los cuales se tiene de momento algún inconveniente, para que en futuros procesos se puedan mejorar los mismos.
- Uno de los principales aspectos que ha sido indicado como limitante a nivel de las empresas S.A. ha sido la carga tributaria que deben de pagar a la SAT y que por la baja cultura tributaria, además de no cumplir con la misma se ha tenido que pagar moras y multas, lo que ha descapitalizado a la empresa y afecta directamente en los ingresos que se pueden generar.
- Es necesario capacitar tanto a los dirigentes como personal administrativo sobre cómo se puede aprovechar el

descargo de pago de IVA al deducir gastos inherentes a la actividad de la empresa, lo que permitirá bajar la carga tributaria y los pagos que se deban de realizar a la SAT.

- Hoy en día las empresas S.A. son los modelos más utilizados por su versatilidad en el mundo mercantil y pese a las experiencias vividas en las Mipymes de la Sierra de Los Cuchumatanes no se debe dejar de lado la implementación de este modo de empresa ya que si se consigue un claro entendimiento sobre su manejo puede resultar ser uno de los modelos más rentables.

XII. Recomendaciones para comunicar el aprendizaje sistematizado

- Elaboración de casos o historias de éxito de los modelos empresariales impulsados por Asocuch que han destacado o han

presentado éxito en su funcionamiento, puede hacerse por medio de notas escritas o videos.

- Campañas de sensibilización utilizando afiches o presentaciones que ayuden a los grupos de pequeños campesinos a comprender los beneficios, retos y compromisos de conformarse como empresa en cualquiera de sus modelos.
- Elaborar un mapa cronológico que pueda mostrar la evolución de los diversos modelos a lo largo de la trayectoria de Asocuch.
- Socializar el trabajo de impulsar los diferentes modelos empresariales de la Sierra de Los Cuchumatanes en las redes sociales.
- Reproducción y publicación de este documento técnico.

XIII. Fuente bibliográfica:

Entrevistas realizadas telefónicamente a miembros de los diferentes modelos empresariales impulsados por Asocuch en La Sierra de Los Cuchumatanes.