

MUNICIPIO DE GÉNOVA
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (ELABORACIÓN
DE MUEBLES DE MADERA)”

TEODORO HUGO GABRIEL PÉREZ

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y
PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE GÉNOVA
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

TEMA INDIVIDUAL

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (ELABORACIÓN
DE MUEBLES DE MADERA)”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2,004

2,004

(c)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

GÉNOVA - VOLUMEN

2-51-75-AE-2,004

Impreso en Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (ELABORACIÓN
DE MUEBLES DE MADERA)”

MUNICIPIO DE GÉNOVA
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

TEODORO HUGO GABRIEL PÉREZ

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, febrero de 2,004

ACTO QUE DEDICO

A Dios, Todopoderoso: Por medio de su hijo amado, Jesucristo

A mis padres: Matías Gabriel
Virginia Pérez

En agradecimiento por darme la vida y a su
esfuerzo y lucha por el logro de mi superación.

A mi esposa: Ana Patricia Borrayo de Gabriel

Por haberme permitido formar una familia, por
su apoyo y comprensión.

A mis hijos: Hugo David Gabriel Borrayo
Anabella Gabriel Borrayo

Por su comprensión y apoyo moral y espiritual.

A mis hermanos: Alfonso y Jaime

Con amor fraternal.

ÍNDICE

Introducción.....	i
-------------------	---

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	01
1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS.....	02
1.2.1 Localización.....	02
1.2.2 Extensión.....	02
1.2.3 Límites.....	03
1.2.4 División político-administrativa.....	03
1.3 RECURSOS NATURALES.....	05
1.3.1 Clima.....	06
1.3.2 Suelos.....	06
1.3.3 Orografía.....	06
1.3.4 Hidrografía.....	07
1.3.5 Forestales.....	07
1.4 POBLACIÓN.....	08
1.4.1 Población según edad, sexo y ubicación.....	08
1.4.2 Población económicamente activa	10
1.4.3 Población según escolaridad.....	12

1.4.4	Población según ingresos y fuentes del ingreso.....	13
1.4.5	Población según niveles de pobreza.....	16
1.4.6	Población y migración.....	19
1.5	INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS.....	19
1.5.1	Vivienda.....	20
1.5.2	Agua.....	21
1.5.3	Drenajes.....	21
1.5.4	Salud.....	21
1.5.5	Educación.....	23
1.5.6	Energía eléctrica.....	24
1.5.7	Recolección de basura.....	25
1.5.8	Red vial.....	26
1.5.9	Transporte.....	26
1.5.10	Correos y telecomunicaciones.....	27
1.6	ESTRUCTURA AGRARIA.....	28
1.6.1	Tenencia de la tierra.....	29
1.6.2	Concentración de la tierra.....	31
1.6.3	Uso de la tierra.....	32
1.7	PRINCIPALES ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.....	34
1.7.1	Resumen de la producción.....	34
1.7.2	Producción agrícola.....	36
1.7.3	Producción pecuaria.....	37
1.7.4	Producción artesanal.....	37

1.7.5 Producción agroindustrial.....	38
1.7.6 Comercio y servicios.....	38

CAPÍTULO II

PRODUCCIÓN ARTESANAL

2.1 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR.....	39
2.1.1 Organización de la producción.....	40
2.1.2 Resumen de la producción.....	40
2.1.3 Producción de muebles de madera.....	42
2.1.4 Tamaño de la empresa.....	43
2.1.5 Nivel tecnológico.....	43
2.1.6 Organización productiva.....	44
2.1.7 Aspectos financieros.....	44
2.1.7.1 Volumen y valor de la producción.....	44
2.1.7.2 Costos de producción.....	46
2.1.7.3 Resultados y rentabilidad.....	47
2.1.7.4 Fuentes de financiamiento.....	48
2.1.8 Comercialización.....	49
2.1.8.1 Producto.....	50
2.1.8.2 Plaza.....	53
2.1.8.3 Precio.....	58
2.1.8.4 Promoción.....	62

2.1.9 Organización empresarial.....	64
2.1.10 Organizaciones de apoyo a la producción.....	64
2.1.11 Generación de empleo.....	65
2.2 RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA DETECTADA.....	66
2.2.1 Propuesta de solución.....	67
2.2.2 Objetivos.....	67
2.2.3 Justificación.....	68
2.2.4 Cobertura y localización.....	68
2.2.5 Estrategia a implementarse.....	69
2.2.6 Recursos necesarios.....	69
2.2.6.1 Humano.....	69
2.2.6.2 Físicos.....	69
2.2.6.3 Financieros.....	70
2.2.7 Estructura organizacional.....	70
2.2.7.1 Tipo de organización.....	71
2.2.7.2 Diseño de la organización.....	72
2.2.7.3 Funciones básicas.....	73
2.2.7.4 Base legal.....	74
2.2.7.5 Proyecciones.....	75

CAPÍTULO III

PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	76
3.1.1 Presentación del producto propuesto.....	77

3.1.2	Producción anual.....	77
3.1.3	Mercado meta.....	78
3.2	JUSTIFICACIÓN.....	78
3.3	OBJETIVOS.....	78
3.3.1	General.....	79
3.3.2	Específicos.....	79
3.4	ASPECTOS DE MERCADO.....	79
3.4.1	Producto.....	79
3.4.2	Demanda.....	80
3.4.3	Oferta	85
3.4.4	Precio.....	87
3.5	ASPECTOS TÉCNICOS.....	87
3.5.1	Localización.....	87
3.5.1.1	Macrolocalización.....	88
3.5.1.2	Microlocalización.....	88
3.5.2	Tecnología a utilizar.....	88
3.5.3	Tamaño.....	88
3.5.4	Proceso productivo.....	89
3.6	ASPECTOS FINANCIEROS.....	93
3.6.1	Inversión fija.....	93
3.6.2	Capital de trabajo.....	94
3.6.3	Inversión total.....	96
3.6.4	Costos.....	96

3.6.5	Estado de resultados.....	97
3.6.6	Financiamiento.....	99
3.6.6.1	Fuentes internas.....	99
3.6.6.2	Fuentes externas.....	99
3.7	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	101
3.7.1	Valor actual neto (VAN).....	104
3.7.2	Tasa interna de retorno.....	104
3.7.3	Relación beneficio/costo.....	105
3.7.4	Tiempo de recuperación de la inversión.....	105

CAPÍTULO IV

COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA

4.1	SITUACIÓN ACTUAL.....	106
4.2	COMERCIALIZACIÓN PROPUESTA.....	106
4.2.1	Proceso de comercialización.....	107
4.2.1.1	Concentración.....	107
4.2.1.2	Equilibrio.....	107
4.2.1.3	Dispersión.....	107
4.2.2	Instituciones propuestas.....	108
4.2.3	Funciones propuestas.....	109
4.2.3.1	De intercambio.....	110
4.2.3.2	Físicas.....	110

4.2.3.3 Auxiliares.....	112
4.2.4 Estructura propuesta.....	113
4.2.4.1 Estructura de mercado.....	113
4.2.4.2 Conducta de mercado.....	114
4.2.4.3 Eficiencia de mercado.....	114
4.2.5 Operaciones de comercialización propuestas.....	114
4.2.5.1 Canal de comercialización.....	114
4.2.5.2 Márgenes de comercialización.....	115
4.2.6 Factores de diferenciación.....	119

CAPÍTULO V

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA PARA EL COMITÉ DE PRODUCTORES DE LIMÓN PERSA

5.1 ORGANIZACIÓN GREMIAL.....	120
5.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA.....	122
5.2.1 Tipo y denominación.....	122
5.2.2 Localización.....	123
5.2.3 Justificación.....	124
5.2.4 Marco jurídico.....	124
5.2.5 Objetivos.....	128
5.2.6 Estructura organizacional.....	128
5.2.6.1 Diseño estructural.....	128

5.2.6.2	Sistemas de organización.....	130
5.2.6.3	Funciones básicas de las unidades administrativas...	130
5.2.7	Recursos necesarios.....	131
5.2.7.1	Humano.....	131
5.2.7.2	Físicos.....	132
5.2.7.3	Financieros.....	132
5.2.8	Proyección de la organización.....	132
5.2.9	Soporte de la organización.....	133
5.2.9.1	Legal.....	133
5.2.9.2	Soporte mercadológico.....	134
5.2.9.3	Financiero.....	135
5.2.9.4	Administrativo.....	136
5.2.10	Estrategias.....	137
5.2.10.1	Mercadológicas.....	137
5.2.10.2	Técnicas.....	138
5.2.10.3	Financieras.....	138
5.2.10.4	Administrativas.....	139
5.2.10.5	Empresariales.....	140
	Conclusiones.....	141
	Recomendaciones.....	146
	Bibliografía.....	149
	Anexos	
	• Anexo 1: Manual de organización	
	• Anexo 2: Manual de normas y procedimientos	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Génova – Quetzaltenango, División administrativa de centros poblados, Año: 2003	04
2	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Población según edad, sexo y ubicación, Año: 2001	09
3	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Población económicamente activa comparada, Años: 1981 y 2001	10
4	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Escolaridad y analfabetismo comparados, Años: 1981 y 2001	12
5	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Nivel de ingresos de la población, Año: 2001	14
6	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Población según niveles de pobreza, Años: 1989 y 2001	18
7	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Elementos al servicio del sector salud, Año: 2001	23
8	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Superficie total en manzanas, Año: 1979	28
9	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Formas de tenencia de la tierra, Año: 2001	29
10	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Concentración de la tierra, Años: 1979 y 2001	31

No.	Descripción	Página
11	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Uso de la tierra, Año: 2001	33
12	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Producción sectorial y por ramas de actividad, Año: 2001	35
13	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Producción agrícola principal, Año: 2001	36
14	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Producción artesanal por ramas de actividad y productos, Año: 2001	41
15	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Volumen y valor de la producción de muebles de madera, Año: 2001	45
16	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Costos de producción para muebles de madera, Año: 2001	46
17	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Resultados económicos de la mueblería, Año: 2001 (valor en quetzales)	47
18	República de Guatemala, Demanda potencial histórica de limón persa, Período: 1996 – 2000	82
19	República de Guatemala, Demanda potencial proyectada de limón persa, Período: 2001 – 2005	82
20	República de Guatemala, Consumo aparente histórico de limón persa, Período: 1996 – 2000 (en quintales)	83
21	República de Guatemala, Consumo aparente proyectado de limón persa, Período: 2001 – 2005 (en quintales)	84

No.	Descripción	Página
22	República de Guatemala, Demanda insatisfecha proyectada de limón persa, Período: 2001 – 2005 (en quintales)	85
23	República de Guatemala, Oferta total histórica de limón persa, Período: 1996 – 2000 (en quintales)	86
24	República de Guatemala, Oferta total proyectada de limón persa, Período: 2001 – 2005 (en quintales)	86
25	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Proyecto: producción de limón persa, Requerimientos de inversión fija, Año: 2001	93
26	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Proyecto: producción de limón persa, Inversión circulante y capital de trabajo, Año: 2001 (cifras en quetzales)	95
27	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Proyecto: producción de limón persa, Costo de producción estimado Año: 2001 (cifras en quetzales)	96
28	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Proyecto: producción de limón persa, Estado de resultados proyectado a cinco años (cifras en quetzales)	97
29	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Proyecto: producción de limón persa, Financiamiento según origen y naturaleza de los aportes (cifras en quetzales)	100
30	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Proyecto: producción de limón persa, Indicadores financieros simples proyectados a cinco años	102

No.	Descripción	Página
31	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Proyecto: producción de limón persa, Cálculo del valor actual neto, Año: 2001 (cifras en quetzales)	104
32	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Proyecto: producción de limón persa, Márgenes de comercialización propuestos para el comité de productores del parcelamiento El Reposo, Sector sur “B”, Sociedad Civil, Año: 2001 (cifras en quetzales, excepto donde se indique %)	116
33	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Proyecto: producción de limón persa, Resumen de los recursos financieros (cifras en quetzales)	135

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Canal de comercialización para muebles de madera, Año: 2001	58
2	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Organigrama general propuesto para carpintería, Año: 2001	72
3	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Proyecto: producción de limón persa, Flujograma del proceso productivo, Año: 2001	92
4	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Proyecto: producción de limón persa, Canal de comercialización propuesto para comité de productores del parcelamiento El Reposo, sector Sur “B”, Sociedad Civil, Año: 2001	115
5	Municipio de Génova – Quetzaltenango, Proyecto: producción de limón persa, Organigrama propuesto para comité de productores del parcelamiento El Reposo, Sector sur “B”, Sociedad Civil, Año: 2001	129

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tiene dentro de la estructura académica, el Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.), que es un método de evaluación final del estudiante, previo a obtener el título profesional en el grado académico de licenciado.

Dicha unidad académica contribuye a que la Universidad de San Carlos cumpla con el mandato constitucional, que es estudiar la realidad nacional y proponer soluciones a la problemática detectada.

El contacto del practicante con la población de cada comunidad, entidades públicas y privadas y autoridades municipales, permite el análisis de los principales problemas detectados, lo que se correlaciona con el conjunto de recursos, potencialidades y limitantes de coyuntura y estructurales.

Con el E.P.S., el estudiante aplica los conocimientos adquiridos durante los años de estudio, al proceso de investigación de la realidad económica y social de una comunidad determinada, con el objetivo de plantear mejoras a corto, mediano y largo plazo.

El proceso integral de trabajo involucra a las autoridades directivas y docentes del E.P.S., quienes interactúan con los practicantes a través de dos etapas:

el Seminario General es la primera de ellas, cuyas actividades interdisciplinarias, son comunes para las carreras de Administración de Empresas, Auditoría y Contaduría Pública y Economía; la segunda etapa es el seminario específico y está orientado por carrera para complementar la formación del estudiante.

En la primera etapa se realizan actividades de grupo entre los estudiantes de las tres carreras, como conferencias para refuerzo de conocimientos y se practican técnicas de investigación como la elaboración de diagnósticos socioeconómicos y formulación de proyectos.

En la segunda etapa se establecen los requerimientos mínimos para la elaboración de los informes colectivo e individual, con lo cual asegura la imparcialidad y equidad en la distribución de la carga académica-estudiantil.

El tema general de la investigación es: “DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN” y como un corolario del estudio, los informes individuales por áreas temáticas, de los cuales el presente constituye un volumen del área de Administración de Empresas y se denomina: “COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (Elaboración de muebles de madera)”.

Al ponente del presente informe le fue asignado el municipio de Génova, del departamento de Quetzaltenango, para efectuar la investigación de campo durante el mes de octubre de 2001.

Previo al trabajo de campo, se formularon planes de investigación y de trabajo, se efectuaron visitas preliminares para reconocimiento y familiarización con entes y zona objetos de estudio.

Las actividades de extensión, así como las propuestas de inversión, forman parte del aporte de la universidad de San Carlos para promover el desarrollo de las comunidades del País y permitir la evaluación final del practicante.

Para planear la investigación y desarrollar el trabajo específico, fueron formuladas varias hipótesis de trabajo, resumidas de la siguiente manera:

- Génova es un Municipio cuya economía se encuentra relacionada al sector agrícola, principalmente con el cultivo de café, el cual atraviesa por una crisis de sobreoferta mundial y caída de precios en el mercado internacional, con graves efectos en la economía de los sectores productivos locales.
- La población que se encuentra en desventaja económica, no tiene ingresos suficientes para mantener un nivel de vida mínimo adecuado, la falta de recursos no permite el desarrollo y enfrentan la crisis en forma aislada, porque no son grupos organizados alrededor de intereses gremiales.
- La producción artesanal es limitada y los propietarios de las unidades económicas, no están organizados para producir y comercializar los artículos.

Esto implica una gran desventaja ante la competencia de productos industrializados.

- El Estado guatemalteco ha reducido ostensiblemente los programas de apoyo y fomento a los sectores en desventaja económica.

La verificación de estas hipótesis, permitió estructurar un informe en cinco capítulos, cuyo contenido temático es el siguiente:

Capítulo I: se refiere a las generalidades del Municipio y ofrece la descripción monográfica del mismo (demografía, infraestructura y servicios en general), además, una descripción y análisis de la estructura agraria y de la producción.

Capítulo II: incluye el diagnóstico del sector artesanal, con énfasis en la comercialización y organización de la rama de actividad de carpintería y subrama de elaboración de muebles de madera. Además, contiene una propuesta encaminada a mejorar la situación actual.

Capítulo III: desarrolla la propuesta de inversión para la producción de limón persa y coadyuvar a disminuir la dependencia de los monocultivos y otros productos tradicionales de poco mercado.

Capítulo IV desarrolla el tema de la comercialización de la producción de limón persa. En éste se describe la situación actual en que se desenvuelven los

únicos productores de este producto y además, se propone la comercialización para el limón persa que más se ajusta a las necesidades de estas personas.

Capítulo V: Éste analiza la organización empresarial actual de los productores de limón persa y también propone una estructura básica para coordinar las actividades administrativas que mejoren el desarrollo de dicho proceso y la situación económica y social de los integrantes del Comité y de la comunidad.

Al final de la parte capitular, se incluyen las conclusiones en forma temática, sobre los principales hallazgos realizados; posteriormente se plantean las recomendaciones en la misma estructura.

Finalmente, se concluye con la bibliografía consultada y anexos que complementan la propuesta de organización empresarial.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO

Éste ofrece aspectos generales que diferencian a Génova de los demás Municipios de la región. Contempla una síntesis histórica, la descripción de las peculiaridades geográficas, demográficas, infraestructura y otros aspectos que lo identifican dentro de la geografía nacional.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Génova se funda a través del Acuerdo Gubernativo del 21 de julio de 1961. El origen se remonta al año 1902, cuando la erupción del volcán Santa María obligó a huir de la zona devastada y de alto riesgo, a un grupo de habitantes del municipio de San Martín Chile verde (hoy San Martín Sacatepéquez), quienes se asentaron en el lugar denominado Taltute, al sur de la región costera de Quetzaltenango.

El vasallaje del pueblo hacia el tirano presidente Lic. Manuel Estrada Cabrera, los llevó a solicitar el cambio de nombre a Taltute por el de Santa Joaquina, en honor a doña Joaquina, madre del tirano. El nombre se oficializó en Acuerdo Gubernativo del cuatro de julio de 1910 y el 29 de agosto de 1912 fue elevado al rango de Municipio, a través de un Acuerdo Gubernativo de la misma fecha.

Con el triunfo del movimiento unionista que derrocó a Manuel Estrada Cabrera, se promulgó el Acuerdo Gubernativo del tres de mayo de 1920, que dispuso suprimir de todos los poblados del País, el nombre de Estrada Cabrera y de cualquiera de los familiares, por tal razón Santa Joaquina paso a llamarse Génova.

1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS

Las características más relevantes de la geografía de Génova, son la localización, extensión, colindancias y división político–administrativa y forman parte del marco general de las condiciones en que se encuentran los habitantes.

1.2.1 Localización

El municipio de Génova se encuentra en la parte sur del departamento de Quetzaltenango, en la Región VI o Sur–Occidente del País, en latitud 14°37'13" con relación al Ecuador y longitud 91°50'05" del meridiano de Greenwich.

Dista a 219 kilómetros de la capital de la República; ~~está~~ a 70 kilómetros de la ciudad de Quetzaltenango vía Colomba – San Juan Ostuncalco; se encuentra a 115 kilómetros vía Santa Cruz Maluá del departamento de Retalhuleu. También se ubica a 60 kilómetros de la frontera con la república de México.

Eliminado: a

1.2.2 Extensión

El Municipio tiene 372 kilómetros cuadrados de superficie y la altitud promedio es de 350 metros sobre el nivel del mar.

1.2.3 Límites

Limita al norte con los municipios de Flores Costa Cuca y Colomba, (departamento de Quetzaltenango); al sur con el municipio de Retalhuleu (departamento de Retalhuleu); al este con el municipio de El Asintal (departamento Retalhuleu) y el municipio de Colomba (departamento de Quetzaltenango); al oeste con los municipios de Coatepeque y Flores Costa Cuca (departamento de Quetzaltenango).

1.2.4 División político-administrativa

En el Municipio la organización del gobierno local está representado por la Corporación Municipal, integrada por el alcalde, un consejo de síndicos y los concejales; en las aldeas, cantones, caseríos y centros poblados que lo ameriten, se designa un alcalde auxiliar, también conocido como Ministril o Mayordomo.

La división oficial adoptada por el Instituto Geográfico Nacional, únicamente reconoce después de la Cabecera Municipal o Pueblo, tres categorías: Aldeas, caseríos y parajes.

Otras divisiones que por el uso y costumbre popular se han incorporado a la distribución de un Municipio, son las colonias, fincas, labor, parcelamiento y comunidad, etc., lugares que antaño reconocía la ex Dirección General de Correos y Telégrafos, para fines postales y dirección de los habitantes para la administración del correo.

En el cuadro siguiente se muestran todas las localidades que actualmente integran a este Municipio.

Cuadro 1
Municipio de Génova – Quetzaltenango
División administrativa de centros poblados
Año: 2003

Pueblo	Aldeas	Fincas
1. Génova	1. Bolívar	1. El Carmen y Anexos
	2. La Paz	2. La Alianza
Caseríos	3. Morazán	3. La Ceiba
1. Los Ávila	4. Morazán Viejo	4. María Lourdes
2. Poco a Poco	5. El Rosario	5. San Antonio Morazán
3. Bélgica	6. San Miguelito	6. Nuevo San Isidro
4. Canutillo		7. San Julián Morazán
5. Guadalupe	Comunidades agrarias	8. La Esperanza
6. La Esmeralda	1. Lirios de Coronado	9. Santa Margarita
7. Los Laureles	2. San Roque	10. Santa Romelia
8. Manaque	3. Arizona	11. El Amparo
9. Más Adentro		12. Ciprés
10. Morelia	Haciendas	13. Santa Elena
11. San Isidro	1. Cabañas	14. Calabria
12. Piedra Gorda	2. El Olimpo	15. Concepción
13. Sector Juárez	3. Las Conchas	16. San Rafael
14. Sector Méndez	4. San Caralampio	17. San Cayetano
15. San Lorenzo	5. América	18. El Botín
16. Candelaria	6. Guadalupe	19. San Rafael el
17. Nueva Linda	7. El Triunfo	Silencio
	8. El Caulote	20. San Diego
Colonias	9. San Rafael el	21. Morelia
1. El Milagro	Mangalito	22. Santa Marta
2. La Floresta	10. San José Batzá	23. Los Limares
	11. Santa Rosa	24. Serbia
Parcelamientos	12. Tilapa	25. San Bartolo
1. El Reposo Sector Sur B	13. María Teresa	26. El Reposito
2. El Reposo Sector A	14. Mercedes y Anexo	
3. El Reposo Sector B	15. Santa Marta	
4. El Reposo Sector C		
5. El Reposo Sector D		
6. Talzachum		

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

La división administrativa a octubre de 2001, respecto a la oficial del año 1994, presenta los siguientes cambios:

- La aldea Morazán se dividió en dos aldeas: Morazán y Morazán Viejo, y este último con una subdivisión: caserío Poco a Poco.
- La aldea San Miguelito se dividió en el caserío Nuevo San Isidro y la colonia El Milagro.
- Las labores La perla y El Paraíso, se convirtieron en los caseríos: La Esmeralda y Bélgica respectivamente; y
- La hacienda San Rafael El Mangalito, se convirtió en el caserío Mangalito.

1.3 RECURSOS NATURALES

Éstos forman parte del medio físico que rodea al hombre y del cual obtiene bienes que cubren necesidades. El aumento o disminución de los recursos se relaciona con el nivel de explotación empleado por la población de cualquier comunidad.

Los más importantes que se detectan en el municipio de Génova se mencionan a continuación:

1.3.1 Clima

Para Génova éste es cálido sin una estación fría definida. El ambiente es húmedo y de invierno seco; la temperatura media anual oscila entre los 20° y 25° centígrados.

1.3.2 Suelos

~~Éstos se caracterizan por ser de origen volcánico en la parte norte, de textura franco–arcillosa y franco–arenosa en la parte sur.~~

Eliminado: E

Según las características climatológicas y condiciones topográficas, éstos son adecuados para el cultivo de hule, café y banano en la parte noreste, norte y centro del Municipio; y producción de maíz, ajonjolí, cacao y mango en la parte sur, sureste y suroeste.

Los suelos han perdido parte del valor nutriente por la erosión propia de los cultivos y la mecanización de la producción; en los estratos de pequeñas parcelas, los daños han sido menores porque la tecnología tradicional, no los ocasiona de la misma manera.

1.3.3 Orografía

La topografía es variada, debido a que los suelos en el municipio de Génova, son planos en un 65%, ondulados en 20% y 15% son inclinados.

1.3.4 Hidrografía

En el Municipio se localizan los ríos: El Rosario, Ocosito, Tilapa, Las Pilas, El Talpex, Batzá, Jocá, Cantel, Teleche, Talchulul y Talzachum; y los riachuelos Patos y La Bóveda.

Hace 20 años estos ríos estaban rodeados de mucha vegetación y montañas frondosas, eso determinaba los amplios caudales y diversidad de peces y crustáceos (mojarra, pepesca, sardinas, camarón y cangrejo). Hoy es escasa la vegetación, la contaminación ambiental ocasionada por los químicos utilizados en la agricultura y el crecimiento demográfico a las orillas, los han convertido en virtuales basureros clandestinos y lugares de desfogue de drenajes y de la disposición de desechos orgánicos y basura.

1.3.5 Forestales

Las zonas densamente pobladas de árboles se localizan principalmente en las fincas multifamiliares medianas. Éstas se clasifican como: bosque húmedo subtropical cálido, en el que predominan las siguientes variedades de frutos: mango, palo jiote, jocote, almendro, eucalipto, palo blanco, neem, sauce, conacaste, caulote, amate, hule, cedro y guayabo.

La función de mantener el equilibrio del ecosistema se ha perdido por el corte de árboles, primero por desconocimiento del daño a la ecología, y segundo, por la necesidad de madera y leña en los pequeños productores.

En los últimos veinte años la tala inmoderada de árboles como el cedro, amatío y palo blanco, ha reducido el suministro de madera a la artesanía de muebles. En las fincas multifamiliares medianas abunda el palo blanco, no así en las pequeñas explotaciones, en las que es talado en forma inmoderada para exportar y sin que existan planes gubernamentales, municipales o privados para la reforestación.

El Instituto Nacional de Bosques no cumple funciones y se limita prohibir prácticas perjudiciales, sin poseer los medios de vigilancia y supervisión de las normas emitidas. Se han tomado medidas, a través de la Policía Nacional Civil, contra pequeños depredadores de árboles para leña, pero no se ha accionado contra comerciantes y traficantes de maderas finas, ~~sea por indolencia, dolo o~~ impotencia para actuar.

Eliminado: ya

1.4 POBLACIÓN

El municipio de Génova tiene un total de 29,343 habitantes, según las estimaciones al año 2001 del Instituto Nacional de Estadística, pero al expandir la muestra investigada en 279 hogares, sería de 26,090 personas.

1.4.1 Población según edad, sexo y ubicación

Estos datos reflejan con mayor exactitud la cantidad de habitantes según ~~el~~ género, grupo étnico y localización geográfica. Para una mejor explicación se presentan en el cuadro dos los datos correspondientes a cada uno de los rasgos mencionados anteriormente.

Eliminado: su

Cuadro 2
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Población según edad, sexo y ubicación
Año: 2001

Edades	Total	%	Sexo		Ubicación	
			Hombres	Mujeres	Urbana	Rural
De 00 a 04	4,185	16.04	2,201	1,984	481	3,703
De 05 a 09	4,104	15.73	2,159	1,945	472	3,632
De 10 a 14	3,653	14.00	1,921	1,731	420	3,232
De 15 a 19	2,838	10.88	1,493	1,346	327	2,512
De 20 y Más	11,310	43.35	5,949	5,361	1,301	10,010
Total	26,090	100.00	13,723	12,367	3,001	23,089
Porcentaje del total			52.60%	47.40%	11.50%	88.50%

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

La información anterior casi coincide con la del Registro Civil Municipal (26,285 habitantes), que lleva el control de nacimientos y defunciones, pero no del movimiento migratorio, que en términos netos de entradas y salidas, fue estimado en el 1% del total de la población (5% ingresos – 1% salidas).

Según las cifras del IX Censo Nacional de Población y IV de Habitación de 1981 y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística al año 2001, la tasa anual de crecimiento intercensal de la población en general, fue de 2.10%. En estos 20 años los hombres aumentaron en mayor proporción (2.55%) que las mujeres.

Eliminado: c

Eliminado: pobla
cional

Eliminado: de

Eliminado: INE

La población distribuida en las áreas urbana y rural, según el INE, no ha variado significativamente en 20 años. En 1981 el 91% vivía en zonas rurales y en el 2001 el porcentaje es del 90%. Los datos de la muestra (88.5%) evidencian un lento desplazamiento de la población a la Cabecera Municipal.

1.4.2 Población económicamente activa

Este aspecto incluye personas de 10 hasta 64 años. En la realidad esta clasificación no es rígida, porque en las actividades productivas analizadas, especialmente las agrícolas y pecuarias, existen personas fuera de esos límites, como el caso de los niños para corte de café y maíz.

Según proyecciones del INE, la población Económicamente Activa de Génova para el año 2001 sería de 20,823 personas y está distribuida de la manera en que se muestra el cuadro tres.

Cuadro 3
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Población económicamente activa comparada
Años: 1981 y 2001

Edades	Censo 1981		Proyección 2001		Muestra E.P.S. 2001	
	Total	%	Total	%	Total	%
De 10 a 14 años	2,695	13.03	4,391	14.96	861	3.30
De 15 a 19 años	2,104	10.17	3,400	11.59	1,263	4.84
De 20 a 64 años	8,750	42.29	13,032	44.41	3,616	13.86
Total personas ocupadas	13,549	65.49	20,823	70.96	5,740	22.00
Desocupada que busca empleo	ND		ND		12,033	46.12
Total PEA	13,549	65.49	20,823	70.96	17,773	68.12
Población Económicamente Inactiva	7,140	34.51	8,520	29.04	8,317	31.88
Población total	20,689	100.00	29,343	100.00	26,090	100.00

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

Es importante mencionar que las proyecciones de población del INE no contemplaron el fenómeno de la crisis del café, por lo que el dato de la PEA

pudiera variar, debido a que no previeron aspectos coyunturales como la caída del precio en el mercado internacional, que ha provocado el desempleo de millares de personas y la paralización de las operaciones de pequeños y medianos caficultores y reducir operaciones en las grandes explotaciones.

Esta situación ha determinado una alta dependencia de la población desocupada respecto de un pequeño sector que aun conserva el empleo o autoempleo. La relación es de cuatro habitantes desocupados por uno que trabaja y los primeros aunque busquen ocupación, no la encuentran por la falta de oferta de trabajo en la zona. Estos sectores de población han entrado en un franco proceso de depauperación y precariedad, sin perspectivas de mejoras en el corto plazo, entre ellas la falta de planes de Gobierno orientados para apoyar a los pequeños y medianos productores.

Esta crisis ha inducido a los terratenientes a sustituir el café por otros cultivos o el uso del suelo, que contribuye a reducir los puestos de trabajo, porque los cuidados culturales de éstos, requieren menos mano de obra.

En condiciones económicas estables, la juventud de la PEA y el grueso de habitantes menores de diez años, son factores positivos porque incrementan la productividad. En las actuales circunstancias constituyen un problema, porque la economía de la región no podrá absorberlos, debido a que los Municipios vecinos atraviesan por los mismos problemas para ampliar y diversificar la

producción por falta de recursos y así dar cabida a las nuevas generaciones de trabajadores en el aparato productivo.

1.4.3 Población según escolaridad

La comparación del nivel de escolaridad alcanzado en un período con otro, refleja los avances significativos en la educación, la cual es un requisito para el desarrollo integral de la población.

Según proyecciones del INE hay un deterioro en el nivel general de escolaridad, debido a que en el año 2001 el porcentaje es menor (47.42%) al registrado en 1981 (52.75%), como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 4
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Escolaridad y analfabetismo comparados
Años: 1981 y 2001

Nivel	Censo 1981		Proyección 2001		Muestra E.P.S. 2001	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Alfabeta	10,911	52.74	13,915	47.42	854	58.90
Preprimaria	164	0.79	1,005	3.43	26	1.79
Primaria	9,238	44.65	7,573	25.81	690	47.59
Media	1,494	7.22	5,182	17.66	134	9.24
Superior	15	0.07	155	0.53	4	0.28
Analfabeta	9,778	47.26	15,428	52.58	596	41.10
Edad pre-escolar	ND	0	ND	0.00	197	0.14
Analfabeta	9,778	47.26	15,428	52.58	399	27.52
Total población	20,689	100.00	29,343	100.00	1,450	100.00

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

Los datos de la muestra evidencian una mejoría a este nivel general, porque se han creado escuelas en la mayoría de aldeas, caseríos y fincas, al

extremo que en octubre de 2001 existía una escuela primaria y otra de pre–primaria en la mayoría de comunidades.

Se han creado tres institutos de Educación Media en la Cabecera Municipal y las aldeas Morazán y San Miguelito y un instituto de nivel diversificado para la carrera de Maestra de Educación para Párvulos.

En síntesis el 58.90% de población en edad escolar, principalmente de primaria, ha tenido más oportunidad de educarse.

1.4.4 Población según ingresos y fuentes de ingresos

Esta parte únicamente presenta información de la muestra, porque no hay datos disponibles del Instituto Nacional de Estadística, que permitan medir la evolución o tendencia de este indicador socioeconómico con respecto a otros años, el que en términos generales se ha deteriorado, especialmente en los últimos cinco años con la crisis del café, del cual dependía la economía de pequeños y medianos productores del Municipio.

La mayor parte de los ingresos familiares en Génova provienen de la agricultura, pero en los últimos cinco años, han tomado gran importancia dentro del total, las transferencias de dinero del exterior, especialmente de Estados Unidos y Canadá.

Cuadro 5
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Nivel de ingresos de la población
Año: 2001

Ingreso mensual en quetzales	Hogares	%
De 0 a 400	25	8.96
De 401 a 800	118	42.29
De 801 a 1,200	66	23.66
De 1,201 a 1,600	34	12.19
De 1,601 a 2,000	19	6.81
De 2,001 a 3,000	13	4.66
De 3,001 a 5,000	3	1.08
De 5,001 y más	1	0.35
Total familias encuestadas	279	100.00

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

209 familias que constituyen el 74.91% del total de la muestra, tienen ingresos hasta por Q.1,200.00 mensuales, cantidad menor al costo de la canasta básica del área rural. Estos datos incluyen el ingreso de hogares radicados en microfincas y fincas subfamiliares y en algunos casos el de familias de asalariados ubicadas en fincas familiares y multifamiliares medianas.

El análisis de los diferentes rangos de ingresos familiares, evidencia el alto grado de precariedad de la mayor parte de la población de Génova, como se explica a continuación:

En rango de ingresos de cero a Q.400.00 mensuales, la mayoría de miembros de la familia en edad de trabajar, está desempleada y los que tienen trabajo, éste es temporal y trabajan en forma discontinua y eventual, con un promedio de diez a quince días por mes.

Eliminado: no es estable,

Las familias con ingresos entre Q.401.00 y Q.800.00, los obtienen de la agricultura y venta de la fuerza de trabajo como jornaleros, en la mayoría de hogares, solo un miembro trabaja.

Las familias con ingresos entre Q.801.00 y Q.1,200.00, los miembros son agricultores con actividades complementarias como obreros independientes y asalariados en diferentes ramas de actividad.

Las familias con ingresos entre Q.1,201.00 a Q.1,600.00 y de Q.1.601.00 a Q.2,000.00 en conjunto son 53 y representan el 19% del total de la muestra; la fuente principal de ingresos es la agricultura y explotación pecuaria, complementadas con el comercio informal a pequeña escala y sueldo o jornales.

Eliminado: son

Las 17 familias con ingresos entre Q. 2,001.00 a más de Q. 5,001.00, son la minoría, constituyen el 6.1% de la muestra, los ingresos provienen de la agricultura en fincas medianas, con excedentes para la comercialización, actividades de comercio y servicios y como asalariados.

En todos los niveles se reportaron remesas de familiares en el exterior, que por la extrema pobreza han emigrado en busca de trabajo y dar sustento a quienes dejan el País.

Los ingresos en el año 1981 medidos en capacidad de pago o poder adquisitivo, eran mejores que en el 2001, la población ahorra parte del salario, invertía en vivienda y tenía mejor nutrición y acceso a medicamentos.

En 1981 existían suficientes puestos de trabajo y la producción de café tenía mercado asegurado. En octubre de 2001, el ingreso familiar promedio diario era de Q.20.00, cantidad insuficiente para cubrir las necesidades básicas del grupo familiar.

En el Municipio predomina la agricultura, lo cual explica que el trabajo de jornalero en fincas y haciendas absorba el 49% del total de la muestra investigada; las demás fuentes de ingresos en orden de importancia son las siguientes: Asalariado-Jornalero 49%, Asalariado-Obrero 8%, Comercio 18%, servicios 15%, remesas del exterior en dólares 5% y otras 6%.

1.4.5 Población según niveles de pobreza

Esta condición se define como la “circunstancia económica en la que una persona carece de los ingresos suficientes para acceder a los niveles mínimos de atención médica, alimentos, vivienda, ropa y educación.”¹

En Guatemala la pobreza es la experimentada por aquellas personas cuyos ingresos se encuentran muy por debajo de la media o promedio nacional; la pobreza extrema o absoluta es la de aquellas personas que no disponen de los alimentos necesarios para mantenerse sanos.

En el cálculo de la pobreza según los ingresos, aunque la persona disponga de alimentos, ~~También hay que tomar en cuenta otros elementos esenciales que~~

Eliminado: ,

Eliminado: t

¹ MICROSOFT, Enciclopedia Encarta 1999, tema de pobreza, versión en disco compacto.

contribuyen a una vida sana, tal como el acceso a servicios públicos de agua, energía eléctrica, transporte, educación, servicios médico hospitalarios, tenencia de la tierra y medios de producción, los cuales considerados aisladamente o en conjunto, presentan serias limitaciones para el aprovechamiento; en estas condiciones una persona debe ser considerada en situación de sobrevivencia.

El nivel de pobreza de la población, se mide por el ingreso familiar mensual, en los siguientes rangos y categorías:

- **Población en extrema pobreza:** Es aquella cuyos ingresos son menores a Q.800.00 mensuales.
- **Población pobre:** Es aquella cuyos ingresos mínimos son de Q.800.01 y no exceden de Q.1,200.00 mensuales.
- **Población en sobrevivencia:** Es aquella cuyos ingresos son entre Q.1,200.00 y Q.2,000.00.
- **Población no pobre:** Se consideran aquellos que exceden el ingreso familiar de Q.2,000.00, pero dicho estatus en Génova ésta constantemente amenazado por el desempleo y la baja de los precios del café.

En el cuadro siguiente se resumen los datos de la muestra a octubre de 2001 y los datos del estudio del INE año 1989, cuyas cifras son las más recientes y que

por dicha causa, no presentan mucha distorsión por el deslizamiento del tipo de cambio del dólar respecto a la moneda nacional.

Cuadro 6
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Población según niveles de pobreza
Años: 1989 y 2001

Eliminado: Com
parativo de los a

Niveles	Rango en quetzales		Censo 1989		Muestra 2001	
	De	Hasta	Población	%	Familias	%
Pobreza extrema	0.01	800.00	769	34.75	143	51.25
Pobreza	800.01	1,200.00	583	26.34	66	23.66
Sobrevivencia	1,200.01	2,000.00	528	23.86	53	19.00
No pobres	2,000.01	5,000.00	317	14.32	16	5.74
Acomodados	5,000.01	y más	16	0.73	1	0.35
Total			2,213	100.00	279	100.00

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

El cuadro anterior muestra que en octubre de 2001 un 51.25% de la población de Génova vivía en extrema pobreza y las personas en condición pobre son el 74.91%. El segmento en condición de sobrevivencia aumenta con los campesinos en proceso de empobrecimiento que se ubican en el rango de ingresos entre Q.2,000.00 y más, los cuales se ubican en los estratos de fincas subfamiliares de mayor extensión y la mayoría de fincas familiares.

En el caso de Génova es notable la mejoría en la calidad de la vivienda y servicios instalados, pero es paradójica la caída del nivel de ingresos y el aumento de la pobreza. Estos fenómenos encuentran explicación en lo siguiente: Las mejoras en vivienda e infraestructura se hicieron en la época de

bonanza del café, hace más de cinco años, y en forma más aguda en los últimos dos, lo que sucede es que en el período analizado, no se han realizado estudios que descubran estas realidades.

Eliminado: pong
an al descubierto

1.4.6 Población y migración

En términos generales existe mayor flujo de personas hacia fuera del Municipio, y todas las salidas son motivadas por razones de mejoras económicas, en busca de empleo y residencia permanente en los Estados Unidos de América y Canadá y, de forma temporal y con menos perspectivas económicas, en el sureste de México, en las grandes plantaciones agrícolas.

Antes la migración, era causada por la insuficiente mano de obra local para corte de café, este flujo en los años 1998 al 2000 se redujo por la crisis del precio en el mercado internacional.

1.5 INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS

Estos dos conceptos incluyen toda la obra civil destinada al equipamiento en materia de servicios públicos para la comunidad y los habitantes, el mayor o menor funcionamiento da la pauta del desarrollo urbanístico de los centros poblados, ya sean estos pueblos, aldeas o caseríos.

La simple existencia de los servicios públicos no garantiza la eficiencia y calidad para mantener los niveles adecuados de salubridad, educación y ambientales para la población.

En Génova como en las demás regiones del País, únicamente se ha hecho énfasis en el desarrollo del área urbana, en detrimento de las comunidades rurales, cuyos habitantes se han visto obligados a la autogestión para lograr el equipamiento mínimo que requieren las comunidades, especialmente de agua, drenajes, letrización y caminos vecinales.

A continuación se ofrece una síntesis de la cobertura y estado general de los servicios públicos e infraestructura en el Municipio a octubre de 2001.

1.5.1 Vivienda

Las características físicas y ambientales del inmueble en términos generales, mejoro entre 1981 y el 2001, así como la dotación de servicios e instalaciones sanitarias y ambientes que la rodean.

La construcción predominante en 1981 era de madera (43.43%), los materiales como lepa, palo o caña representaba el 42.83%, la construcción de materiales duraderos y de mejor calidad era mínima.

La investigación de octubre de 2001 revela que la madera aun predomina en el 45.16% de las viviendas, pero esto se debe a la preferencia del material por la frescura en un clima cálido, pero también se emplean maderas tratadas para exteriores y el block de cemento, está presente en el 30.82% de las construcciones.

Eliminado: ya

Los techos de lamina de zinc en 1981 eran el 49.94% del total, para el año 2001 casi se generalizó el uso, porque representaba el 95.34% de techos instalados.

1.5.2 Agua

El suministro cubre el 33% de hogares encuestados y solamente es entubada sin tratamiento sanitario de potabilización. Este servicio es proporcionado en la Cabecera Municipal, las aldeas: El Rosario, Morazán, Poco a Poco, Morazán viejo, San Miguelito, Guadalupe y los caseríos: Laureles, Morelia y Sector Méndez; el resto de la población (67%) se abastece de este líquido en pozos, ríos, manantiales y chorros públicos.

1.5.3 Drenajes

Únicamente en la Cabecera Municipal funciona este servicio, toda la población rural lo carece. Las excretas se depositan en letrinas con pozos ciegos y las aguas servidas en canales improvisados a flor de tierra; en ambos casos existe contaminación en las capas freáticas y proliferan los insectos transmisores de enfermedades.

1.5.4 Salud

En la Cabecera Municipal funciona un Centro de Salud tipo "B", con un médico y siete paramédicos; reporta en la Jefatura de Área de Salud departamental, del Ministerio de Salud Publica y Asistencia Social.

No se presta servicio a emergencias fuera del horario oficial; a pesar de la clasificación oficial asignada, no dispone de servicios de encamamiento de enfermos, solo tratamiento ambulatorio.

En este centro funciona una clínica medica de la Asociación de Desarrollo Integral Sostenible para la Salud –ADISS– con tres empleados permanentes.

Existen siete puestos de salud en los siguientes lugares: parcelamiento El Reposo sectores A y B; aldeas El Rosario, San Miguelito, La paz y Morazán y caserío Guadalupe.

Los servicios médicos no atendidos en el centro y puestos de salud, se remiten al Hospital Nacional de Coatepeque o al Hospital Departamental Regional con sede en Quetzaltenango.

En las localidades mencionadas en el párrafo anterior, funcionan hospitales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, exclusivamente para afiliados, por lo cual la mayor parte de los habitantes están excluidos de estas facilidades, debido a que los patronos no están inscritos en el régimen de seguridad social.

El cuadro siguiente resume los elementos principales del sector salud:

Cuadro 7
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Elementos al servicio del sector salud
Año: 2001

Elementos del sector	Cantidad
Puestos de salud	7
Centros de salud	1
Clínicas médicas particulares	5
Vigilantes de la salud	112
Médico ambulatorios	2
Comadronas	30
Farmacias	8

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

Como se observa en el cuadro anterior, a pesar de que existen 165 unidades de salud, éstas brindan el servicio a la población de las localidades en las que encuentran ubicadas y comunidades vecinas.

1.5.5 Educación

La educación parcialmente gratuita es cofinanciada por el Estado a través del Programa Nacional de Autogestión Comunitaria –PRONADE–, Institutos por Cooperativa y el programa de Tele Secundaria; por último existen entidades educativas pagadas para niveles pre–primario, primario y diversificado.

En octubre de 2001, había 26 centros escolares primarios, 23 oficiales y tres privados; 24 en el área rural y dos en el área urbana; 122 docentes, 107 en el área rural y 15 en el área urbana. Otras entidades que operan en el Municipio y que se dedican a mejorar el sector educación, son las siguientes:

- **Asociación de Desarrollo Integral –ADI–:** Pago de maestros en cuatro escuelas en los parcelamientos Talzachum, aldeas La Paz y El Rosario y caserío Morelia.
- **FUNRURAL:** 50 becas de primer grado primaria, en dos escuelas del sector Méndez y aldea Morazán.
- **Fondo de Inversión Social –FIS–:** financiamiento para construcción de escuelas, ampliaciones y mejoras.
- **Ministerio de Educación:** con Q 5,000.00 para escuelas, a través de Juntas Escolares de Padres y la refacción escolar. Eliminado:
- **CENACEP:** con actividades vacacionales para niños y niñas de edad preescolar, en comunidades en las que no hay escuelas de párvulos.

1.5.6 Energía eléctrica

Este fluido lo genera el Instituto Nacional de Electrificación y la distribuye desde julio de 2000, la empresa privada Distribuidora de Electricidad de Occidente, S.A. –DEOCSA–. Eliminado:

Los pagos se hacen en la agencia de la ciudad de Coatepeque y/o en bancos del sistema.

Las comunidades que poseen servicio domiciliario son: la Cabecera Municipal; las aldeas el Rosario, Bolívar, La Paz, Morazán, Poco a Poco y San Miguelito; los Caseríos Morelia, Canutillo, Más Adentro, Guadalupe, Morazán Viejo y Los Laureles, Parcelamiento Talzachum y El Reposo, sectores A, B, C, D, López y Méndez. El 75% de las viviendas de los hogares encuestados, tienen energía domiciliar, el 25% que resta carece del servicio y se ubica en áreas rurales alejadas.

Eliminado: se

En la Cabecera Municipal el alumbrado público es deficiente por falta de mantenimiento, la mayoría de focos y lámparas están fuera de servicio.

1.5.7 Recolección de basura

En el año 1981 cada hogar disponía de los desechos y basura en la mejor forma posible, generalmente la depositaba en las orillas de ríos. En la fecha de la investigación (octubre de 2001), esta situación no había cambiado y el daño a la ecología y afluentes, continuaba con más perjuicio por el crecimiento de la población.

Eliminado: no

Cada vecino es el responsable de eliminar la basura, en ocasiones emplea personas menesterosas que la tiran en lugares lejanos a las viviendas a cambio de alimentos o dinero en pequeñas cantidades.

La municipalidad únicamente recolecta basura en los alrededores del edificio municipal, el parque y mercado, la disposición la hace en un depósito de basura situado en el camino al Sector Méndez.

1.5.8 Red vial

Las carreteras, caminos y veredas permiten el traslado de insumos y extracción de la producción, transporte de personal y facilitan el comercio.

En Génova no existe una red vial adecuada, porque la vía principal asfaltada, es la que se conecta con la ruta al Pacífico en el lugar denominado Miramar a ocho kilómetros de distancia de la Cabecera Municipal. Las demás vías son caminos empedrados o de terracería hacia las aldeas ~~y~~ caseríos.

Eliminado: ,

La red vial contempla 14 caminos vecinales y una carretera secundaria asfaltada entre San Antonio Morazán y Champerico de 11 kilómetros. El 61% de las vías son de terracería, 8% asfaltadas y 31% empedradas.

La red vial no es de suficiente cobertura para la extracción de productos agrícolas y movilización de personas en el área rural; sin embargo, poco puede hacer la municipalidad para mejorar esta situación, porque la inversión en este ramo es responsabilidad del ministerio de comunicaciones.

1.5.9 Transporte

El movimiento vehicular mejoró en los últimos 20 años. Antes únicamente el ferrocarril transportaba carga y personas, mientras que los autobuses transitaban por la ruta principal entre Coatepeque y otras ciudades importantes.

Hoy existen cuatro líneas de transporte extraurbano, una con servicio diario a Guatemala y tres con rutas ordinarias a diferentes puntos del Municipio, pero las unidades son insuficientes, debido al mal estado de los caminos, lo que influye en que los empresarios no coloquen más unidades para el transporte de personas a este lugar.

1.5.10 Correos y telecomunicaciones

Este es operado a través de una empresa privada, entre los principales servicios pueden mencionarse los siguientes:

Eliminado: E

Eliminado: varias

Eliminado: s

Eliminado: s

- **Postal y telegráfico:** Lo presta International Postal Services, Limited “El Correo”, con una agencia localizada en el Pueblo; la correspondencia en áreas rurales la transportan los alcaldes auxiliares.

Eliminado: Servicio p

Eliminado: la empresa privada

- **Telecomunicaciones:** La telefonía domiciliar fija la ofrece Telecomunicaciones de Guatemala –TELGUA– únicamente en Génova; en el área rural es por medio de radioteléfonos en varios abonados comunitarios. El servicio es deficiente por los pocos canales asignados a las transmisiones y existe alta demanda de llamadas entrantes y salientes; las cuotas las consideran altas los usuarios dada la calidad del servicio.

Eliminado: os servicios de

Eliminado: os

Eliminado: que

- **La telefonía celular** la proveen TELGUA, COMCEL, TELEFÓNICA Y BELLSOUTH; en conjunto cubren el 80% del área geográfica del Municipio, porque la topografía plana ayuda a la transmisión de señales.

1.6 ESTRUCTURA AGRARIA

Esta se caracteriza por el régimen de propiedad privada de la tierra, concentrada en pocas manos y proliferación de pequeñas parcelas (minifundio), que en conjunto son un escollo para el desarrollo de la mayor parte de la población.

Eliminado: E

La investigación realizada fue sobre una muestra de 279 hogares en centros poblados, lo cual no permite comparar la estructura de tenencia de la tierra, según tamaño de finca, entre el año 1979 fecha del último censo agropecuario realizado por el Instituto Nacional de Estadística y la investigación del 2001.

Existe una diferencia entre la superficie en manzanas reportada en el Tercer Censo Nacional Agropecuario de 1979 y la cantidad que resulta de convertir los 372 kilómetros cuadrados de extensión oficial del Municipio al equivalente en manzanas, como se muestra a continuación:

Eliminado: explicación

Cuadro 8
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Superficie total en manzanas
Año: 1979

Parámetros	Manzanas totales
Manzanas según el censo agropecuario efectuado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en 1979	22,448.060
Conversión de 372 km ² por 141.71875 manzanas	52,719.375
Diferencia en superficie no reportada por el INE	30,271.315

Fuente: Elaboración propia con base a datos del Tercer Censo Nacional Agropecuario de 1979, efectuado por el Instituto Nacional de Estadística.

Se espera que en el censo nacional agropecuario planificado para octubre del año 2002, se corrijan estas diferencias y se adopten medidas para asegurar la toma de datos conciente y responsable, debido a que algunas fincas del Municipio no fueron tomadas en la total extensión y los faltantes se incluyeron en otras jurisdicciones.

1.6.1 Tenencia de la tierra

Génova tiene una superficie de 372 km², equivalente a 52,719.4 manzanas. Debido a la incertidumbre de las cifras del censo agropecuario de 1979, se estimó pertinente incluir en esta parte, únicamente los datos de la muestra investigada en octubre de 2001.

De un total de 279 hogares encuestados, 157 poseían al menos una finca rústica productiva, los demás hogares generan ingresos de diversas fuentes, diferentes a la producción agrícola.

Cuadro 9
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Formas de tenencia de la tierra
Año: 2001

Forma de Tenencia	Total		Microfincas		Subfamiliares		Familiares		Multifamiliar mediana	
	Fca.	Mz.	Fca.	Mz.	Fca.	Mz.	Fca.	Mz.	Fca.	Mz.
Propia	115	582.50	78	55.39	30	86.92	6	313.19	1	127
Alquilada	24	19.23	23	16.33	1	2.90	0	0.00	0	0
Colonato	10	7.10	10	7.10	0	0.00	0	0.00	0	0
Usufructo	1	2.90	0	0.00	1	2.90	0	0.00	0	0
Otras	7	9.35	5	3.55	2	5.79	0	0.00	0	0
Total	157	621.08	116	82.38	34	98.51	6	313.19	1	127

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

La propiedad privada prevalece en el Municipio estudiado. Otras formas de tenencia como el arrendamiento y colonato, desaparecen por dos razones: la primera es la escasez de la tierra, que induce a los propietarios a recuperarlas para efectuar los propios cultivos; la segunda es la precariedad de los inquilinos, a quienes año con año se les reduce el poder adquisitivo de los ingresos y colateralmente el valor de arrendamiento aumenta, lo cual determina no poder continuar con el arrendamiento de la tierra. Otra forma de elevar el precio es cambiar las formas de contrato, de precio fijo anual a cuota por temporada o cosecha.

El colonato es una forma de usufructo temporal de la tierra a título gratuito, que en octubre de 2001 desaparecía del marco de relaciones obrero patronales, para reducir costos y aprovechar la crisis del café.

Con este sistema se daba al trabajador una prestación adicional al salario, consistente en vivienda mínima de rancherías (galpones de uso comunal) y una fracción de terreno para cultivar granos básicos.

Esta coyuntura es aprovechada por los patronos para indemnizar al personal con pasivos laborales acumulados, desalojarlos y posteriormente, contratar a personas diferentes, por tarea y en forma temporal, sin obligación de dotar vivienda, pago de prestaciones y otros incentivos contemplados en el Código de Trabajo.

Al año 2001 representa el 95.55% de las fincas con el 29.12% de la superficie de la muestra investigada.

La estructura agraria de Génova condiciona a la población a vivir en las mismas unidades productivas, por ello el grueso de la población reside en las parcelas de reducidas dimensiones (microfincas, fincas subfamiliares y familiares); mientras los propietarios de las multifamiliares medianas viven fuera del Municipio.

En conclusión, el poco crecimiento de la economía de Génova se debe al condicionamiento de tener que vivir y producir al mismo tiempo en una misma parcela, en condiciones de precariedad, estrechez y alta densidad por metro cuadrado poseído.

1.6.3 Uso de la tierra

Está es una variable que permite, entre otros, medir el desarrollo de una comunidad.

En Génova los pequeños y medianos parcelarios la tienen como única opción productiva; en tanto sea escasa la usarán intensivamente, con lo que agotarán los nutrientes y erosionarán el suelo, lo que ocasiona bajos rendimientos de la producción y empeora las condiciones de los que viven exclusivamente de la explotación.

El cuadro siguiente presenta información de la muestra en la que destacan los conceptos “tierra para arrendar y ociosa”, en fincas familiares y multifamiliares medianas, que son precisamente las que antes se daban en colonato.

Cuadro 11
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Uso de la tierra
Año: 2001

Usos	Manzanas	Porcentaje de uso	
Total	621.04	100.00	Eliminado:
Cultivos	369.96	59.57	Eliminado:
Pastos y potreros	120.57	19.41	Eliminado:
Bosques y montes	81.92	13.19	Eliminado:
Ociosa y para arrendar	7.41	1.19	Eliminado:
Descanso	6.31	1.02	Eliminado:
Vivienda, caminos y otros	34.87	5.62	Eliminado:
Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.			Eliminado:
			Eliminado:
			Eliminado:

Las cifras globales reflejan que el 59.6% de la tierra se destina a cultivos, pero en el dato anterior, las fincas grandes aun disponen de áreas de reserva o tierras ociosas.

En los estratos de microfincas y fincas subfamiliares, el aprovechamiento de la tierra alcanza niveles hasta del 96% y escasamente un 4% sirve para vivienda y encaminamientos.

En la muestra se reportaron “tierras para arrendar y ociosas” en estratos de fincas familiares y multifamiliares; dichas propiedades son las que se daban en

colonato a mozos que cortaban el café y que hoy se explotan en arrendamiento.

1.7 PRINCIPALES ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

La economía esta relacionada con la agricultura, principalmente de cultivos tradicionales y otros productos de exportación de reciente introducción a la zona; le siguen en importancia la ganadería y artesanías.

Incide en el bajo desarrollo de la industria, turismo, servicios y comercio, la cercanía del Municipio a Coatepeque, lugar en que la población encuentra satisfactores a las necesidades.

1.7.1 Resumen de la producción

Previamente es necesario indicar que la muestra investigada fue diseñada para establecer un diagnostico socioeconómico de 279 hogares en centros poblados.

Eliminado: ; por lo

Eliminado: que

Los datos de la producción agrícola, pecuaria y artesanal, son reflejo exclusivo de 157 fincas con producción agrícola y pecuaria y a 14 unidades artesanales detectadas fuera de la muestra que fueron producto del inventario levantado en el Municipio, con apoyo de las autoridades municipales.

Eliminado: l

Cuadro 12
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Producción sectorial y por ramas de actividad
Año: 2001

Actividad – producto	Valor producción	Total	Sectorial
Agrícola	2,715.804	10.31%	100.00%
Café	209,834		7.73%
Maíz	1,476,892		54.38%
Hule	643,306		23.69%
Ajonjolí a)	85,748		3.16%
Caña de azúcar	49,649		1.83%
Otros b)	250,375		9.22%
Pecuario	17,191,461	65.29%	100.00%
Ganado bovino (carne–leche)	17,159,186		99.81%
Ganado porcino (carne)	26,650		0.16%
Aves de corral y otros	5,625		0.03%
Artesanal	6,419,560	24.38%	100.00%
Panadería	2,175,350		33.89%
Carpintería	1,333,200		20.77%
Metalmecánica	78,000		1.22%
Construcción	2,589,600		40.34%
Agro– artesanal	243,410		3.79%
Agro–industrial	2,879	0.01%	100.00%
Total ingresos	26,329,704	100.00%	100.00%

a) Cultivo asociado con el maíz y el hule.

b) Incluye frutas: Cítricos, coco, aguacate, plátano, banano, piña, mango y otros productos cultivados en forma silvestre, excepto limón y naranja: producción estimada y valuada a precios de mercado en todos los estratos investigados.

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

En el primer párrafo de esta sección, se anotó que la economía del Municipio es predominantemente agrícola, lo cual en apariencia contradice la importancia de los sectores pecuarios y artesanal en la generación de los ingresos o valor de la producción del cuadro anterior (65.29% y 24.38% respectivamente del total). Sin embargo, debe hacerse notar que la producción

Eliminado: ¶
¶

pecuaria y artesanal, contemplan tres fincas multifamiliares medianas y 14 talleres investigados respectivamente.

Eliminado: la

1.7.2 Producción agrícola

La tierra cultivable se destina a producir café, maíz, hule y ajonjolí. En las fincas multifamiliares medianas se cultiva hule y café, este último con tendencia a decrecer por la diversificación de cultivos, especialmente hacia los no tradicionales y pastos para la ganadería.

Eliminado: d

Con formato

Con formato

El maíz es parte de la dieta diaria de la población, eso explica la producción en todos los estratos y con destino al autoconsumo en las microfincas y fincas subfamiliares; en las fincas familiares y multifamiliares la producción es para la venta. La producción agrícola se muestra resumida en el cuadro siguiente:

Eliminado: ¶
¶

Cuadro 13
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Producción agrícola principal
Año: 2001

Cultivos	Manzanas	%
Total	486.48	100.00
Café	46.24	9.51
Maíz	261.62	53.78
Hule	64.00	13.16
Ajonjolí a)	50.44	10.37
Fríjol b)	(17.36)	(3.57)
Arroz	3.75	0.08
Otros cultivos c)	(23.53)	(4.84)
Pastos	116.52	23.95

Eliminado: 486.48

Eliminado: 100.00

Eliminado: 46.24

Eliminado: 9.51

Eliminado: 261.62

Eliminado: 53.78

Eliminado: 64.00

Eliminado: 13.16

Eliminado: 50.44

Eliminado: 10.37

Eliminado: (17.36)

Eliminado: (3.57)

Eliminado: 3.75

Eliminado: 0.08

Eliminado: (23.53)

Eliminado: (4.84)

a) Incluye 15.20 manzanas de cultivo asociado con el maíz.

b) La producción total de fríjol es asociada con el maíz.

c) Otros incluye cítricos, coco, mango y frutales asociados con el café y maíz.

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

Los productos principales son el maíz, café, hule y ajonjolí, en menor escala se produce caña de azúcar, frijol, cacao, banano, plátano, naranja, limón persa, mango, coco y otros frutales propios del clima cálido. El maíz se cultiva asociado con el ajonjolí y frijol. En el año 1979 los principales cultivos eran en orden de importancia: el café, maíz, arroz, caña de azúcar y hule.

1.7.3 Producción pecuaria

La principal actividad es la crianza y engorde de vacunos para venta de carne en pie. La leche no es producto relevante porque las razas de engorde, están genéticamente acondicionadas para alimentar las crías y no producir leche, cuyos costos en estas especies serían elevados y no competitivos.

La producción de cerdos y aves de corral para autoconsumo prolifera en todos los hogares (rurales y urbanos); es una actividad no tecnificada de traspatio.

1.7.4 Producción artesanal

Las principales ramas de actividad son la carpintería (muebles y carrocerías de madera), panadería, herrería y hojalatería (silos de metal), sastrería, blockería de cemento y elaboración de panela. La producción, excepto en las panaderías, se produce contra pedido. En el sector artesanal, fue a través de un censo que se determinaron las empresas estudiadas.

1.7.5 Producción agroindustrial

Ésta se limita a la producción de café pergamino, en las fincas multifamiliares medianas; en el resto de los estratos todos los procesos son manuales, incluida la producción de panela.

1.7.6 Comercio y servicios

Estos sectores están representados por microempresas, con operaciones de baja escala, orientados a satisfacer necesidades básicas de la población, con establecimientos tipo tiendas o pulperías, cantinas, ventas de agropecuarios, barberías y comedores; únicamente operan de manera formal, las empresas de transporte y las farmacias.

CAPÍTULO II

PRODUCCIÓN ARTESANAL

En esta sección se describe el diagnóstico a las artesanías, desarrollado en los aspectos básicos de caracterización de la producción, tecnología, volúmenes, valores, costos y comercialización del producto.

El análisis de las variables anteriores tiene como objetivo determinar las debilidades y deficiencias actuales y proponer soluciones viables de mejora a los procesos productivos utilizados, con un esquema de fácil realización y de resultados a corto plazo.

2.1 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

Las actividades productivas artesanales investigadas en Génova, son realizadas por microempresas, algunas de ellas con tendencia a convertirse en auténticas pequeñas industrias.

La producción es orientada a satisfacer necesidades de uso doméstico y de apoyo a otras actividades productivas como la agrícola y pecuaria.

Los artesanos se caracterizan por la poca diversidad de productos elaborados y reducidos volúmenes de producción generados contra pedido, a excepción de la panadería.

2.1.1 Organización de la producción

Estas unidades productivas de carácter artesanal en el municipio de Génova, son pequeños talleres que operan en el sector informal de la economía y están integradas como negocios o empresas individuales o familiares.

2.1.2 Resumen de la producción

Los principales productos que se identifican en estas actividades son los que se mencionan a continuación: pan, muebles de madera para el hogar, carrocerías de madera para vehículos de carga, silos para granos, panela y block de cemento.

Las unidades económicas cuyos datos se muestran en el cuadro siguiente, fueron detectadas a través de un inventario realizado con apoyo del Tesorero Municipal y del catastro de contribuyentes.

Los volúmenes de producción y las clases de productos, fueron determinados en las encuestas y observación directa en los talleres.

El valor de la producción fue calculado a precios del mercado local, a octubre de 2001 y el resultado obtenido para cada artículo se muestra en el cuadro catorce.

Cuadro 14
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Producción artesanal por ramas de actividad y productos
Año: 2001

Rama de actividad y productos	Cantidad empresas	Volumen de producción	Unidad de medida	Valor en quetzales	%
Panadería					
Pan francés y dulce	8	10.876,750	pan	2.175,350.00	33.89
Carpintería					
Muebles de madera	2	600	juego	1.003,200.00	15.63
Carrocerías de madera	1	33	unidad	330,000.00	5.14
Metalmecánica					
Silo 25 qq. para granos	1	240	unidad	78,000.00	1.22
Construcción					
Block de cemento	1	1,560	millar	2.589,600.00	40.34
Agro-artesanal					
Panela	1	573	carga	243,410.00	3.79
Total				6.419,560.00	100.00

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

La rama de actividad de carpintería ocupa el tercer lugar en la generación de ingresos en el sector artesanal, con un 20.77% del total. La mueblería, considerada aisladamente, es el tercer renglón del sector con un 15.63% del total y que representa al 75.25% de la producción de la carpintería, con dos talleres dedicados a elaborar los productos que se explican en el apartado 2.1.3 de este capítulo.

La producción de block de cemento es el principal renglón de ingresos en el sector artesanal, con una sola unidad productiva; le sigue la panadería con ocho establecimientos.

2.1.3 Producción de muebles de madera

En esta actividad se detectaron dos sub-ramas: la elaboración de muebles para uso doméstico y carrocerías para vehículos de carga.

El insumo principal es la madera, generalmente palo blanco, especie que prolifera en el Municipio estudiado; también utilizan clavos, pernos, bisagras, pasadores, pegamentos y pinturas.

El árbol palo blanco silvestre, está amenazado por la tala inmoderada, debido a que no hay planes de reforestación ni entidades y mecanismos para contrarrestar esta práctica.

El palo blanco es valioso para los artesanos locales que se han especializado en producir muebles con esta madera, cuya escasez ha obligado en los últimos años ha comprarlo en otras regiones del País o importar maderas sustitutivas. Sin embargo, estas últimas no han sido aceptadas por los consumidores por la poca duración y precios elevados, que se trasladan al costo de producción de los artículos.

Los principales productos de la mueblería son los siguientes: trinchantes, ropero de tres cuerpos, comedores para seis personas, plateras, mesas, sillas y bancos rústicos, estos últimos tres en menor escala.

2.1.4 Tamaño de la empresa

En Génova únicamente hay dos carpinterías y las características relevantes se describen en los puntos siguientes.

Por el volumen de producción y forma de organización de los negocios como individuales o familiares, se clasifican como microempresas, en las que labora el propietario, quien tiene a cargo todo el proceso de producción y un ayudante para trabajos secundarios y de apoyo; además, de que existe baja inversión en activos productivos y mercado restringido al ámbito local. Es de destacar que los talleres se ubican en el mismo inmueble destinado a vivienda.

2.1.5 Nivel tecnológico

La tecnología empleada en la elaboración de muebles es tradicional y baja, caracterizada por procesos manuales, auxiliados por herramientas sencillas y equipos básicos de fabricación casera, como el caso de los tornos, que se pueden operar indistintamente con fuerza humana o pequeños motores eléctricos adaptados.

Las habilidades y conocimientos en la elaboración de muebles fueron adquiridos por la práctica constante, como aprendices del oficio en talleres similares.

No reciben asesoría técnica de entidades que apoyan las artesanías, únicamente de manera informal y ocasional de proveedores de pinturas y accesorios, que recomiendan mezclas y procedimientos para mejorar los resultados.

2.1.6 Organización productiva

Los artesanos laboran de lunes a sábado sin horario definido, lo que implica en casos de pedidos grandes o urgentes, exceder las 44 horas semanales que indican las regulaciones laborales; el domingo y días festivos no se trabajan.

Los artículos se producen contra pedido y éstos son entregados en una fecha convenida de común acuerdo con el cliente. No se produce para mantener un inventario de seguridad.

Los carpinteros no tienen registros administrativos ni contables de las operaciones financieras; el único control es un cuaderno de anotaciones en el que consignan nombres y direcciones de clientes, anticipos recibidos, medidas, especificaciones de los muebles ordenados y fecha de entrega.

2.1.7 Aspectos financieros

En este apartado se analizan volúmenes, costos y valores de la producción referida al año comprendido del uno de julio del año 2000 al 30 de junio del año 2001. Esta información se complementa con datos del origen y naturaleza del financiamiento empleado en la producción y comercialización.

2.1.7.1 Volumen y valor de la producción

Los datos de la encuesta se presentan por tipos de muebles, cantidades elaboradas, costos de producción y valor a precios del mercado local, determinados a octubre de 2001.

Cuadro 15
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Volumen y valor producción de muebles de madera
Año: 2001

Productos	Volumen de producción	Unidad de medida	Precio de venta	Valor en quetzales	% de participación
Trinchante	192	Unidad	1,800.00	345,600.00	34.45
Ropero 3 cuerpos	96	Unidad	2,200.00	211,200.00	21.05
Comedor 6 personas	120	Juego	1,800.00	216,000.00	21.53
Platera comercial	192	Unidad	1,200.00	230,400.00	22.97
Total				1,003,200.00	100.00

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

En todo el Municipio sólo hay dos mueblerías que no compiten realmente entre sí, debido a la especialización en los productos. Un taller elabora muebles de sala y comedor (mesas, sillas y plateras comerciales) y representa el 44.5% del valor de la producción. El segundo se especializa en muebles para dormitorio (roperos, camas, literas y trinchantes) y abarca el 55.5% de la producción de muebles.

Los trinchantes que se denominan como plateras comerciales en un taller, son llamados gaveteros en el otro taller.

Los artículos son homogéneos (modelos, tamaños, colores, clase de madera, materiales y precios); generalmente los clientes prefieren no hacer cambios significativos que impliquen variación en el precio de venta, por eso la producción hasta cierto punto es estandarizada.

2.1.7.2 Costos de producción

Los costos presentados en este diagnóstico incluyen datos reportados por los artesanos en concepto de insumos y pagos directos de mano de obra, calculados a través del método de costeo directo.

El valor de la mano de obra está incluido en el costo de producción reportado, por ello no fue necesario imputarla, sin ninguna excepción se paga por trato.

Se considera el servicio de un obrero independiente, sin relación de dependencia y el tiempo de ejecución de una tarea determinada no influye en el pago; no hay límite de horas para realizar una tarea determinada, la única referencia que se tiene es el tiempo de entrega en días que se ofrece al cliente.

Cuadro 16
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Costos de producción para muebles de madera
Año: 2001

Concepto	Insumos	Mano de obra	Costos Ind. Var.	Costo de producción		
				Unitario	Volumen	Total
Trinchante	505.00	400.00	0.00	905.00	192	173,760.00
Ropero de 3 cuerpos	1,026.00	530.00	76.00	1,632.00	96	156,672.00
Comedor para 6 personas	342.00	680.00	202.00	1,224.00	120	146,880.00
Platera comercial	392.50	210.00	110.00	712.50	192	136,800.00
Total	8,415.75	3,460.5	798.82	12,675.07		614,112.00

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

La estructura de costos de producción se distribuye en 66.14% para insumos, 27.56% de mano de obra directa y 6.30% para costos indirectos variables. En la producción industrial de muebles, las proporciones generalmente llegan hasta el 75% de los insumos, 20% mano de obra y 5% de indirectos variables, debido a la alta mecanización de la producción, que requiere menos mano de obra.

2.1.7.3 Resultados y rentabilidad

La rentabilidad en la elaboración de muebles, se determina con herramientas simples de evaluación financiera, aplicadas a los resultados de la operación contenidos en el cuadro siguiente:

Cuadro 17
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Resultados económicos de la mueblería
Año: 2001
(valor en quetzales)

Conceptos	Total
Ventas	1.003,200.00
Costo de producción	614,112.00
Ganancia marginal	389,088.00
Gastos de operación	50,063.00
Sueldos administración *	31,235.00
Servicios públicos	5,206.00
Papelería y gastos varios	4,946.00
Depreciaciones	8,676.00
Ganancia antes impuesto	339,025.00

* Valor estimado de la gestión administrativa del microempresario.

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

Los principales indicadores de rentabilidad que se comentan más adelante, son específicos de la producción en Génova en los dos talleres mencionados.

- **Rentabilidad de las ventas**

Se establece al dividir la ganancia neta del ejercicio, entre el total vendido en el mismo período; en este caso indica que se alcanza una tasa del 29.31% anual de rendimiento, la cual sobrepasa las tasas que se obtendrían en caso de invertir dichos fondos en bancos del sistema, cuyo promedio oscila en el 8.5% para cantidades similares.

- **Punto de equilibrio en valores**

Éste indica la cantidad en que las ventas generan los fondos suficientes para cubrir los gastos, sin incurrir en pérdidas ni obtener ganancias. En el presente caso, este nivel se sitúa en Q.171,522.00; el cual determina un margen de seguridad de Q.831,678.00, que indica la cantidad de ventas que podría dejar de realizarse y aun no perder ni ganar.

2.1.7.4 Fuentes de financiamiento

Las operaciones de producción se financian con recursos propios y anticipos de clientes; en todos los casos se exige al comprador un anticipo para garantizar la orden de trabajo. Los artesanos generalmente solicitan desde el 35% hasta el 50% del valor de venta, porcentaje que varía en función del conocimiento del comprador y negociaciones anteriores.

Estos fondos sirven para compra de materia prima y materiales, pago parcial de la mano de obra de ayudantes y atender gastos familiares.

Esta forma de apoyo financiero permite a los artesanos continuar las actividades sin recurrir al sistema bancario o prestamistas. Con los primeros generalmente no tienen acceso, por carecer de suficientes garantías reales.

En el período investigado, el costo de producción se financió en un 65% con fondos propios y el 35% con anticipos de clientes; los artesanos no reciben apoyo con crédito de los proveedores.

2.1.8 Comercialización

Previo al análisis de la comercialización, se analiza el entorno macroeconómico del mercado, el cual no puede estar aislado de los efectos de una economía globalizada, caracterizada por la apertura total de mercados, por muy pequeña que sea la zona o mercado en que opera.

Guatemala se encamina hacia una economía de libre mercado. Bajo este esquema todas las actividades y transacciones económicas se relacionan exclusivamente con la iniciativa de los individuos, para alcanzar los objetivos de la forma que consideren más adecuada, con el respeto debido a las leyes imperantes en el País.

El fundamento principal para el progreso de los artesanos implica tomar decisiones de inversión económica, pues con ellas crean incentivos para que las personas asignen recursos (capital y trabajo principalmente) entre las distintas

actividades posibles y también incentiva a producir bienes y servicios que demandan los consumidores y a utilizar técnicas de producción más eficientes.

En este modelo económico, los artesanos de Génova difícilmente podrán sobrevivir como productores de muebles, debido principalmente a que los precios son determinados con base a la competencia y ésta cada vez tiene más presencia con muebles similares a los estudiados, por lo que deben establecerse medidas de apoyo para la producción, comercialización y organización para enfrentar tal situación.

Actualmente la comercialización de los muebles de madera es simple, no hay intermediarios y las ventas son directas de productor a consumidor final.

Las características y manifestaciones en las artesanías de Génova se analizan con el método de mezcla de mercadotecnia; para el efecto se inicia la presentación con la caracterización del ente objeto de estudio (producto), el valor de mercado (precio) y las peculiaridades del entorno en que se comercializa (plaza) y la forma como se introduce, publicita y distribuye (promoción).

2.1.8.1 Producto

Los muebles de madera fabricados en Génova, son bienes que satisfacen una serie de necesidades que se adaptan a los gustos y preferencias del consumidor. Los principales productos como se mencionaron anteriormente son muebles para uso doméstico y carrocerías para vehículo.

Entre los muebles para uso doméstico se mencionan: Trinchante, ropero de tres cuerpos, comedor para seis personas y platera comercial.

Los muebles son productos de selección, en los cuales el potencial comprador primero evalúa calidad, precio y estilos antes de decidir comprarlo.

- **Clasificación**

Estos artículos son bienes de uso doméstico principalmente, debido a que son utilizados dentro del hogar, pero existen excepciones en las que se usan con fines comerciales, como es el caso de las mueblerías, o bien, para ser empleados como mobiliario y equipo en cafeterías o restaurantes.

- **Líneas y productos:**

Se le conoce como aquellos bienes que son similares en estilo o diseño, pero difieren en tamaño, precio y calidad. Los muebles de Génova sólo tienen dos líneas de productos de poca profundidad, porque los tipos de artículos son limitados; como se explica a continuación.

a) **Muebles de sala y comedor:** Pertenecen a esta clase los siguientes:

- **Juego de comedor:** compuesto por una mesa de seis u ocho sillas; de éstos el set pequeño es el que tiene mayor demanda (estimada en un 85% del total producido en el año).

- **Platera comercial:** se caracteriza por tener puertas con amplios vidrios para la exhibición de los artículos guardados, además, dispone de entrepaños horizontales de altura ajustable.
- **Trinchante:** Éste generalmente sirve como base para colocarle encima la platera, es de construcción sólida y tiene únicamente gavetas y puertas sin vidrios, con un compartimiento alto con entrepaños y que abarca aproximadamente un tercio del ancho total del mueble. También se le conoce como “chiffoniere” o gavetero.

b) Muebles de dormitorio:

En esta categoría, prácticamente hay un solo producto, aunque a requerimiento del cliente, se hacen algunas modificaciones, pero en esencia tiene la misma función.

- **Ropero de tres cuerpos:** También conocido como armario. Está diseñado con tres compartimientos separados, con o sin espejo en la puerta central.

• Ciclo de vida

A octubre del 2001 el ciclo de vida de los productos se mantiene estable y en plena madurez; aunque no han entrado en estado declinante, ya existen indicios que sucederán a mediano plazo, principalmente por la escasez del palo blanco (insumo principal) que amenaza la existencia de la actividad mueblera, por la tala inmoderada de árboles y la presión de grupos ecologistas.

- **Marcas**

La Asociación Americana de Mercadeo define la palabra marca como “el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los mismos, que se usa para identificar los productos y servicios de una firma o conjunto de firmas y para diferenciarlos de los competidores.”²

En síntesis los artesanos no emplean ninguna marca que los identifique ante los clientes, de tal forma que no existe protección de hecho, mucho menos legal de los diseños. Por lo anterior, la influencia sobre el potencial comprador es débil y mucho más si es ante un nuevo demandante, porque este último no estará dispuesto a pagar un precio más alto que el de un producto bien identificado.

- **Empaque**

Por la misma naturaleza del mueble, éste se vende sin empaque, únicamente se envuelve entre costales de yute usados o cartones, para protección contra raspaduras durante el transporte.

2.1.8.2 Plaza

En forma amplia se refiere a la Población o comunidad (tomada en conjunto como ciudad, habitantes residentes y visitantes) en que se realizan operaciones comerciales al por mayor y menor, en forma individual o gremial.

² RALPH S., ALEXANDER, A glossary of Marketing Terms, página 9.

Plaza, sinónimo de mercado se define como el lugar público destinado para comerciar (comprar y vender) y en forma más amplia; es el lugar teórico en el que confluyen la oferta (vendedores) y la demanda (compradores) de bienes y servicios y se forma el precio de éstos, ya sea en transacciones al por mayor o menor, principalmente de productos alimenticios.

- **Tamaño del mercado**

El mercado local abarca el municipio de Génova y el regional de Municipios circunvecinos del área de Costa Cuca, la zona costera (sur) de los departamentos de San Marcos y Quetzaltenango, así como los Municipios del vecino departamento de Retalhuleu.

- **Competencia**

Los muebles principalmente por el precio, tienen poca competencia de los artículos de madera mexicanos, que se pueden adquirir directamente en la vecina ciudad de Tapachula, Chiapas, México o los importados por la empresa “Elektra” que tiene una agencia en Coatepeque.

En menor escala compiten los muebles de metal fabricados en países lejanos como China, Taiwán, Singapur, porque el clima húmedo de la zona los oxida y deteriora muy rápido, por lo cual no gozan de la preferencia del consumidor a pesar del bajo precio.

- **Equilibrio**

La oferta está equilibrada respecto a la demanda, porque la primera se determina y define contra pedido, no se producen artículos para mantener inventarios.

- **Investigación de mercados**

Ésta es prácticamente nula, porque no efectúa sondeos, no lleva estadísticas y control de la competencia, no analiza las tendencias del mercado y comportamiento de los clientes, especialmente patrones de consumo, no incorpora nuevos productos o diseños, ni contacta clientes potenciales.

También se limita a informarse de manera indirecta de los precios de los artesanos de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango y los costos del flete para cuando requiera despachar un producto al domicilio del comprador.

No hay un esfuerzo para posicionar los muebles en determinado segmento del mercado; el sitio que ocupan en la preferencia del consumidor, se realiza por inercia, principalmente por acumulación de las compras promovidas por el mismo consumidor.

- **Análisis institucional**

Únicamente participan el productor y consumidor final, no hay intermediarios.

- **Análisis funcional**

En la decisión de compra, el factor más influyente es la información que tiene el potencial comprador de los productos y talleres en que puede obtenerlos; las acciones de mercadeo de los artesanos son incipientes o no existen. Inciden en la decisión los siguientes factores:

- **Referencias familiares:** La información del producto la obtienen de familiares que ya poseen un bien similar y están satisfechos de la adquisición.
- **Productos de la competencia e industriales:** influyen básicamente en los consumidores por tener las características de sustituir el bien de madera, pero la duración puede ser más corta.
- **Factores socioculturales:** Influyen en el comprador la cultura y clase social a la que pertenece; la participación en grupos de referencia y finalmente, la influencia decisiva de la familia, quienes deciden sobre el estilo, tamaños y otras características.
- **Factores psicológicos y personales:** Fundamentalmente y en forma casi definitiva influye la situación económica del consumidor, la cual le permitirá comprar o no el artículo o buscar un producto sustitutivo o de menor precio.

Generalmente la motivación influye en los casos de compradores de hogares jóvenes que se encuentran en proceso de equipar la vivienda y que coincidentemente no tienen hijos o por lo menos uno. La percepción y aprendizaje se nota en aquellos consumidores adultos, que reemplazan el mobiliario con más raciocinio que emotividad.

- **Transporte**

Éste se hace por medio de vehículos de carga tipo pick up, ya sea del comprador o fleteros, debido a que los artesanos no poseen automotores; el costo lo absorbe el comprador.

- **Almacenaje**

Es temporal, se depositan en lugares desocupados del taller sin que exista intención de exhibirlos con fines de promoción, únicamente para entregar al cliente en la fecha convenida.

- **Reglas de acceso al mercado**

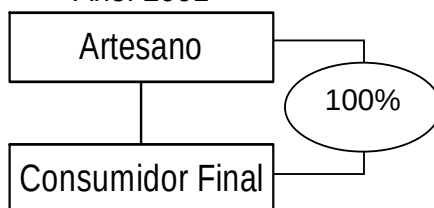
No hay restricciones para que personas interesadas incursionen en esta subrama de actividad. El mercado es un oligopolio limitado de oferta.

- **Canales de comercialización**

Los artesanos disponen de los productos a través de pre-venta directa a los consumidores finales.

Ningún mueble se distribuye a través de intermediarios, de esta forma se emplea un canal de comercialización de nivel cero. Esta estructura beneficia al productor y consumidor final; al primero con mayor participación en las ganancias de la comercialización y al segundo con mejor precio de adquisición. Éste esquema se presenta en la gráfica siguiente:

Gráfica 1
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Canal de comercialización para muebles de madera
Año: 2001



Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

En el esquema anterior, al no existir intermediarios, no se pueden establecer márgenes de comercialización, por ser una venta directa del artesano al consumidor final.

2.1.8.3 Precio

Dentro de la investigación la pregunta más obvia, pero más difícil de responder incluso para el mismo artesano, fue:

¿Quién fija el precio a que se vende un mueble?

“El precio de un producto... es lo que el vendedor cree que vale para el comprador en términos de dinero.”³ La relación precio/calidad es un factor determinante en la preferencia del público consumidor de los muebles.

Las dos determinantes principales del precio son los costos de producción y la competencia. No resulta rentable vender un producto a un precio inferior a los costos de producción, pero es imposible hacerlo a un precio superior al de los bienes similares.

Los precios de los diferentes productos, se incluyeron en el cuadro 15, que aparece en la página 47 del presente capítulo, los cuales se fijan conforme a los criterios antes indicados.

- **Control de precios**

El gobierno por conducto del Ministerio de Economía, no intenta limitar la competencia de precios para favorecer a los pequeños artesanos respecto a la actividad de las grandes empresas industriales o productos extranjeros.

- **Costos de producción y precio**

No existe un proceso técnico de determinación del precio basado en los costos de producción, debido a que éstos los desconoce el artesano, principalmente porque considera únicamente como tal, el valor erogado en producir un bien y no toma en cuentas costos y gastos que no le signifiquen salida de fondos.

³ LÓPEZ BALLORI, Eduardo, Et. al., Mercadeo, un enfoque Gerencial, página 418.

En conclusión, el costo de producción no es un factor para la determinación del precio. No obstante lo anterior, no se detectó que algún artesano vendiera por debajo del costo real (reportado más imputado) de producir un mueble.

- **Ente que determina el precio**

En la producción industrial y sector formal de la economía, el precio generalmente lo fija el productor o el que vende, aunque en el proceso de cierre de la negociación, exista regateo (oferta y contraoferta).

En la producción artesanal de muebles de Génova, Quetzaltenango, el precio es fijo y el límite hasta el que puede bajar, es el “costo del artesano”, más un pequeño “margen” de ganancia, que en todo caso realmente es la retribución del trabajo o esfuerzo aplicado en producir.

- **Políticas de precios**

Los artesanos no tienen políticas para basar sobre ellas la decisión del precio para la venta, tampoco tienen una planeación y objetivos a largo plazo, como para fijar precios basados en un programa de corto o mediano plazo de expansión de operaciones.

Al carecer de objetivos a mediano y largo plazo, el artesano genera ingresos para el sustento del grupo familiar y no para crecer como empresario.

En la determinación del precio de los muebles de Génova, influye la competencia de productores artesanales de Municipios vecinos, especialmente de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango, lugar que tiene extensa tradición de elaboración artesanal de muebles de madera. Esta situación se considera un factor externo, debido a que el artesano de Génova, debe considerar los precios de otros lugares para establecer el más adecuado a las necesidades y la capacidad adquisitiva de las personas de dicha localidad o fuera de ella.

- **El precio y la compra-venta**

En todos los casos es por el método por inspección, a través de la cual el potencial comprador define las características del mueble deseado y con base en ellas, el artesano efectúa los cálculos para determinar el precio, el cual generalmente no es fijo, sino negociable y por ello lo estima más alto para que el potencial cliente acepte o realice una contraoferta.

En conclusión, los carpinteros paulatinamente disminuyen los beneficios, porque estrechan la diferencia entre costo y precio de venta, por lo que no tienen una promoción adecuada y por lo tanto, las ventas tienen poco crecimiento, mientras los costos aumenten por los procesos inflacionarios y devaluación de la moneda, y la competencia reduzca los precios. La única salida es aumentar cada vez más la cantidad vendida para poder mantener los beneficios.

2.1.8.4 Promoción

Ésta se refiere a los mecanismos o métodos que se emplean para motivar o fomentar la compra de los muebles. Al respecto se comentan la publicidad, la venta directa y la promoción de ventas.

- **Publicidad**

El objetivo de la publicidad es dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo adquieran, incluso antes de verlo o probarlo.

Los artesanos no consideran que la publicidad sea esencial para fomentar las ventas, porque tienen la idea de que se necesitan grandes cantidades de dinero para contratar una publicidad efectiva en la radio o medios escritos. Tampoco tienen formas para mostrar reiteradamente al consumidor los artículos; algunos disponen de un álbum de fotografías que exhibe a los potenciales compradores, para ilustrar los modelos.

No hay publicidad formal del artesano, porque ésta se limita únicamente a la exhibición de productos terminados que esperan ser entregados a clientes que ya los han adquirido previamente.

- **Marcas**

Ninguno tiene éstas inscritas en el Registro de marcas y patentes del Registro Mercantil General de la República.

- **Promoción de ventas**

Ésta se limita a ofrecer sin costo la instalación de aquellos muebles que por el tamaño, requieren de mano de obra especializada para el montaje en el punto final de instalación, además, no disponen de ayuda comercial ni programas publicitarios.

Por lo demás, no ofrece descuentos, regalos y ofertas, en última instancia efectúa rebajas en el precio, en aquellos casos que el mueble hubiese recibido un daño por el manejo, falla en la producción y otras causas que disminuyen el precio.

No acepta pagos con tarjetas de crédito como forma de promover un mayor volumen de ventas, porque desconoce el sistema y no está registrado en una entidad emisora de tarjetas de crédito o débito.

Básicamente la promoción se realiza con la exhibición de muebles terminados y que están a la espera de ser recogidos por los compradores; de esa forma no se invierte en producir modelos de demostración, sino que se aprovechan los mismos para enseñarlos a potenciales compradores.

Como los muebles se hacen contra pedido y no para mantener en inventario, si un comprador imprevisto desea un producto terminado que ya tiene dueño, éste se vende y se fabrica otro, en tiempo extraordinario si es necesario.

Lejos de constituir un estímulo al que ha comprado, esto muchas veces ocasiona un incumplimiento en la fecha de entrega. La producción prácticamente es de pre-venta y la negociación se perfecciona al recibir el anticipo.

2.1.9 Organización empresarial

Los talleres son microempresas organizadas como negocios individuales o familiares; se manejan con criterios empíricos, operan en el sector informal de la economía, carecen de registros fiscales y mercantiles y no están registrados como patronos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–.

No obstante, los trabajadores están expuestos a frecuentes accidentes con las herramientas punzo cortantes propias del oficio. El artesano es el administrador de la microempresa, responsable de la producción y vendedor. Únicamente emplea ayudantes para trabajos secundarios, esporádicos y todos realizados por trato.

2.1.10 Organizaciones de apoyo a la producción

Dentro del Municipio no hay organizaciones gremiales, solamente la Sociedad de Obreros, con sede en la ciudad de Quetzaltenango, que es la más cercana y que se dedica a promover actividades sociales y no servicios de apoyo para la producción.

En las ciudades de Coatepeque, Quetzaltenango y Retalhuleu, funcionan varias organizaciones no gubernamentales que se dedican a asesorar a grupos y asistirlos financieramente, entre éstas destaca la asociación “Manos Campesinas”, que inició operaciones con agricultores, pero que se ha expandido a otros sectores como el artesanal.

2.1.11 Generación de empleo

Los datos en el sector artesanal son difíciles de cuantificar, debido a que el trabajo es a destajo y el tiempo que dura la elaboración de los productos, no sirve para medir el esfuerzo aplicado y fijar una retribución.

Los artesanos cuando no son ellos los que realizan el esfuerzo directo de producir, lo encargan a diversos trabajadores temporales. En esas circunstancias, la única forma indirecta de medir la generación de empleo en puestos de trabajo, es dividir la cantidad de unidades producidas, entre las horas promedio que conlleva la elaboración de cada uno, para establecer el equivalente en horas-hombre empleadas, cifras que sirven para equipararse a jornadas normales de ocho horas y de esa forma indirecta, ofrecer los datos de la generación de empleo, como se indica a continuación.

La carpintería genera ingresos al año por valor de Q.1.333,200.00, equivalentes al 20.8% de los ingresos del sector artesanal; y la producción de muebles de madera genera Q.1.003,200.00 que representan el 15.6% del sector artesanal y

75.25% de la carpintería, en 14,016 horas-hombre, equivalentes a 1,752 jornales (ocho horas); que como se indicó, es autoempleo para los propietarios y varios puestos de trabajo temporales (rotativos y eventuales) de un grupo de aprendices y ayudantes del taller, lo que evita una relación laboral sostenida que crea obligaciones por prestaciones laborales.

2.2 RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA DETECTADA

El análisis del sector artesanal como parte de la investigación del E.P.S., permite esbozar una potencial solución a la misma, con una propuesta orientada a superar las deficiencias y debilidades del sector, que se resumen en los siguientes puntos:

- Un sector artesanal ineficiente y poco productivo, con graves restricciones para insertarse en un mercado abierto y economía globalizada;
- Reducción del mercado de muebles artesanales, ante el ingreso al mercado de productos industrializados con mayores prestaciones (funcionalidad) y menor precio y facilidades para la adquisición, por los sistemas de ventas al crédito implementadas por cadenas de distribuidores locales o extranjeros;
- Falta de recursos económicos para mejorar o aumentar la producción y baja capacidad para financiar sistemas de ventas al crédito.

- Paulatina escasez de la madera como insumo principal de la mueblería;
- Falta de acompañamiento gubernamental o de entidades privadas, para enfrentar el reto del ingreso de productos externos, al amparo de los tratados de libre comercio, principalmente con México, dentro del cual quedó libre el renglón de muebles en general.

2.2.1 Propuesta de solución

En las condiciones actuales, no existen perspectivas favorables a corto plazo para que los artesanos dediquen parte de la jornada diaria o por temporadas a realizar actividades agrícolas o pecuarias, así como tampoco éstos disponen de los recursos suficientes en lo individual para emprender nuevas inversiones o ampliar las existentes.

Por lo anterior, la propuesta está encaminada a fortalecer las operaciones a través de la organización de los productores, para compartir recursos, esfuerzos y gastos y así incrementar las operaciones, incursionar en nuevos mercados, desarrollar nuevos productos, todo ello basado en el esfuerzo conjunto y no aislado de los artesanos.

2.2.2 Objetivos

- Mejorar los resultados de la elaboración de muebles, al modificar aspectos organizacionales y de procedimiento a través del esfuerzo común y solidario de los participantes.

- Realizar una alianza estratégica entre artesanos, trabajadores y entidades o personas con interés en comercializar los muebles, cuya reputación de calidad, solidez, duración y precio, ofrecen ventajas competitivas respecto a los muebles industriales o artesanales de otras regiones del País.
- Involucrar a autoridades municipales, ONG's de apoyo al desarrollo local y entes como el INGUAT, que han montado en la región occidental varios eventos de promoción de las artesanías, principalmente de telas típicas y muebles de junco y mimbre, como parte de las ferias turísticas para promoción de las exportaciones y crecimiento del turismo receptivo.

2.2.3 Justificación

La propuesta es necesaria en las actuales circunstancias, para que los artesanos mejoren los métodos de producción y comercialización de los muebles y amplíen las perspectivas en el mercado regional y nacional, cada vez más amenazado por la saturación publicitaria de la industria mueblera nacional y de los comerciantes importadores de estos artículos de México y de metal fabricados en el lejano oriente.

2.2.4 Cobertura y localización

Está dirigida específicamente a los dos talleres de muebles existentes en Génova, Quetzaltenango; el ámbito o lugar para desarrollarse es el Municipio estudiado; el mercado y en el futuro ya fortalecida la alianza, se podrán ampliar en cobertura a otros artesanos de la región.

2.2.5 Estrategia a implementarse

Inicialmente requiere la voluntad política de los participantes y apoyo de algunas entidades de fomento y promoción para los pequeños productores, para darle acompañamiento en la realización de una alianza estratégica de artesanos que les permita reunir los escasos recursos disponibles y coordinar todos los aspectos relativos a la producción y comercialización de la producción.

En esta instancia deberá promoverse la idea de trabajo conjunto, en forma directa por alguna entidad no gubernamental, cuyos objetivos se inscriben en éste campo de la organización de grupos para impulsar el desarrollo.

2.2.6 Recursos necesarios

Los principales para poner en marcha la propuesta son el humano, físicos y financieros.

2.2.6.1 Humano

Compuesto por artesanos-productores y colaboradores-ayudantes, quienes poseen las habilidades, destrezas y conocimientos para la fabricación de los productos.

2.2.6.2 Físicos

Este apartado contempla las herramientas, maquinaria, inventario de materia prima y materiales, equipo de oficina, de comunicaciones, transporte, entre otros, para realizar todas las acciones que permitan el progreso de la propuesta.

2.2.6.3 Financieros

Este aspecto es difícil cuantificarlo sin haber establecido los requerimientos de mano de obra, materias primas y gastos indirectos variables, por lo que solamente se menciona la inversión de aproximadamente Q.7,000.00 para formalizar la constitución de la entidad, sea ésta de tipo cooperativa o empresa mercantil. Esto incluye gastos de escrituraciones, registros, inscripciones, emisión de nombramientos, certificaciones y viáticos de las personas encargadas de la gestión.

2.2.7 Estructura organizacional

La decisión final la tomarán los interesados en constituir el colectivo, como cooperativa, comité o sociedad mercantil, la recomendación es adoptar algunos de los principios siguientes:

- Un gobierno democrático para la entidad, en la que el voto resida en la persona humana y no en el valor de los aportes dinerarios o capital;
- Que el colectivo tenga personalidad jurídica y patrimonio propio, con amplias facultades para realizar todo tipo de operaciones lícitas;
- Tener una representación legal nata (que surge desde el nacimiento como ente colectivo y no por modificación posterior a las escrituras de constitución) y colegiada (que no puede ejercerse por individuos con representación, sino

que por toda la Junta Directiva o ente directivo de la asociación); de esa forma los mandatos especiales con representación que faculten a los asociados a realizar gestiones en nombre del colectivo, especialmente en materia de contrataciones, deberán obligadamente concederse en grupo y no por el Presidente o un grupo de directivos.

- Desvinculación de toda actividad relacionada con política, religión y otros asuntos que lleven a controversias y diferencias entre los socios;
- Una estructura organizacional dinámica sin procedimientos similares o enmarcados en moldes gubernamentales, tan preferidos por asesores de ONG's dirigidas por burócratas desplazados de las estructuras del Estado y que buscan rentas en entidades privadas con financiamiento estatal o de entidades internacionales de apoyo y que reproducen modelos de gestión aprehendidos durante el paso por la administración pública.
- Desarrollar un cuerpo de normas internas, dentro de los estatutos, basadas en una legislación moderna, que le permita al colectivo insertarse dentro de una economía competitiva y globalizada.

2.2.7.1 Tipo de organización

En general las dos formas de organización más cercanas al modelo propuesto, son una cooperativa o una empresa artesanal asociativa, la cual se puede crear

como una analogía de las ECAS, cuyos principios pueden adoptarse y modificarse en la respectiva escritura de constitución o creación.

En el caso de adoptar el modelo de empresa asociativa, la denominación sería artesanal en vez de campesina, figura que no contempla el Decreto 67-84 Ley de Empresas Campesinas Asociativas y el Acuerdo Gubernativo No. 751-92, pero que ambas leyes no prohíben y que la asociación de los artesanos está fundamentada en la Constitución Política de la República de Guatemala.

2.2.7.2 Diseño de la organización

El modelo de la estructura empresarial recomendado para llevar a cabo la alianza estratégica y desarrollar a partir de ese esquema la producción y comercialización conjunta, se muestra en la gráfica siguiente.



Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

2.2.7.3 Funciones básicas

Cada una de las áreas que integran a la organización desempeñan distintas funciones, las cuales se mencionan a continuación:

- **Asamblea General:** es el órgano máximo de decisión y en ésta reside la soberanía de la Empresa, para elegir a los miembros de Junta Directiva, aprueba o desaprueba proyectos presentados por Junta Directiva, resuelve todo lo que no estuviera previsto en los estatutos de la organización.
- **Junta Directiva:** es el órgano ejecutor de los estatutos, decisiones, reglamentos y disposiciones de la Asamblea General, además, es responsable de la administración de la empresa, presenta el presupuesto de ingresos y gastos para el período y organiza todas las comisiones necesarias para el desarrollo de las actividades.
- **Comisión de vigilancia:** es el órgano de control y vigilancia de todas las acciones realizadas por la empresa, no está subordinado a la Junta Directiva y reporta a la Asamblea General.
- **Producción:** está cargo de un Jefe de Talleres, quien será el coordinador y responsable de la producción y de que ésta se realice conforme a las normas y políticas de la Junta Directiva; también de entrenar a los nuevos colaboradores en el proceso productivo de los muebles.

- **Comercialización:** está a cargo de un jefe de ventas y distribución, que será el encargado de comercializar la producción y distribuirla conforme se requiera en un ambicioso plan de ventas y que no exista desabastecimiento en los puntos de venta; así como elegir las mejores condiciones y canales para la comercialización.
- **Contabilidad:** El Contador General es el coordinador de esta unidad y responsable de llevar control y registro de las operaciones y todos los aspectos de trámite de las finanzas y contabilidad de la empresa. Entre las funciones se incluye asesorar al presidente ejecutivo en aspectos de carácter fiscal.

2.2.7.4 Base legal

El fundamento legal para constituirse y operar, comenzará por desarrollarse en una carta de intenciones, para posteriormente formalizarse a través de una escritura pública ante notario o bien ante el Alcalde Municipal, también puede evaluarse la factibilidad de constituir una empresa tipo cooperativa, asociativa artesanal o un contrato de negocios en participación regido por las normas del Código de Comercio.

El régimen interno se desarrollará en los estatutos que aprueben los artesanos constituidos en Asamblea General.

2.2.7.5 Proyecciones

Esta entidad tendrá una proyección social de amplia repercusión en la economía del Municipio, porque busca canalizar los esfuerzos aislados de los artesanos, trabajadores y clientes, dentro de un ambiente de solidaridad. También contribuirá a elevar el nivel de vida de un grupo de pequeños productores artesanos.

La organización de los pequeños productores de artesanías, permitirá ejercer presión ante autoridades locales, para disminuir la tala de árboles para exportar, exigir y co-financiar programas de reforestación y protección de los árboles de maderas finas que se producen en el Municipio.

La proyección económica permitirá buscar apoyo financiero y asistencia técnica en materia de producción, gestión empresarial, comercialización de la producción y acompañamiento en la inserción de un mercado con bastante competencia local y de productos importados.

El aporte principal será mantener y crear fuentes de trabajo; generar ingresos sostenibles para los promotores, quienes trasladarán parte de los beneficios con el pago de impuestos, contribuciones, arbitrios y cuotas para diferentes fines, todos orientados al bien común.

CAPÍTULO III

PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA

El grave deterioro de la situación económica de los pequeños productores, obliga a buscar a través de la autogestión, nuevas fuentes permanentes de ingresos. Una de ellas es la diversificación de la producción agrícola con nuevos cultivos, que sean rentables y de mercado asegurado, para no depender del mercado externo para generar recursos.

En este orden de ideas, se somete a la consideración de un grupo de vecinos del Municipio, una propuesta para invertir en el desarrollo de una plantación de limón persa, con el propósito de comercializar la producción en el mercado nacional.

Precisamente sobre ese tema trata el presente capítulo, para que sirva de guía en la toma de decisiones de los pequeños productores agrícolas que mostraron interés durante el trabajo de campo.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Con la integración de un Comité como unidad ejecutora y administradora de la empresa y cuya producción se orientará a surtir los mercados regional y nacional para aprovechar la demanda insatisfecha, los recursos agrológicos de la zona, disponibilidad de mano de obra y financiamiento para la ejecución, se desarrolla

el proceso productivo para la plantación de limón persa, en cinco manzanas distribuidas en diez lotes de media manzana cada uno, en el parcelamiento El Reposo Sector sur “B”, municipio de Génova, Quetzaltenango.

3.1.1 Presentación del producto propuesto

El limón persa es un cultivo permanente y produce al final del tercer año de estar sembrada. El nombre científico es *Citrus Latifolia* Tanaka, originario de la India y Malasia.

La fruta mide 4.5 centímetros promedio de diámetro, es de pulpa verdosa clara y sabor ácido pronunciado, se produce en clima tropical húmedo-seco, con suelos arenoso-arcillosos, profundos, drenados y soleados en altitudes hasta de 1,500 metros sobre el nivel del mar.

El limón se utiliza en fresco para consumo doméstico y en las industrias alimenticia y farmacéutica. Las variedades existentes en el País son híbridas producidas por injertos de variedades traídas de California, Estados Unidos y la Córcega RA-58 de Cuba.

3.1.2 Producción anual

La producción estimada del primer año será de 200 quintales por manzana, 250 quintales en el segundo y 275 quintales del tercero al quinto año. El volumen total de producto para primer año será de 1,000 quintales.

3.1.3 Mercado neta

La producción del proyecto busca satisfacer parte de la demanda del mercado nacional y regional, cuyos puntos de mayor concentración de adquirientes son la capital de Guatemala, las ciudades de Coatepeque, Quetzaltenango y Retalhuleu; además, el mercado regional abarca los Municipios circunvecinos.

3.2 JUSTIFICACIÓN

El proyecto es necesario para diversificar la producción agrícola de la zona y así reducir los efectos de la crisis del precio del café. La ejecución y viabilidad se fundamentan en los siguientes elementos:

- Existe mercado para el limón persa, porque la oferta es insuficiente para satisfacer una demanda insatisfecha creciente.
- La comunidad de Tazalchún posee las condiciones agrológicas adecuadas para el cultivo y existe tierra disponible para el efecto.
- Genera empleo a corto plazo durante la ejecución y a mediano plazo mantiene una oferta laboral permanente.

3.3 OBJETIVOS

Éstos están en función del tiempo, tanto del desarrollo de la plantación como de la explotación comercial de la producción; los principales son los siguientes:

3.3.1 General

Organizar a pequeños productores agrícolas para implementar cultivos rentables y con mercados potencialmente asegurados y que al cubrirlos, generen ingresos que coadyuven a resolver problemas económicos.

3.3.2 Específicos

- Crear un Comité como unidad ejecutora del proyecto y responsable de administrar la empresa en la fase de negocio en marcha.
- Disponer de una organización empresarial con personalidad jurídica y patrimonio propio, para facilitar el acceso a programas de asesoría y asistencia técnica y financiera.
- Producir limón persa para comercializarlo en el mercado nacional.

3.4 ASPECTOS DE MERCADO

Esta parte ofrece la información pertinente de las variables del mercado nacional del limón persa como los son: Producto, oferta, demanda y precios, con el propósito de apoyar la decisión de invertir.

3.4.1 Producto

El limón persa es un cultivo permanente y el ciclo de producción empieza alrededor de los tres años después de la siembra del almácigo o trasplante.

El limón se utiliza fresco en múltiples formas de consumo doméstico (refrescos, aderezos, condimentación, aliños, decorado, ensaladas, cocimiento, curtido de alimentos, conservación de carnes, etc.). También se emplea en industrias para extraer aceite y esencias que a la vez constituyen insumos para fabricar medicinas y productos alimenticios o de uso industrial.

Las variedades más comunes son Citrus Macrophila (60%), Citrumelo Swingle (20%) y Citrus Volkameriana (20%). En el País se produce la variedad Citrus Aurantifolia, comúnmente conocida como limón criollo.

Las plantitas son híbridas producidas por injertos de variedades traídas de California, Estados Unidos y la Córcega RA-58 de Cuba; todas cultivadas y certificadas; se recomienda adquirirlas en la Estación Agrícola “Los Brillantes” del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, ubicada en Santa Cruz Mulúa, Quetzaltenango.

3.4.2 Demanda

Es el requerimiento de un bien o servicio que la población de una localidad necesita para satisfacer las necesidades.

El limón persa es requerido para consumo doméstico, industrial y para exportar fresco a Estados Unidos de América y Canadá.

Las estadísticas oficiales del Banco de Guatemala muestran que existe demanda potencial e insatisfecha de limón en general, pero se presume que el grueso del consumo está en la variedad del persa, cuyos rendimientos por mata y unidad de superficie cultivada, es mayor que el criollo y otras variedades como el limón mandarina o limón cidra, que no gozan de la preferencia del consumidor.

a) Demanda potencial

Está formada por la cantidad de limón que podría ser consumida por la población.

Según el Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá –INCAP–, el consumo de este producto es de 35 gramos diarios por persona, que equivalen a 27.77 libras al año.

Se estima que el 30% de la población guatemalteca no consume limón por diversas razones. Entre ellas pueden mencionarse las siguientes: no les gusta, no lo comen por sugerencia médica, por la edad no es apto para el consumo y no tienen suficiente capacidad económica para adquirirlo.

Los cuadros siguientes muestran los datos de la demanda potencial histórica del período 1996-2000 y la proyectada del 2001 al 2005.

Cuadro 18
República de Guatemala
Demanda potencial histórica de limón persa
Período: 1996 – 2000

Año	Población delimitada	Consumo per cápita (libras)	Demanda potencial (quintales)
1996	7,169,475	27.77	1,990,963
1997	7,361,137	27.77	2,044,188
1998	7,558,298	27.77	2,098,939
1999	7,761,127	27.77	2,155,265
2000	7,969,734	27.77	2,213,195

Fuente: Elaboración propia, con base a datos del Instituto Nacional de Estadística –INE– e Instituto Nacional de Nutrición de Centro América y Panamá –INCAP–.

En el cuadro anterior se observa que desde 1996, la demanda potencial se ha incrementado considerablemente, a razón de 50,000 quintales como mínimo en cada año del período estudiado.

Cuadro 19
República de Guatemala
Demanda potencial proyectada de limón persa
Período: 2001 – 2005

Año	Población delimitada	Consumo per cápita (libras)	Demanda potencial (quintales)
2001	8,184,120	27.77	2,272,730
2002	8,403,454	27.77	2,333,639
2003	8,628,667	27.77	2,396,181
2004	8,859,915	27.77	2,460,398
2005	9,066,081	27.77	2,517,651

Fuente: Elaboración propia, con base a datos del Instituto Nacional de Estadística –INE– e Instituto Nacional de Nutrición de Centro América y Panamá –INCAP–.

Los cinco años que presenta el período proyectado mantiene un requerimiento mínimo de 2,200,000 quintales durante cada año.

b) Consumo aparente

Está conformado por la producción nacional, las importaciones y las exportaciones.

Para determinar la demanda efectiva o consumo aparente de limón persa, debe restársele las exportaciones a la oferta total. Para tal efecto, las cifras que corresponden al período histórico se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 20
República de Guatemala
Consumo aparente histórico de limón persa
Período: 1996-2000
(en quintales)

Año	Producción nacional	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente
1996	2,720,000	4,800	316,100	2,408,700
1997	2,800,000	8,500	387,900	2,420,600
1998	2,810,000	27,400	507,500	2,329,900
1999	2,801,000	600	819,300	1,982,300
2000	2,829,000	13,900	571,600	2,271,300
Fuente: Elaboración propia, con datos de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales –GEXPRONT–, Departamento de Estudios Económicos del Banco de Guatemala e Instituto Nacional de Nutrición de Centro América y Panamá –INCAP–.				

Es importante destacar que las exportaciones de limón persa durante los cinco años representan como máximo el 30% del consumo aparente total, lo que indica que este producto tiene mayor demanda en el mercado nacional, lo que brinda mayores expectativas de éxito al proyecto.

Cuadro 21
República de Guatemala
Consumo aparente proyectado de limón persa
Período: 2001-2005
(en quintales)

Año	Producción nacional	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente
2001	2,858,000	14,090	802,720	2,069,370
2002	2,880,000	15,120	896,960	1,998,160
2003	2,901,000	16,150	991,200	1,925,950
2004	2,923,000	17,180	1,085,440	1,854,740
2005	2,945,000	18,210	1,179,680	1,783,530

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales –GEXPRONT–, Departamento de Estudios Económicos del Banco de Guatemala e Instituto Nacional de Nutrición de Centro América y Panamá –INCAP–.

Como puede observarse, el consumo aparente muestra una tendencia de disminución año tras año.

La mayor cantidad de limón persa es demandada por: Estados Unidos y Canadá, no sólo por el mercado local.

c) Demanda insatisfecha

Es la cantidad de limón obtenida al restar el consumo aparente de la demanda potencial.

Ésta determinará la cantidad de producto que no está cubierta con la oferta total.

Cuadro 22
República de Guatemala
Demanda insatisfecha proyectada de limón persa
Período: 2001-2005
(en quintales)

Año	Demanda potencial	Consumo aparente	Demanda insatisfecha
2001	2,272,730	2,069,370	203,360
2002	2,333,640	1,998,160	335,480
2003	2,396,180	1,925,950	470,230
2004	2,460,390	1,854,740	605,650
2005	2,517,650	1,783,530	734,200

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales –GEXPRONT–, Departamento de Estudios Económicos del Banco de Guatemala e Instituto Nacional de Nutrición de Centro América y Panamá –INCAP–.

Con el cuadro anterior, se determina un incremento progresivo en la demanda insatisfecha para el período proyectado. Esto indica que durante los cinco años que forman parte del estudio, existirá mercado que demandará el limón persa para ser consumido como fruto fresco.

3.4.3 Oferta

Está conformada por la producción nacional más las importaciones. Está cantidad de limón resultante, es la que se encuentra disponible para el mercado consumidor.

El proyecto será exclusivo para el mercado nacional, pero no impide la venta de limón al extranjero.

El cuadro siguiente muestra los resultados alcanzados para el período 1996-2000.

Cuadro 23
República de Guatemala
Oferta total histórica de limón persa
Período: 1996 – 2000
(en quintales)

Año	Producción nacional	Importación	Oferta global
1996	2,720,000	4,800	2,724,800
1997	2,800,000	8,500	2,808,500
1998	2,810,000	27,400	2,837,400
1999	2,801,000	600	2,801,600
2000	2,829,000	13,900	2,842,900

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales –GEXPRONT– y Departamento de Estudios Económicos del Banco de Guatemala.

Según el cuadro anterior, las importaciones no son cantidades relevantes en la oferta total de limón persa disponible para el consumo, por consiguiente, el limón nacional es el requerido por el consumidor final.

Cuadro 24
República de Guatemala
Oferta total proyectada de limón persa
Período: 2001 – 2005
(en quintales)

Año	Producción nacional	Importación	Oferta global
2001	2,858,000	14,090	2,872,090
2002	2,880,000	15,120	2,895,120
2003	2,901,000	16,150	2,917,150
2004	2,923,000	17,180	2,940,180
2005	2,945,000	18,210	2,963,210

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales –GEXPRONT– y Departamento de Estudios Económicos del Banco de Guatemala.

El cuadro anterior se muestra que la oferta total para el período proyectado, mantiene un nivel muy bajo de importaciones, por lo que la oferta total está compuesta con el 99% de producto nacional.

3.4.4 Precio

Los precios del limón en general varían durante el año por el cambio de estaciones; en temporada de lluvia abunda la producción y el precio disminuye entre meses de noviembre a abril; unos diez días antes de la semana santa, paulatinamente se encarece el producto, no solo por la escasez sino por la demanda de las festividades cuaresmales.

Como el proyecto se trabajará con tecnología baja, que incorpora riego artificial y cuidados especiales a la plantación, se planifica cosechar en épocas de escasez; no obstante el precio fijado en el proyecto, es de Q.150.00 por quintal, que promedia las fluctuaciones de las estaciones lluviosa y seca.

3.5 ASPECTOS TÉCNICOS

Éstos definen la parte técnica del proyecto, contemplan la localización, tecnología a utilizar, tamaño o volumen de producción a obtener y proceso de producción.

3.5.1 Localización

El área para desarrollo fue seleccionada por las ventajas de ubicación cercana a servicios, vías de comunicación, disponibilidad de terrenos y suelos adecuados, y principalmente por existir un grupo de personas interesadas en realizar el proyecto.

3.5.1.1 Macrolocalización

El proyecto estará en el sur-occidente del País, región VI, en Génova, Quetzaltenango.

3.5.1.2 Microlocalización

La plantación e instalaciones se desarrollarán en el parcelamiento El Reposo, sector sur “B”, del municipio de Génova, Quetzaltenango.

3.5.2 Tecnología a utilizar

El cultivo se hará con tecnología baja, empleo de mano de obra familiar asalariada, cuidados culturales manuales y uso de agroquímicos en las dosis recomendadas por los proveedores de insumos y control de la salud de la plantación, riego natural y artificial por gravedad, uso de almácigos certificados y financiamiento propio y ajeno.

3.5.3 Tamaño

Se cultivarán cinco manzanas, distribuidas en diez lotes de media manzana cada uno. Cada lote tiene capacidad para sembrar 140 árboles, por lo que en cada manzana se encontrarán 280 y 1,330 en toda la extensión de terreno destinado para realizar el proyecto.

Al año se obtendrán una cosecha, por lo que se estima una producción promedio por corte de un quintal por árbol, lo que ofrece un volumen total de limón persa mínimo de 1,000 quintales por año. Un cuarto de manzana quedará para construir las bodegas y oficinas del proyecto, así como un área de reserva para futuras construcciones o ampliaciones.

3.5.4 Proceso productivo

Contempla dos fases, la primera de creación y legalización del Comité simultáneamente al desarrollo de la plantación; la segunda fase es la de producción y comercialización del limón persa.

Para el desarrollo del cultivo se divide en tres etapas, la primera es la preparación del terreno, la segunda de siembra y la tercera de cosecha.

a) Fase de preparación del terreno y de siembra

- **Material vegetativo:** El cual será adquirido en instituciones que tengan a disposición esta variedad de plantas.

- **Preparación del terreno:** Se realiza con el objeto de eliminar las malas hierbas y destroncar el terreno. Deben adoptarse prácticas de conservación de suelos en áreas con declive.

- **Trazado y estaquillado:** Es la etapa en la que se trazan las distancias en las cuales se abrirán los hoyos para sembrar los arbolitos según el sistema de siembra a utilizar.

- **Ahoyado:** Es la apertura de agujeros de 45 centímetros de profundidad y de ancho, se hace de forma manual con barretas y azadones para extraer la tierra.

- **Siembra:** Consiste en meter el arbolito con el pilón al agujero (antes de sacarle la bolsa de polietileno); luego se rellena con la tierra que se dejó en la superficie. La siembra deberá de realizarse después de que las lluvias han comenzado, o sea en el mes de mayo y en ese momento, se realizará la primera fertilización.
- **Fertilización:** Este tipo de cultivo son poco menos exigentes en nutrientes que otros frutales; sin embargo, se llevaron a cabo estudios de Syekis para determinar las deficiencias nutricionales del terreno y con ello poder aplicar las cantidades necesarias de químicos.
- **Limpias y plateos:** Se realizan en forma manual para mantener el terreno libre de malezas, que puedan perjudicar el árbol. El limón persa es afectado por un gran número de enfermedades, por lo que para proteger la vida de las plantas y obtener buenas cosechas con abundantes frutos de buena calidad, se debe prestar especial atención al daño que las plagas y enfermedades pueden causar al cultivo.

Entre la diversidad de plagas que atacan al limón están los gusanos, moscas de la fruta, hormigas y zompopos, escamas, pulgones y entre las enfermedades están: la gomosis y la fumagina.

- **Poda:** Esta actividad consiste en eliminar los hijos que nazcan del patrón, para que el injerto se desarrolle y no le quite fuerza.

- **Corte:** Para determinar el punto de maduración del limón persa, debe observarse que maduran de los seis a siete meses después de la floración. Los frutos maduros son de color verde claro. El corte es aconsejable hacerlo manualmente.
- **Acarreo:** Es la forma de como se maneja el producto después de haber realizado el corte respectivo.
- **Clasificación:** Se hará de acuerdo al tamaño y al color del fruto para que exista uniformidad para la venta.
- **Empaque:** Por último, ya clasificado el producto se empacará en quintales, porque es más práctico para el manejo y venta del limón persa.

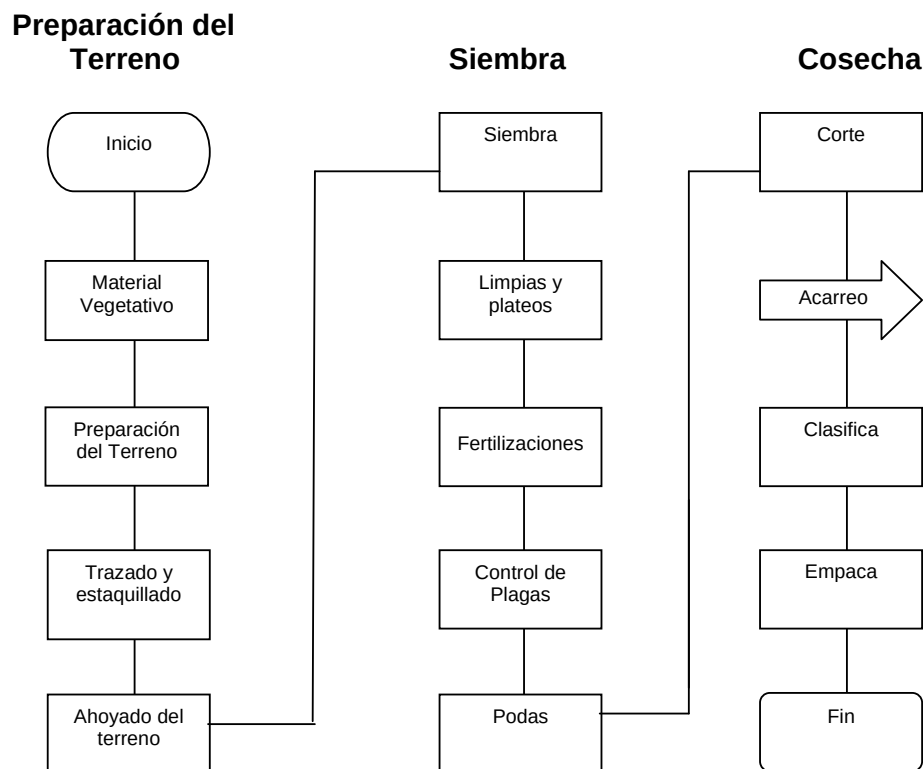
b) Fase de cosecha y explotación comercial

Comienza con el ensayo o primera cosecha y de ahí hasta aproximadamente 12 años de pleno rendimiento, luego de lo cual inicia el declive hasta perder atractivo después de los 15 años (18 años desde el trasplante).

La plantación produce con riego natural de mayo a septiembre, y con riego artificial de noviembre hasta abril, para disponer de limón en época de escasez.

A continuación se presenta en forma gráfica los pasos descritos anteriormente, para tener una visión más amplia de los cuidados culturales que deben realizarse para la producción de limón persa.

Gráfica 3
Municipio de Génova - Quetzaltenango
Proyecto: producción de limón persa
Flujograma del proceso productivo
Año: 2001



Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

La gráfica anterior se realizó con el objetivo de efectuar todas las fases para el cultivo de limón persa y evitar desequilibrios en el crecimiento del planta.

3.6 ASPECTOS FINANCIEROS

Éste desarrolla los temas de inversión, costos y financiamiento del proyecto, para alcanzar la viabilidad del mismo.

3.6.1 Inversión fija

Abarca los activos fijos tangibles e intangibles, entre los que destaca la inversión para desarrollar la plantación, construcción de bodegas, oficinas y sistema de riego. Este último incluye el tanque de captación de agua con capacidad de 10 metros cúbicos, que suministrará el líquido suficiente para tres riegos por semana, en condiciones normales de reabastecimiento con el caudal público. El presupuesto del sistema contempla la construcción y materiales del tanque, las redes primarias (cunetas de cemento) y mangueras para la distribución y equipo de bombeo; todo bajo un contrato de llave en mano a celebrar con una empresa especializada que opera en Coatepeque.

Cuadro 25
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Proyecto: producción de limón persa
Requerimientos de inversión fija
Año: 2001

Concepto	Total
Terreno (10 medias manzanas a Q.12,000.00 c/u)	Q. 120,000
Bodega-oficina	Q. 35,000
Sistema de riego y accesorios (proyecto llave en mano)	Q. 40,000
Aperos de labranza	Q. 5,000
Equipo agrícola	Q. 5,000
Mobiliario y equipo oficina	Q. 2,500
Gastos de organización	Q. 3,000
Total inversión fija	Q. 210,500

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

Los renglones de inversión se explican por sí mismos, únicamente cabe destacar que los bienes a depreciar o amortizar aceleradamente (aperos de labranza y equipos de fumigación, mobiliario y equipo de oficina y gastos de organización), son el 5.94% del total de los activos fijos, con lo cual el valor de rescate del proyecto será alto, lo cual da más solidez al proyecto.

Las construcciones y el sistema de riego son el 35.7% de la inversión fija total.

La vida estimada con el adecuado mantenimiento es de 40 años, período que supera con creces la duración de la plantación en condiciones de atractivo comercial (años rentables), aspecto que refuerza una planificación estratégica de largo alcance para continuar con el cultivo del limón persa o aprovechar esa infraestructura para otros proyectos agrícolas.

3.6.2 Capital de trabajo

Son los recursos necesarios para compra de insumos, pago de mano de obra y prestaciones para constituir la plantación, la producción y comercialización de la primera cosecha.

Los datos se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro 26
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Proyecto: producción de limón persa
Inversión circulante y capital de trabajo
Año: 2001
(cifras en quetzales)

Conceptos	Desarrollo plantación			
	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Desarrollo de la plantación				
Insumos	19,885.00	3,642.50	1,471.25	24,998.75
Mano de obra	39,978.75	19,989.38	9,994.69	69,962.81
Costos indirectos variables	12,582.06	6,291.03	3,145.51	22,018.60
Sub-total	72,445.81	29,922.90	14,611.45	116,980.16
Primera cosecha y comercialización				
Insumos				4,119.50
Mano de obra				30,618.19
Costos indirectos variables				10,687.39
Sub-total				45,425.08
Inversión Total				162,405.24

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

Los recursos identificados en “desarrollo de la plantación”, son principalmente fondos y por la naturaleza circulante o líquida se han incluido dentro de la inversión corriente, pero en el balance general se registrarán en una cuenta transitoria del activo “Cultivos en desarrollo” que se liquida contra la cuenta definitiva amortizable denominada “Plantación de limón persa”.

Estos conceptos representan el 72.03% de la inversión y pueden amortizarse como máximo en un 20% del valor determinado al concluir el desarrollo a una tasa menor que se ajuste a la duración estimada de la plantación en condiciones rentables, por 15 años de rendimiento promedio.

3.6.3 Inversión total

Para la producción de limón persa es necesario realizar una inversión de Q.372,905.24 (Inversión fija Q.210,500.00 + Inversión Corriente Q.162,405.24). Ésta puede ser financiada por los productores en distintas maneras: con el aporte de los productores que integran el Comité o de la comunidad, con la recaudación de recursos y depositarlos en el banco para ganar intereses hasta antes de la cosecha o con el financiamiento de una institución bancaria.

3.6.4 Costos

Incluye insumos, mano de obra y gastos indirectos variables de la producción; la serie para cinco años muestra como el costo unitario disminuye a medida que la plantación alcanza la madurez y tiene mayor rendimiento.

Cuadro 27
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Proyecto: producción de limón persa
Costo de producción estimado
Año: 2001
(cifras en quetzales)

Elementos del costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	1,471.25	1,471.25	1,471.25	1,471.25	1,471.25
Mano de obra	9,994.69	9,994.69	9,994.69	9,994.69	9,994.69
Costos indirectos variables	3,145.51	3,145.51	3,145.51	3,145.51	3,145.51
Costo de producción	14,611.45	14,611.45	14,611.45	14,611.45	14,611.45
Rendimiento en quintales	1,000	1,250	1,375	1,375	1,375
Costo unitario	14.61	11.69	10.63	10.63	10.63

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

Como se observa en el cuadro anterior, el costo de producción para los cinco años proyectados es igual, la diferencia más importante a destacar, es que con el aumento del rendimiento en quintales de cada año, los ingresos en ventas serán más altos y las utilidades netas al final del período serán favorables para el proyecto y miembros del Comité.

3.6.5 Estado de resultados

Las proyecciones muestran los resultados económicos del proyecto; el año uno representa al cuarto desde la fecha de la siembra o trasplante de las matas de limón y así sucesivamente.

Cuadro 28
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Proyecto: producción de limón persa
Estado de resultados proyectado a cinco años
(cifras en quetzales)

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	160,000	200,000	220,000	220,000	220,000
Costo de producción	14,611	14,611	14,611	14,611	14,611
Ganancia marginal	145,389	185,389	205,389	205,389	205,389
Gastos fijos	69,805	60,805	50,005	46,096	46,096
Resultado antes I.S.R	75,584	124,584	155,384	159,293	159,293
Impuesto s/ la renta	23,431	38,621	48,169	49,381	49,381
Utilidad neta	52,153	85,963	107,215	109,912	109,912

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

Los resultados anteriores, en conjunto evidencian los beneficios del proyecto hacia los promotores; en primer lugar la tasa de rentabilidad simple es del 32.6% el primer año de explotación comercial, el cual llega en el quinto año hasta casi

el 50% de las ventas, cifra relativa muy por encima del rendimiento que tendrían las inversiones en operaciones bursátiles y del mercado financiero.

El rendimiento sobre el costo de la inversión, en el primer año representa un 356.9%, esta cifra aumenta hasta llegar a septuplicarse en el quinto año, debido principalmente al mayor volumen de producción por manzana.

Estos resultados aseguran el mantenimiento de la plantación y la generación de suficientes recursos para la renovación de las plantas o para ampliar el área de cultivos o reproducir todo el ciclo del proyecto.

El aporte directo que el proyecto hace al fisco en concepto de ISR al primer año, es del 14.6% de las ventas brutas, hasta llegar al 22.45% en el año quinto; este beneficio retorna hacia la comunidad a través de la inversión pública en servicios e infraestructura.

La generación de ingresos del proyecto está razonablemente asegurada, debido a que al primer año, el punto de equilibrio en valores es de Q.76,800.00 y con un margen de seguridad de Q.83,200.00 equivalente al 52% de las ventas totales, cifra relativa que aumenta hasta el 77.6% en el año quinto de la fase de explotación comercial, cuando todas las condiciones son favorables para la operación en conjunto.

3.6.6 Financiamiento

El Comité no dispone de fondos y recursos físicos necesarios para llevar a cabo el proyecto, por lo que se ha estructurado una propuesta de financiamiento que combine recursos propios y ajenos, como se explica a continuación.

3.6.6.1 Fuentes internas

Están constituidas por los recursos físicos que aportarán los asociados, en una cantidad estimada en Q.238,190.00, de la cual Q.125,000.00 serán bienes (tierra y aperos de labranza) que ya poseen; y Q.113,190.00 en servicios (mano de obra y prestaciones laborales), cuyo cobro acordarán diferir hasta el momento en que el proyecto genere ingresos con las ventas de la producción.

Estos aportes no generarán ningún costo financiero.

3.6.6.2 Fuentes externas

Son los entes que destinarán los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la actividad de producción. Éstos pueden provenir de fuentes internas o externas.

A continuación se presenta el financiamiento para el proyecto de producción de limón persa, en el parcelamiento El Reposo, sector sur "B", del municipio de Génova, en el departamento de Quetzaltenango.

Cuadro 29
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Proyecto: producción de limón persa
Financiamiento según origen y naturaleza de los aportes
(cifras en quetzales)

Concepto	Fuentes			Naturaleza del aporte			
	Propios	Ajenos	Total	Dinero	Bienes	Servicios	Total
Fija							
Terrenos	120,000		120,000		120,000		120,000
Bodega-oficinas		35,000	35,000	35,000			35,000
Sistema de riego		40,000	40,000	40,000			40,000
Aperos labranza	5,000		5,000		5,000		5,000
Equipo agrícola		5,000	5,000	5,000			5,000
Mobiliario-equipos		2,500	2,500	2,500			2,500
Gastos organización		3,000	3,000			3,000	3,000
Total fija	125,000	85,500	210,500	82,500	125,000	3,000	210,500
Circulante							
Insumos		29,118	29,118	29,118			29,118
Mano de obra	100,581		100,581			100,581	100,581
Indirectos variables	12,609	20,097	32,706	20,097		12,609	32,706
Total circulante	113,190	49,215	162,405	49,215		113,190	162,405
Total	238,190	134,715	372,905	131,715	125,000	116,190	372,905
Peso porcentual	68.23%	31.77%	100.00%	30.78%	28.52%	38.53%	100.00%

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

El financiamiento para el presente proyecto es factible, porque existen los entes adecuados para brindarlo, como se explica a continuación.

El déficit para cubrir la inversión inicial total, se cubrirá con un crédito de Q.131,715.00 con la entidad financiera “Manos Campesinas”, agencia de intermediación del Proyecto Asia-América Latina 92-98, que apoya proyectos productivos de grupos organizados.

La garantía a ofrecer es hipotecaria, constituida por el terreno que pasará a formar parte del patrimonio del Comité, las instalaciones y sistema de riego a construir.

Si las garantías fueran insuficientes, se podrá adicionalmente pignorar una parte de los ingresos para asegurar la amortización del capital e intereses, estos últimos a una tasa del 21% anual sobre saldos.

La donación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por conducto del Ejercicio Profesional Supervisado de la Facultad de Ciencias Económicas, consiste en el valor del presente estudio del proyecto, estimado en Q.3,000.00, cuyo financiamiento corre a cargo del grupo de estudiantes-practicantes, como un aporte a la comunidad dentro de las actividades de extensión y que será entregado para consideración del Comité.

3.7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Ésta determina si el proyecto cubre los costos necesarios para el funcionamiento de la misma, la rentabilidad y si genera información para comparar con otras oportunidades de inversión.

Entre las herramientas más importantes pueden mencionarse las siguientes: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Relación beneficio / costo (R B/C) y Tiempo de Recuperación de la Inversión (TRI).

El siguiente cuadro muestra varios indicadores financieros simples, que determinan la contribución económica del proyecto a las leyes fiscales de Guatemala, las utilidades obtenidas, los niveles mínimos de ventas sobre los cuales debe mantenerse el proyecto para que no existan pérdidas y el porcentaje de recuperación de la inversión realizada.

Cuadro 30
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Proyecto: producción de limón persa
Indicadores financieros simples proyectados a cinco años

Índice	Año 1(4)	Año 2(5)	Año 3(6)	Año 4(7)	Año 5(8)
Relación ganancia y ventas	32.60%	42.98%	48.73%	49.96%	49.96%
Relación ganancia y costo de producción	356.94%	588.34%	733.80%	752.26%	752.26%
Aporte fiscal directo	14.64%	19.31%	21.90%	22.45%	22.45%
Punto de equilibrio en quetzales	76,820.12	65,597.20	53,562.26	49,375.19	49,375.19
% ganancia marginal	90.87%	92.69%	93.36%	93.36%	93.36%
Margen de seguridad en quetzales	83,179.88	134,402.80	166,437.74	170,624.81	170,624.81
% margen de seguridad	51.99%	67.20%	75.65%	77.56%	77.56%

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

El cuadro anterior puede explicarse de la siguiente manera:

- **Punto de equilibrio en valores:** éste se obtiene de dividir los gastos fijos entre el porcentaje de ganancia marginal, por lo que para mantener la viabilidad del proyecto (cubrir gastos fijos), el Comité debe promover las

ventas para que éstas no sean mínimas a los valores que se presentan en cada uno de los años.

La cantidad en el punto en equilibrio en valores disminuye debido a que las ventas son mayores cada año por lo que la ganancia marginal también aumenta y los gastos fijos se mantienen.

- **Margen de seguridad:** Indica el valor de las ventas que podrían dejar de realizarse y aún no incurrir en pérdidas. Con un punto de equilibrio de Q.76,820.00 en el primer año, todavía se tiene una holgura de Q.6,380.00 antes de obtener pérdida, es decir, que el monto exacto con el cual el proyecto no tiene déficit al final del período es de Q.83,200.00.
- **Relación ganancia / ventas:** En las actuales condiciones de desarrollo de la propuesta, esta relación determina que en promedio de los cinco años proyectados, se obtiene una rentabilidad mínima del 32.60%, que equivale a recuperar casi una tercera parte de la inversión realizada.
- **Relación ganancia / costo:** Indica los centavos que se obtienen en exceso al costo de producción, por cada quetzal vendido. Según los resultados mostrados en el cuadro anterior, la ganancia marginal permite cubrir por lo menos tres veces el valor del costo de producción, antes de deducirles los gastos de operación, financieros e impuestos.

3.7.1 Valor actual neto (VAN)

Compara ingresos y egresos del proyecto en los años de operación. Toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y representa el valor actual de los ingresos en la vida del proyecto. Si es de signo positivo se acepta el proyecto, en caso de ser un VAN negativo, se rechaza la propuesta. El cálculo y resultado son los siguientes:

Cuadro 31
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Proyecto: producción de limón persa
Cálculo del valor actual neto
Año: 2001
(cifras en quetzales)

Años	Inversión	Ingresos	Egresos	F. N. F	Actualización			F. N. F
					Factor	Ingresos	Egresos	
0	372,905.24		372,905.24	(372,905.24)	1.00		(372,905.24)	(372,905.24)
1		160,000	107,847.14	52,152.86	0.91	145,454.55	98,042.86	47,411.69
2		200,000	114,037.14	85,962.86	0.83	165,289.26	94,245.57	71,043.68
3		220,000	112,785.14	107,214.86	0.75	165,289.26	84,737.15	80,552.11
4		220,000	110,088.14	109,911.86	0.68	150,262.96	75,191.68	75,071.28
5		310,000	110,088.14	199,911.86	0.62	192,485.61	68,356.07	124,129.54
Total		1,110,000	927,750.96	182,249.04		818,781.63	793,478.58	25,303.05
								VAN + 25,303.05

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

El resultado de Q.25,303.05 es un VAN de signo positivo, lo que indica que el proyecto tendrá beneficios netos que aconsejan la inversión.

3.7.2 Tasa interna de retorno

Permite calcular el rendimiento interno o de retorno financiero del proyecto, e informa del valor del dinero en el tiempo y sirve para aprobar o rechazar el

desarrollo de un proyecto. Los resultados de aplicar la fórmula, producen una TIR del 96.3%, superior a la tasa de rendimiento esperada.

3.7.3 Relación beneficio/costo

Se establece al dividir los flujos netos de fondos positivos (Q.818,781.63) entre los flujos netos de fondos negativos (Q.793,478.58), incluida la inversión total en el proyecto. También se conoce como índice de deseabilidad y permite medir la eficiencia con que se utilizan los recursos del proyecto.

El criterio de aceptación del proyecto, es que este indicador sea mayor que la unidad. El resultado del proyecto de cultivo de limón persa es de 1.07, lo el cual también aconseja la realización de la inversión.

3.7.4 Tiempo de recuperación de la inversión

El cálculo permite conocer la cantidad de años, meses y días que tarda en recuperarse la inversión; es decir, que financieramente mide el tiempo necesario para que los ingresos netos (7ª. Columna del cuadro 31) sean iguales al capital invertido en el proyecto (2ª. Columna del cuadro 31). Este indicador mide la capacidad del proyecto para recuperar los recursos invertidos.

La inversión se recuperará en cuatro años, nueve meses y dos días, a partir del primer año de producción. Este período de recuperación es extenso, debido a que la producción se obtiene a partir del cuarto año de iniciado el proyecto, por lo que debe considerarse como una inversión rentable pero a largo plazo.

CAPÍTULO IV

COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA

“La comercialización contempla todas aquellas actividades físicas y económicas realizadas dentro de un marco legal e institucional para el traslado de bienes y servicios desde la producción hasta el consumidor final”.⁴

4.1 SITUACIÓN ACTUAL

En el parcelamiento El Reposo, Sector sur “B”, en el municipio de Génova del departamento de Quetzaltenango, la producción del limón persa se obtiene de matas aisladas y dispersas en las diferentes fincas, la producción se destina al autoconsumo o ventas esporádicas de poco valor a vecinos del lugar.

Por las condiciones mencionadas en el párrafo anterior, no existe un proceso de comercialización que se pueda describir, tampoco puede hacerse el análisis a las funciones de intercambio, físicas, auxiliares y operaciones de la comercialización.

4.2 COMERCIALIZACIÓN PROPUESTA

Por lo expuesto en la sección anterior, la propuesta de comercialización contenida en los puntos siguientes, desarrolla la temática inherente a este proceso, con el Comité como unidad responsable de la comercialización.

⁴ MENDOZA, GILBERTO, Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios, página 11.

4.2.1 Proceso de comercialización propuesto

Éste está compuesto por las etapas de concentración, equilibrio y dispersión del limón persa, que serán realizadas de la siguiente forma:

4.2.1.1 Concentración

La concentración primaria se hará en la bodega del Comité y la concentración secundaria será en las bodegas auxiliares de los puestos de venta de la Central de Mayoreo –CENMA– en la capital de Guatemala y mercados de Coatepeque en Quetzaltenango.

4.2.1.2 Equilibrio

La estabilidad necesaria para la comercialización, se logra al tener producto suficiente y a disponibilidad de los consumidores, para garantizar una oferta permanente de limón persa y obtener mejores precios. Para el equilibrio del presente proyecto se ofrecerán 1,000 quintales de este producto como mínimo en cada año.

4.2.1.3 Dispersión

Ésta se hará desde la bodega central del Comité a las bodegas auxiliares de los puestos de venta y en función de los compradores, el 75% se dispersará a través de los mayoristas intermediarios del CENMA en la capital de la República; y un 25% se canalizará a la zona aledaña al proyecto para surtir a minoristas y consumidores finales.

4.2.2 Instituciones propuestas

Dentro de ésta se analizan a los entes que participan en el proceso de comercialización del limón persa, según el orden de importancia en el canal de comercialización.

a) Comité

Es la organización o unidad ejecutora responsable de iniciar el proceso, al acopiar toda la producción y vender a intermediarios y consumidores finales.

b) Intermediarios mayoristas

Éstos son comerciantes de productos agrícolas que adquieren grandes volúmenes de limón para reventa a intermediarios minoristas, supermercados, tiendas de conveniencia u otras regiones del País.

c) Intermediarios-minoristas

Son comerciantes que generalmente adquieren el producto de los mayoristas, porque la capacidad de compra está dimensionada a la atención de consumidores finales y ventas al detalle (tiendas, abarroterías, vendedores ambulantes y locales de mercados cantonales de venta al público).

El producto lo adquieren con el propósito de reventa, aunque no desprecian las ventas al menudeo, en las que obtienen un beneficio adicional al giro normal de venta a detallistas.

d) Intermediarios-detallistas

Éstos son propietarios de tiendas, locales pequeños o abarroterías que atienden directamente al consumidor final. El volumen de compra es reducido, debido a que venden el producto al menudeo.

e) Consumidor final

Éste puede clasificarse de tres maneras, según el uso final que de al producto.

- **Doméstico** si compra para consumo directo en el hogar.
- **Industrial**, porque lo utiliza para procesos de extracción de aceite, pulpas, esencias y otros que se emplean generalmente en la industria alimenticia y farmacéutica.
- **El consumidor final de servicios**, es aquel que opera establecimientos relacionados con la venta de alimentos (comedores, restaurantes, bares, refresquerías, hoteles y otros similares) pero que se diferencia del consumidor doméstico e industrial, en que usan el limón como ingrediente de otros productos sin mayor o ninguna transformación y lo adquieren en lotes grandes.

4.2.3 Funciones propuestas

El objetivo de las siguientes actividades, es proporcionar al demandante un producto de calidad en el momento justo y al mejor precio. Las funciones de intercambio, físicas y auxiliares, se realizarán en la forma indicada a continuación.

4.2.3.1 De intercambio

Representan los derechos que tiene el productor y las acciones necesarias que debe realizar para vender el limón persa. En el caso del consumidor final, será la utilidad que pueda ofrecerle el producto. Por lo tanto, las funciones necesarias para el traslado del derecho de posesión del producto, son las que se citan a continuación:

- **Compra-venta:**

Realizada a través del método de inspección del producto en el lugar de acopio, en mayor proporción a intermediarios-mayoristas.

- **Determinación del precio**

Son los mayoristas quienes definen el precio de acuerdo a la oferta y demanda, porque disponen del suficiente poder de negociación debido a los altos volúmenes que manejan.

4.2.3.2 Físicas

Éstas le dan la utilidad de tiempo al producto y tendrá las siguientes características:

- **Acopio y almacenamiento**

Será temporal en las bodegas del proyecto, mientras espera ser clasificado o vendido; el acopio en los puntos de venta será hasta que el producto sea vendido o descartado por descomposición.

- **Clasificación**

Será por tamaño y estado de madurez para formar lotes homogéneos y comercializarlo fresco.

- **Empaque**

No tendrá ninguno especial porque la venta será a granel.

- **Embalaje**

Consistente en colocar al fondo de los sacos de polipropileno, hojas de pino, mashán y otras de colchón para evitar la maceración de los colocados al fondo.

Los costales de polipropileno calados (más conocidos como harpías) son para lotes pequeños, pero existen otros con diferentes capacidades siempre medidos en múltiplos de 100 unidades (1,000, 5,000 y 10,000 limones). El propósito de este embalaje es evitar el derrame, porque el peso se determina en básculas en los puntos de acopio de los compradores.

Los costales generalmente los proporciona el intermediario, pero que el Comité deberá adquirir un lote de éstos para transporte hacia los puntos de concentración y venta propios.

- **Transporte**

El producto que se venda en la bodega del comité lo transportará el comprador; el que se envíe a los puntos de concentración y venta propios se hará en vehículos

de carga, arrendados o fleteros, disponibles en la ciudad de Coatepeque; en todo caso el costo se trasladará al comprador final vía precio de venta.

4.2.3.3 Auxiliares

Éstas proporcionan información relacionada con los precios del limón en el mercado nacional y los riesgos que afrontará con la comercialización del producto.

Se realizarán a través del Comité y como asociado a la Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales; se buscará asesoría y financiamiento para la comercialización en la asociación de apoyo “Manos Campesinas” y otras ONG’s que proporcionan asesoría técnica, financiera y para la venta de la producción.

- **Información de precios y mercado**

Para establecer el precio promedio de venta, es necesario obtener información acerca de los demandantes del producto y los precios existentes en el mercado, porque éstos afectan al productor y en cualquier momento, determinan los resultados sobre la inversión.

- **Aceptación de riesgos**

La razón de comercializar el 75% de la producción con intermediarios-mayoristas, es porque al inicio la administración del Comité carecerá de la suficiente experiencia en el mercado y además, se requiere de una pronta

recuperación de los fondos, para disminuir el riesgo en la operación completa, especialmente por especulación en un mercado controlado por un grupo reducido de mayoristas.

En esta forma se disminuyen el riesgo y las pérdidas por manejo del producto (mermas) y envejecimiento de los inventarios.

La comercialización inicial se hará con los recursos externos del endeudamiento y eventuales anticipos de mayoristas; sin embargo, en los ciclos siguientes, se hará con recursos propios derivados de las ventas realizadas.

4.2.4 Estructura propuesta

Para el funcionamiento adecuado del Comité, las instituciones participantes deberán realizar las siguientes actividades.

4.2.4.1 Estructura de mercado

El orden jerárquico establecido entre las instituciones propuestas para el proceso de comercialización del limón persa, establecerá la estructura adecuada para que el producto llegue al consumidor final.

El Comité de productores intervendrá en la primera fase como comerciante ante los intermediarios. Posteriormente, el limón será distribuido entre los mayoristas, minoristas o detallistas que lo venderán al consumidor final.

Solamente el respeto a la jerarquía de cada institución, permitirá satisfacer las necesidades del mercado al cual pertenece cada intermediario y con ello, el éxito en la comercialización del limón persa.

4.2.4.2 Conducta de mercado

El comportamiento de los consumidores está definido por los precios del limón persa vigente en el mercado. Por ello deben desarrollarse estrategias de precios, que permitan al consumidor final adquirir un producto de calidad y que proporcionan seguridad en la venta del producto disponible en el Comité.

4.2.4.3 Eficiencia de mercado

La calidad y precio justo del limón, otorgan fluidez al proceso de comercialización del producto. Lo anterior permite tener un mercado que demanda constantemente del producto.

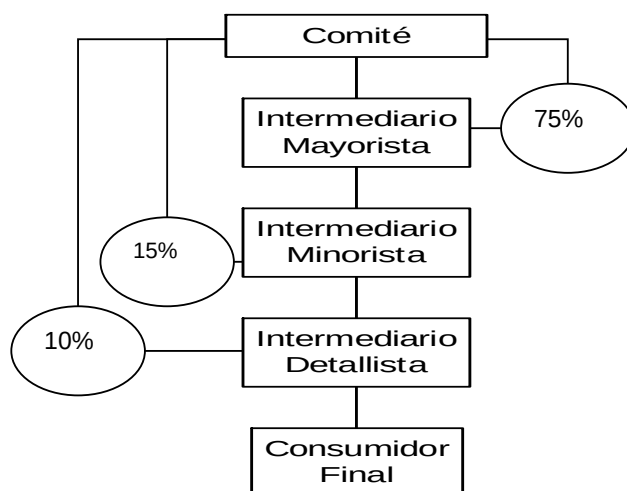
4.2.5 Operaciones de comercialización propuestas

Estas actividades son necesarias para establecer la ruta correcta para la movilización del producto, además, de los beneficios obtenidos a través de ésta.

4.2.5.1 Canal de comercialización

La gráfica siguiente muestra la estructura que los intermediarios formarán en el canal de comercialización a utilizar para trasladar el limón persa, del Comité hasta los consumidores finales.

Gráfica 4
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Proyecto: producción de limón persa
Canal de comercialización propuesto para comité de productores del
parcelamiento El Reposo, Sector sur “B”, Sociedad Civil
Año: 2001



Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

Según la gráfica anterior, el mayor volumen de la producción (75%) será vendido a los intermediarios mayoristas, quienes son los que tienen mayores posibilidades de venderlo en el menor tiempo, el resto de la producción obtenida en la cosecha (25%), se destinará a los intermediarios minoristas y detallistas que lo llevarán al consumidor final.

4.2.5.2 Márgenes de comercialización

El cuadro 32 muestra los costos y márgenes de comercialización, establecidos en cada operación con cada intermediario, que hace las funciones de comprador final y acopiador del producto para venderlo al siguiente nivel.

Cuadro 32
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Proyecto: producción de limón persa
Márgenes de comercialización propuestos para el comité de productores del
parcelamiento El Reposo, Sector sur “B”, Sociedad Civil
Año: 2001
(cifras en quetzales, excepto donde se indique %)

Participante	Precio venta	Margen bruto	Costos de mercadeo	Margen Neto	Relación sobre inversión	Participación
Comité	150.00					50.00%
Venta a granel por quintal						
Mayorista	175.00	25.00	6.70	18.30	11.68%	8.33%
Venta a granel por quintal						
Transporte (Génova a CENMA)			5.00			
Arbitrio extracción producto			1.50			
Carga y descarga			0.20			
Minorista	225.00	50.00	2.08	47.92	27.06%	16.67%
Venta por quintal y ciento			1.50			
Transporte (CENMA a bodegas)			0.38			
Piso de plaza			0.20			
Carga y descarga						
Detallista	300.00	75.00	0.06	74.94	33.30%	25.00%
Venta al menudeo por mano						
Bolsa plástica una mano			0.06			
Total	300.00	150.00	8.84	141.16		100.00%

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

Los cálculos están basados en la venta por quintal, el cual contiene en promedio de 600 a 650 limones medianos, con peso aproximado de 16 libras por cada 100 limones, el cual se vende por cientos, medio ciento, docena y mano (cinco unidades, únicamente en tiendas).

El costo del transporte del intermediario-minorista se calculó desde el CENMA hasta las bodegas que se ubican dentro del área metropolitana de la capital, como puede ser un mercado cantonal.

El valor del piso de plaza es de Q.37.50 que se pagan por un local típico de 7.5 metros cuadrados (2.5 x 3.0 metros) en un mercado cantonal de la Ciudad Capital y sobre una venta estimada de 100 quintales diarios de limón.

Los datos anteriores fueron obtenidos en entrevista directa con varios locatarios de la Central de Mayoreo, mercado San José de la Colonia Castillo Lara, zona siete y San Martín de la zona seis, ambos de la Ciudad Capital.

En el análisis el intermediario-mayorista se clasifica como último comprador (consumidor final) del Comité, aunque posteriormente revenda el limón a otros intermediarios o consumidores finales.

El intermediario-mayorista obtiene un 11.68% de utilidad sobre la inversión, porcentaje en apariencia bajo si se compara con el del detallista, pero el objetivo es vender más unidades, con lo cual genera una rentabilidad superior a los demás intermediarios.

a) Margen bruto de comercialización

Es la diferencia entre el precio pagado por el consumidor final y el precio recibido por el productor.

$$\text{MBC} = \text{Precio del consumidor} - \text{Precio del productor}$$

$$\text{MBC} = \text{Q.300.00} - \text{Q.150.00}$$

$$\text{MBC} = \text{Q.150.00}$$

Por la comercialización de un quintal de limón, los intermediarios obtienen una utilidad bruta de Q.150.00 a la cual debe deducirse los costos de traslado del producto. También se establece que por cada quintal vendido, el 50%, sobre el precio del consumidor, le corresponde al productor y el restante a la intermediación.

b) Margen neto de comercialización

Es la diferencia sobre la utilidad bruta que percibe la intermediación como beneficio neto, al deducir los costos de mercadeo.

$$\text{MNC} = \text{Margen bruto de comercialización} - \text{Costo de comercialización}$$

$$\text{MNC} = \text{Q.150.00} - \text{Q.8.84}$$

$$\text{MNC} = \text{Q.141.16}$$

Deducidos los costos de transporte, carga y descarga y arbitrio municipal por cada quintal de limón persa, la utilidad para los intermediarios es de Q.141.16 que representa el 47.05% sobre el precio final.

4.2.6 Factores de diferenciación

La producción de limón persa del Comité, no gozará de muchos elementos de diferenciación respecto a los cultivados en otras regiones, el limón nacional de plantaciones semi-tecnificadas como las del proyecto, estará en situación de desventaja, porque los cítricos de Europa y Norteamérica tienen reputación de ser los de mejor calidad en la región centroamericana y con mucha presencia el mercado nacional.

El único factor a aprovechar será la oportunidad de situarlo en los mercados consumidores, especialmente en época de escasez y carestía; las normas de calidad y clasificación que se adoptarán en el proceso productivo, permitirán trasladar un producto con cuerpo, acidez, color y sabor que requieren los consumidores.

CAPÍTULO V

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA PARA EL COMITÉ DE PRODUCTORES DE LIMÓN PERSA

Este capítulo desarrolla aspectos relativos a la estructura y funcionamiento de la unidad ejecutora del proyecto en la fase de puesta en marcha y administración de la empresa que explotará comercialmente la producción.

5.1 ORGANIZACIÓN GREMIAL

Los pequeños y medianos productores no están asociados entre sí, menos a las entidades gremiales; administran las unidades económicas y actividades productivas en forma empírica, ante la falta de recursos para el pago de especialistas; sin embargo, es adecuada al tamaño de las explotaciones.

Los propietarios de las microfincas, fincas subfamiliares y familiares, tienen organizaciones empresariales improvisadas y otras son copia de modelos observados en otras fincas en que tuvo ocasión de conocer, ya sea por trabajo o relaciones comerciales. Además, no acceden a asesoría técnica, financiera y de mercadeo que ofrecen entidades privadas y profesionales independientes que operan en la región.

La falta de programas del Estado es notoria y el impacto es que la gestión empresarial de estos productores, sea débil y con muchas falencias por falta de acompañamiento especializado y gratuito.

En el sector agrícola de Génova, los productores de hule son pequeños en comparación con las explotaciones de otros Municipios vecinos, porque poseen alrededor de una caballería sembrada (en producción o desarrollo). No obstante el tamaño, sí tienen servicio de organizaciones adecuadas para el manejo de las fincas, la mayoría organizadas como empresas individuales, a través de la Gremial de Huleros de Guatemala. Este grupo es la excepción dentro de los pequeños y medianos productores de Génova y no enfrentan los retos de diversificar la producción como los agricultores del parcelamiento El Reposo, Sector sur “B”, hacia la cual se orienta el presente proyecto.

Los grandes productores agrícolas (cafetaleros y huleros) así como las haciendas ganaderas, se han organizado en sociedades mercantiles, principalmente como sociedades anónimas, para realizar todas las actividades productivas y de comercialización, modelo que les ofrece ventajas del anonimato a los propietarios, manejo de los aspectos fiscales con mayor flexibilidad y reducir el riesgo sobre el patrimonio al limitar la responsabilidad al valor de las aportaciones societarias.

Las ventajas descritas en el párrafo anterior no las disfrutan la generalidad de productores agrícolas y pecuarios de Génova, por esa razón el proyecto de cultivo de limón persa está dirigido a un grupo de pequeños y medianos productores, cuya falta de organización se evidenció en la investigación de campo.

En el punto siguiente se desarrolla la propuesta de la empresa que se hará cargo de ejecutar el proyecto y posteriormente administrar la unidad productiva.

5.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA

La propuesta de organización empresarial tiene como objetivo primario aglutinar a pequeños y medianos productores, alrededor de una empresa que unifique los recursos y esfuerzos a un propósito común, de beneficio para todos y por extensión a la comunidad, a través de la creación de una entidad productiva.

5.2.1 Tipo y denominación

Se recomienda constituir y operar en la forma de Comité, para tener acceso a programas de apoyo que ofrecen varias entidades multilaterales y que contemplan como una de los modelos de organizaciones prioritarias dentro de los acuerdos de paz.

El comité tendría una personalidad jurídica y patrimonio propios, distintos a las de los socios, sin impedimentos para operar en el sector formal de la economía nacional. También se sugieren las siguiente razones para determinar el tipo de organización a seleccionar.

- Una sociedad mercantil por propia naturaleza de entidad lucrativa, no tendría acceso a programas de apoyo y acompañamiento que realizan varias

organizaciones no gubernamentales y el mismo Estado, como parte de los acuerdos de paz.

- Los costos de constitución y organización de una sociedad mercantil, en mínima expresión serían alrededor de Q.7,000.00, comparados a los gastos de organizar un comité que no exceden de Q.1,000.00.
- El comité es un ente con personalidad jurídica y patrimonio propio, que no tiene ningún impedimento para operar en el sector formal de la economía, porque se rige a voluntad política de los dirigentes, además, que por el volumen de las operaciones lo requiere la ley.
- El comité es una forma de organización conocida en estructura y funcionamiento por parte de los agricultores a quienes se dirige la propuesta en este estudio.

El nombre definitivo deberá asignarlo la Asamblea General Comunitaria de Asociados en la primera sesión de trabajo; no obstante, se sugiere que lleve la siguiente denominación: “Comité de productores de limón persa del Parcelamiento El Reposo, sector sur “B”, Sociedad Civil”.

5.2.2 Localización

La empresa se localizará en el municipio de Génova, Quetzaltenango, en la región sur-occidente del País (región VI), específicamente en el camino de

acceso al parcelamiento El Reposo, sector sur “B”, lugar cuyas características y facilidades existentes se identificaron en la sección de localización del proyecto del capítulo III.

5.2.3 Justificación

El Comité es el modelo adecuado, por las razones expuestas en la sección 5.2.1 Tipo y denominación, de la página 122 y sobre el cual existe experiencia en las comunidades de Génova y del sur-occidente, por los múltiples proyectos de autogestión comunitaria realizados, especialmente para dotar a la población de servicios públicos.

Un comité además de ser fácil de constituir y autorizar, permite el trabajo conjunto y solidario, sin privilegios para los miembros, sino identificados con el bien común de los asociados y la comunidad.

Estas organizaciones comunales gozan del apoyo estatal y de organismos internacionales que trabajan por el desarrollo de grupos campesinos del tercer mundo.

5.2.4 Marco jurídico

El Estado de Guatemala a través de las distintas leyes establecidas, determina los derechos y obligaciones que debe cumplir un Comité al iniciar el funcionamiento. Los lineamientos a cumplir son los siguientes:

- Acuerdo Gubernativo 697-93: éste norma las condiciones para la constitución.
- Artículos 368 y 372 del Código de Comercio: exigen la implementación de Contabilidades en las operaciones y la Autorización de Libros contables.
- Acuerdo Gubernativo 512-98 Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles;
- Código Civil, Decreto Número 14-2002, Artículo 15; Artículo 53, incisos m y o.
- Código Municipal, Decreto Número 12-2002, artículo 175.
- Código de Trabajo, artículos 18, 103, 138, 139: estipula todo lo relacionado al Contrato Individual de Trabajo, Salario Mínimo y Trabajo Agrícola y Ganadero.
- Constitución Política de la República de Guatemala establece en el artículo 34 el derecho de asociación y el artículo 43 que considera la libertad de industria, comercio y trabajo.
- Decreto Gubernativo 58-88: norma la forma de recaudación y manejo de los fondos del Comité.
- Decreto Gubernativo 2,082, artículo 3º: establece que únicamente la Gobernación Departamental tiene la facultad para autorizar las actividades.
- Capítulo único del Código de Comercio, que describe las obligaciones y los contratos mercantiles en particular.

- Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 26-92 y Acuerdo Gubernativo 596-97, en el artículo 3º, determina quienes son contribuyentes del Impuesto sobre la Renta; artículo 48 establece la obligación de practicar inventarios y forma de consignarlos.

Como entidad de derecho deberá cumplir los requisitos de inscripción en el Registro Civil Municipal de Génova, al que deberá dirigir un escrito el Presidente en calidad de Representante Legal, al Alcalde Municipal, en el que solicita la inscripción conforme el artículo 15 del Código Civil. Deberá acompañarlo con una copia simple del Acta de la Asamblea General en la que queda constituido el colectivo social.

La inscripción en la delegación de la Superintendencia de Administración Tributaria de Coatepeque, la deberá hacer en los formularios impresos que al momento de realizar la inscripción, haya aprobado dicha autoridad, los cuales tienen un costo de Q.1.00.

Finalmente a la Gobernación Departamental de Quetzaltenango, a través escrito simple dirigido al titular de esa Dependencia, quien de oficio cursará el expediente a la Contraloría General de Cuentas, para que se asigne un número de cuentadancia para la rendición de cuentas y se registren los nombres y cargos de las personas que tenga la función de administrar los fondos del Comité.

Como colectivo de la sociedad civil, con operaciones no lucrativas, deberá inscribirse en el Registro Civil Municipal de Génova y para los asuntos fiscales, en la delegación de la Superintendencia de Administración Tributaria de Coatepeque y para la fiscalización y rendición de cuentas a la Contraloría General de Cuentas de la Nación.

El Comité está obligado a utilizar los siguientes documentos ante la Superintendencia de Administración Tributaria:

- Libros de contabilidad completa: diario, mayor, balance e inventarios, los cuales deben estar autorizados dentro del plazo de 30 días hábiles a partir de la fecha de inscripción.
- Libro de compras y ventas.
- Presentar formulario SAT – 1022, declaración jurada del ISR trimestral, con un mes de plazo para la presentación.
- Declaración jurada anual, formulario SAT – 1011, con los anexos correspondientes, dentro de los 90 días hábiles para presentarse con o sin movimiento.
- Declaración mensual de IVA formulario SAT – 2012, dentro del plazo de 30 días calendario.
- Declaración jurada y recibo de pago trimestral del IEMA. Formulario SAT 1032, con 30 días calendario para la presentación.
- Facturas, formulario SAT – 0042.

5.2.5 Objetivos

- Constituir una entidad no lucrativa con personalidad jurídica y patrimonio propio, que facilite el acceso a fuentes de financiamiento y asistencia técnica.
- Organizar a los pequeños y medianos agricultores, para fortalecer la capacidad de negociación y optimizar los escasos recursos que poseen.

5.2.6 Estructura organizacional

El diseño que aparece en la gráfica cinco, equivale al tipo de organización propuesto. En él se muestran los distintos órganos y unidades administrativas que conforman el Comité.

5.2.6.1 Diseño estructural

Son órganos superiores del Comité, la Asamblea General de Asociados, la Comisión de Vigilancia, la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva. La función es eminentemente de dirección y coordinación de las actividades.

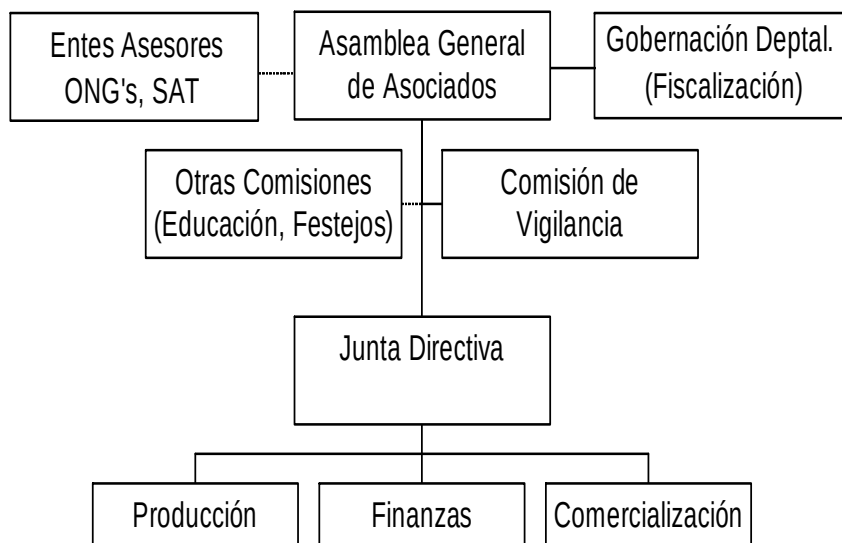
Son unidades técnicas o de ejecución prioritarias, los departamentos o secciones de producción, comercialización y finanzas; y las comisiones de trabajo que designe la Asamblea General de Asociados para colaborar con la administración.

Las unidades operativas abarcan el conjunto de trabajadores encargados de la producción, comercialización y administración.

Las líneas punteadas de la gráfica conectan a los entes asesores, en el nivel que se desea, así los habrá de la Asamblea General de Asociados y de la administración colegiada a cargo de la Junta Directiva.

Las líneas continuas que conectan a la Gobernación Departamental (que tiene por delegación de la Contraloría General de Cuentas, la fiscalización de los Comités en toda la República) y a la Comisión de Vigilancia que supervisa a la administración. Todas las resoluciones de estos entes, son vinculantes para el Comité y de obligado cumplimiento para las autoridades.

Grafica 5
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Proyecto: producción de limón persa
Organigrama propuesto para comité de productores del parcelamiento
El Reposo Sector sur “B”, Sociedad Civil
Año: 2001



Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

5.2.6.2 Sistemas de organización

La organización tendrá un sistema lineal, para asegurar la transmisión de instrucciones y especialmente en aquellos casos en que exista delegación de autoridad sobre determinadas áreas.

5.2.6.3 Funciones básicas de las unidades administrativas

El comité tendrá órganos y unidades técnicas, los primeros serán la Asamblea General de Asociados, la Comisión de Vigilancia, la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva; en tanto las segundas estarán constituidas por los departamentos de producción, comercialización y finanzas. La descripción de las funciones macro que definen a cada órgano o unidad técnica y operativa, es la siguiente:

- **Asamblea General:** Es el órgano máximo del Comité, entre las principales facultades están: elegir a la Junta Directiva; aprobar los estatutos, reglamentos, políticas, normas, presupuesto, plan de trabajo, estados financieros y memoria de labores.
- **Comisión de vigilancia:** Órgano de la Asamblea General designado para vigilar y supervisar que todas las instancias del Comité, realicen una correcta gestión de los recursos y patrimonio confiados a la administración.
- **Junta Directiva:** Dirige y coordina las actividades del Comité, administra las finanzas y patrimonio y la encabeza el presidente con funciones ejecutivas;

reporta a la Asamblea y se rige por lo que indiquen los estatutos y leyes vigentes aplicables, especialmente en materia tributaria.

- **Finanzas:** Está a cargo de un comisionado por la Asamblea General, apoya al presidente de la junta directiva con la administración de los fondos, presupuesto, lleva la contabilidad, formula los informes y estados financieros.
- **Producción:** Estará a cargo de un comisionado responsable de la producción y manejo de plantación, cosecha y almacenamiento del limón.
- **Comercialización:** Este comisionado realizará la negociación y venta de la producción, al buscar las mejores condiciones para el Comité; tendrá a cargo investigar el mercado y la competencia.

5.2.7 Recursos necesarios

Los recursos que deberán proveerse o disponer en la organización, se resumen en los siguientes párrafos; la integración aparece en los apartados de inversión fija, circulante y financiamiento del proyecto, del capítulo III.

5.2.7.1 Humano

20 agricultores que se constituirían en socios fundadores; tanto en la fase de ejecución del proyecto como en la administración de la empresa, serán también trabajadores, unos ad-honorem (directivos) y otros asalariados (labores

productivas y de comercialización). La calidad de asociados y trabajador no es incompatible desde el punto de vista legal, porque forman dos personas diferentes, unas naturales y otra jurídica. El recurso humano se complementa con una secretaria-contadora para el apoyo administrativo y gerencial.

5.2.7.2 Físicos

Cinco manzanas de terreno, equipo de riego, aperos de labranza e instalaciones. El detalle de los bienes físicos y lógicos según la naturaleza y funciones, fueron ampliamente descritos en el capítulo III en las secciones de inversiones fijas y circulantes.

5.2.7.3 Financieros

Aportes de los socios, un crédito hipotecario con garantía de los terrenos aportados por socios y que serán parte del patrimonio del Comité y la donación del estudio del proyecto.

5.2.8 Proyección de la organización

La creación y funcionamiento del comité tendrá amplia repercusión en el entorno de la comunidad, porque será un ente que generará puestos de trabajo e ingresos para los promotores y parte de los beneficios serán retribuidos a la población a través del pago de arbitrios y contribuciones municipales e impuestos generales como el IVA y otros, que retornan en forma de servicios públicos para la comunidad.

- **Misión:** Producir con calidad y surtir un mercado de libre competencia, con el esfuerzo conjunto y autogestión de los productores de la comunidad, para ser el motor que impulse el cultivo de limón persa como primera meta, dentro de un largo proceso de desarrollo y transformación de la estructura productiva de la comunidad, para beneficio de los habitantes.

- **Visión:** Empresa comunitaria líder en esta localidad, fundamentada en el esfuerzo solidario e independiente para superación de la región, hacia la búsqueda de Independencia y solidez con nuevos productos.

5.2.9 Soporte de la organización

El fundamento legal, técnico y financiero del Comité, estará representado por toda aquella infraestructura jurídica que otorgue validez y legalidad a las operaciones productivas, comerciales, fiscales y demás que realice en forma lícita, tal como la investigación de mercados, promociones, empleo de métodos y canales de comercialización, contrataciones, etc. Todas ellas apoyadas por el financiamiento oportuno y suministro de los recursos necesarios para el normal desarrollo de la empresa creada.

5.2.9.1 Legal

Los aspectos relacionado con la constitución, funcionamiento y deberes formales del Comité como contribuyente, fueron tratados en páginas precedentes, por lo que en esta parte se evita la repetición de conceptos.

5.2.9.2 Mercadológico

El departamento de comercialización del Comité, se encargará junto con la presidencia de Junta Directiva, de buscar la asesoría de entidades especializadas en mercadeo para entidades no lucrativas.

El Comité es un ente no lucrativo por definición legal, aunque la generación de ganancias sea un objetivo primario, se espera tener derecho a recibir subsidios, incentivos, beneficios y protección a las operaciones.

Entre las ONG's que operan en la zona está la Asociación "Manos Campesinas", con sede en Coatepeque y que ejecuta en la región un programa de cooperación técnica y financiera de la Unión Europea, exclusivo para grupos organizados en sociedades civiles, especialmente de campesinos. Entre las funciones está la de buscarle mercados a los productos de los proyectos que financía.

Existen otras organizaciones no gubernamentales que apoyan al campesino, con sub-sedes en las ciudades de Coatepeque, Retalhuleu, Quetzaltenango que asesoran e informan a los comités en aspectos de administración, gerencia de proyectos, comercialización y contratación de financiamiento. Esto será un apoyo para la toma de decisiones de venta, celebración de contratos de suministro, manejo de promociones y eventos que promuevan el consumo del producto en los mercados objetivos.

Como parte del esfuerzo mercadológico se incluye la contratación de espacios publicitarios o campañas cortas dirigidas a consumidores finales industriales y establecimientos comerciales y de servicios (supermercados, cadenas de restaurantes y otros especializados en comercializar vegetales, dentro de los que se incluye el limón), para realizar operaciones que paulatinamente reduzcan los márgenes de intermediación y así obtener mayores beneficios en la comercialización y trasladar productos a mejor precio al consumidor final.

5.2.9.3 Financiero

Contempla los recursos para cubrir la inversión fija del proyecto en los tres años de desarrollo de la plantación, cubrir los gastos de la primera cosecha y la comercialización, así como los gastos fijos que ocasione la administración en todo ese tiempo.

Cuadro 33
Municipio de Génova – Quetzaltenango
Proyecto: producción de limón persa
Resumen de los recursos financieros
(Cifras en quetzales)

Renglones de la inversión	Valor
Inversión general	210,500.00
Cultivos en desarrollo	116,980.16
Gasto de primera cosecha y comercialización	45,425.08
Total	372,905.24

Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

El cuadro anterior determina que los recursos necesarios para poner en marcha todos los soportes de la organización asciende a la suma de Q.372,905.24.

5.2.9.4 Administrativo

Esta parte se refiere al apoyo que se buscará y gestionará ante organizaciones no gubernamentales, Estado y entidades privadas, que realizan programas de extensión o asesoría técnica para los grupos organizados, especialmente aquellos contemplados dentro de los Acuerdos de Paz, que dan prioridad a proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida de los grupos tradicionalmente marginados de los beneficios de la inversión estatal y de la distribución de la riqueza generada por la actividad productiva; entre ellas se encuentran las siguientes:

- Misión de Cooperación Internacional, República de China en Taiwán (Programa de Fomento de cítricos).
- Universidad de San Carlos de Guatemala, programas de EPS de las facultades de Agronomía, Ciencias Económicas y extensiones regionales.
- Manos Campesinas, Programa ALA.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA–.
- Proyecto de Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria –PROFRUTA–.
- Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales – AGEXPRONT–.

5.2.10 Estrategias

La administración, encabezada por la Junta Directiva, tendrá a cargo el diseño y desarrollo de una estrategia empresarial que integre los diferentes elementos de mercado, financieros, recursos, producción, etc., con el objeto de posicionar al Comité, como una empresa dinámica, capaz de insertarse dentro de un mercado de libre competencia, economía globalizada y falta de apoyo de parte del Estado.

Los principales puntos estratégicos que se sugieren a la administración atender desde el inicio de operaciones, se resumen en los puntos que siguen.

5.2.10.1 Mercadológicas

- Desarrollar un sistema de ventas al menudeo y con rutas preestablecidas para atender a detallistas y consumidores finales, domésticos e industriales. Esto permite asegurar una clientela fiel y cuya atención directa beneficia al Comité y consumidor, al repartir las ganancias que se genera en la comercialización que efectúan los intermediarios. Éstos siempre tienen un margen que puede incrementar la rentabilidad para el Comité y disminuir los precios al consumidor.
- Reducir o eliminar márgenes de intermediación paulatinamente, en la medida que se consolida y fortalece la empresa.

- Orientar la producción para abastecer el mercado en temporada seca y cuando la producción nacional desciende, principalmente porque las plantaciones existentes dependen del riego natural. Además, las experiencias detectadas en el mercado durante la investigación, indican que hay carestía (elevación de precios por escasez de producto) y finalmente, que las estadísticas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y el Banco de Guatemala, evidencian que en este período se realiza el grueso de las importaciones de limón de Honduras y Belice para cubrir la demanda insatisfecha, que como se dejó anotado en el estudio de mercado, coincide con las fiestas de fin de año hasta semana santa.

5.2.10.2 Técnicas

- Usar riego artificial para producir en temporada baja.
- Usar agroquímicos para estandarizar la producción.

5.2.10.3 Financieras

- Dar prioridad al uso intensivo de mano de obra sobre los trabajos mecanizados en los procesos productivos.
- Priorizar el uso de mano de obra de los asociados sobre particulares, porque éstos diferirán el cobro de salarios y prestaciones hasta que el proyecto se

capitalice con ventas. En esta forma se reducen las necesidades de efectivo para realizar los pagos en una etapa de consolidación del proyecto.

- Reducir al máximo el uso de recursos ajenos y recurrir al endeudamiento únicamente en lo estrictamente indispensable, con el objeto de reducir los gastos financieros en las operaciones e incrementar las ganancias.

5.2.10.4 Administrativas

- Implantar manuales de organización, normas y de procedimientos.
- Realizar una evaluación sistemática del desempeño.
- Capacitación en el servicio para el personal. Esto puede lograrse con el apoyo gratuito o costos simbólicos de entidades como el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación; Proyecto de Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria –PROFRUTA– y Asociación “Manos Campesinas”, a través de unidades facultativas de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Agronomía, Economía y otras). No obstante de ser necesaria o urgente la capacitación en determinada área, se puede recurrir a contratar expertos.
- Adoptar un régimen interno de trabajo sobre resultados y objetivos

5.2.10.5 Empresariales

- Promover y fomentar la asociación de la empresa, con otros pequeños y medianos productores de la zona, cuyos intereses y objetivos son iguales a los de los miembros del Comité.
- Como acción prioritaria buscar consolidar al Comité, como una empresa formal y de negocio en marcha.
- Fortalecer los sistemas de producción y comercialización.
- Aumentar la producción conforme se fortalezcan las finanzas y se disponga de más recursos para financiar las expansiones o incursionar en otras áreas de actividad relacionadas o afines al giro de la empresa.
- Impulsar la investigación y desarrollo de variedades de limón persa, para adaptarlas a las condiciones agrológicas de la zona, en busca de mayor productividad y reducción de costos.

CONCLUSIONES

La investigación realizada en Génova, Quetzaltenango, permitió formular varias conclusiones, las cuales se ofrecen en forma temática, como sigue:

1. ASPECTOS GENERALES

- 1.1.** La comunidad posee la infraestructura y servicios esenciales, operados por la Municipalidad y comités de autogestión local.
- 1.2.** El mantenimiento de los servicios públicos e instalaciones no ha sido adecuado, lo cual provoca mala calidad e interrupciones que perjudican a los usuarios.

2. ECONOMÍA Y SECTOR AGRÍCOLA

- 2.1.** La economía del lugar está ligada principalmente a la agricultura, en especial de la negociación de productos tradicionales como el café y maíz.
- 2.2.** La producción de la actividad agrícola se ha diversificado en los sectores de mayor poder económico, pero es incipiente en los de bajos ingresos.

- 2.3. En las fincas multifamiliares medianas y parte de las familiares, el interés productivo ha migrado a cultivos no tradicionales para la exportación como el hule y frutas.
- 2.4. El incremento en la explotación pecuaria e industrial, sólo es en las fincas multifamiliares medianas.
- 2.5. En las microfincas, fincas subfamiliares y mayoría de las familiares, la diversificación agrícola es incipiente por falta de recursos.
- 2.6. El principal obstáculo para diversificar la producción, es la falta de recursos económicos en los pequeños y medianos productores.
- 2.7. Los productores pequeños y medianos, paulatinamente necesitan más de la venta de fuerza de trabajo y del comercio informal.
- 2.8. En octubre de 2001 la crisis de la caída del precio internacional del café, era generalizada en las capas de bajos ingresos y para los asalariados (pequeños productores) el desempleo los acosaba, principalmente en las grandes explotaciones en las que tradicionalmente encontraban ocupación.

3. SECTOR ARTESANAL

- 3.1. Los artesanos carecen de organización gremial, por la extensa tradición de operar en forma independiente.

- 3.2.** La especialización y escasas unidades productivas artesanales, no les representa mayor competencia, por lo cual no han desarrollado mecanismos de coordinación internos en el Municipio y zonas aledañas, que constituyen el área geográfica de mercado.
- 3.3.** El crecimiento del sector artesanal se ha financiado exclusivamente con recursos propios.
- 3.4.** El sistema financiero nacional no los cataloga como sujetos de crédito por la falta de garantías reales y la informalidad con que operan.
- 3.5.** Los entes de asistencia técnica y gerencial, estatales y privados, en la fecha de la investigación, no tenían programas para la región.
- 3.6.** Los artesanos tampoco buscan la asesoría y acompañamiento especializado para realizar las actividades.

4. ORGANIZACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN:

Los sistemas y formas de organización son casi inexistentes en los estratos de pequeños y medianos productores agrícolas, pecuarios y artesanales, contrario a lo que sucede con los propietarios de las fincas multifamiliares medianas.

- 4.1.** Los sistemas de organización son modelos tradicionales de empresa familiar o negocios individuales, en los estratos de bajos ingresos.

- 4.2. Al no existir organizaciones legalmente constituidas, operan en el sector informal de la economía.
- 4.3. La falta de presión del mercado (demanda) mantiene bajos volúmenes de producción, restringido a una zona poco extensa.
- 4.4. El propietario ejecuta todas las actividades administrativas, de producción y comercialización, con modelos empíricos de autogestión. También carecen de asesoría en gestión empresarial.
- 4.5. La comercialización es simple y en todos los casos es directa de artesano a consumidor final.
- 4.6. La estructura del mercado es simple al no existir intermediación, tanto productores y consumidores, se benefician al distribuirse los márgenes que corresponderían al intermediario.
- 4.7. Los talleres artesanales, específicamente los de muebles de madera, por el tamaño son microempresas y pertenecen al sector informal, porque carecen de sistemas y aparato administrativo.
- 4.8. Las organizaciones son incipientes debido principalmente a la falta de competencia en el mercado.

5. PROPUESTAS Y PROYECTOS

5.1. La propuesta de inversión constituye una opción factible para diversificar la producción en el Municipio con el cultivo de limón persa. Esto contribuiría a mejorar las condiciones de vida de quienes inviertan en el proyecto, porque se genera autoempleo e ingresos sostenibles. El proyecto fue elaborado con parámetros determinados en octubre de 2001 y actualizado en los meses subsiguientes, por lo cual los resultados podrían variar en función del tiempo y los cambios en el nivel de precios.

RECOMENDACIONES

Derivado del esfuerzo de investigación y análisis de la problemática del Municipio de Génova, Quetzaltenango, se han desarrollado varias recomendaciones, las que se exponen en función de la temática expuesta en las conclusiones. El énfasis se hace en el sector artesanal, tema específico asignado al ponente de este informe. Las recomendaciones deben apreciarse en un contexto integral y no en forma aislada, porque unas se complementan con otras en ese esquema.

1. PARA LOS ASPECTOS GENERALES

Qué las autoridades de Gobierno y Municipales, analicen la problemática expuesta en este documento, a través del monitoreo en las áreas más afectadas por la deficiencia en la infraestructura y prestación de los servicios públicos, para elaborar un plan de trabajo que eleve la calidad y cobertura de los mismos.

2. EN MATERIA ECONÓMICA Y AGRÍCOLA

Qué los pequeños y medianos parcelarios diversifiquen la producción agrícola, a través de la implementación de semillas mejoradas de nuevos productos, para dejar en forma paulatina, la dependencia en el cultivo del café, con lo cual lograrán mejorar la calidad de vida de cada uno.

3. PARA EL SECTOR ARTESANAL

Qué los distintos artesanos del municipio de Génova se organicen en entidades gremiales por medio de convocatorias a los salones comunales de cada localidad, debido a que de manera individual, el nivel de producción es insuficiente para cubrir la demanda, mientras que en un grupo podrán producir más y cubrir un mayor segmento del mercado local y obtener mayores beneficios económicos.

4. PARA LA ORGANIZACIÓN GREMIAL

Qué la organización formada, incentive al desarrollo económico y social de la población, porque en la actualidad el nivel de vida de cada persona es deficiente y a través de la implementación de las distintas propuestas de inversión o mejora presentadas en este informe, pueden crearse programas de capacitación a los artesanos, en producción y gerencia de las microempresas, en especial del proceso de comercialización.

5. RESPECTO A LAS PROPUESTAS Y PROYECTOS

Que los agricultores del parcelamiento El Reposo, ejecuten la propuesta de inversión para la siembra de limón persa, al desarrollar a cabalidad todos los elementos indicados, porque es necesario diversificar la producción agrícola y generar ingresos adicionales que rompan con la dependencia del cultivo del café, con lo que se incrementará el presupuesto familiar y se crearán fuentes de trabajo en la zona.

BIBLIOGRAFÍA

1. ASOCIACIÓN AMERICANA DE MERCADEO, Glosario de términos de mercadeo, Editorial Scott, Foresman and Company, segunda edición, Chicago, Illinois, Estados Unidos 1,960, 86 páginas.
2. BANCO DE GUATEMALA. Memoria de labores año 2,000, Guatemala 2,000, 76 páginas
3. INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL, Diccionario Geográfico de Guatemala, Compilación Crítica, Francis Gall, Guatemala, C. A., 1999, 220 páginas.
4. KOONTZ, HAROLD & DONNELL CYRIL, Curso de Administración Moderna, McGraw Hill, 1999, 876 páginas.
5. LÓPEZ BALLORI, Eduardo, CUNNINGHAM William e Isabella C. M. MERCADEO, Un enfoque gerencial. Editorial Scott, Foresman and Company, 1990, primera edición, 627 páginas.
6. MELENDRERAS SOTO, TRISTÁN Y LUIS ENRIQUE CASTAÑEDA QUAN. Elaboración de Tesis, Ejercicio Profesional Supervisado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 104 páginas.

7. MENDOZA, GILBERTO, Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios, Segunda Edición 1995, Colección Libros y Materiales Educativos / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura No. 82, 350 páginas.
8. MICROSOFT, Enciclopedia Encarta de 1999, versión en disco compacto, Estados Unidos 1999.
9. PRICE, GITTINGER J. Análisis de Proyectos Agrícolas. BIRF, Editorial Tecnos, España 1982, 116 páginas.
10. RALPH S., ALEXANDER, A glossary of Marketing Terms, Editorial Scott, Chicago, Illinois, Estados Unidos 1996, 68 páginas.

ANEXO

ANEXO 1

Manual de Organización

Comité de productores del parcelamiento El Reposo, sector sur “B”, Sociedad Civil

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El Manual incluye el detalle de las funciones asignadas a los órganos y unidades técnicas del Comité; la descripción de los puestos de la Junta Directiva y principales atribuciones que corresponderá desempeñar a los titulares.

La existencia de un MANUAL DE ORGANIZACIÓN por si sola no asegura buenos resultados, para tener éxito es necesaria la implantación y aplicación. La Junta Directiva como representante de la voluntad de la Asamblea General de Asociados, será la responsable de dotar a la administración de una herramienta que permita y facilite la obtención de resultados satisfactorios.

Como documento guía y de consulta frecuente, deben existir suficientes ejemplares y en lugares visibles; ser de fácil acceso para los funcionarios y empleados y que no exista un trámite engorroso para obtenerlo y utilizarlo, más que identificar y registrar al usuario de turno, para la fácil localización y evitar la pérdida del documento.

Este documento es privativo del Comité de productores del parcelamiento El Reposo, sector sur “B”, Sociedad Civil del municipio de Génova, en el departamento de Quetzaltenango. Por lo tanto, contiene información que solo interesa a los propietarios; sin embargo, puede ser consultado y citado por quien lo desee, únicamente al mencionar la fuente.

1. Objetivos del manual

- Constituirse en la guía permanente de consulta sobre las funciones generales que deban realizar los asociados al Comité en los cargos directivos.
- Facilitar la ejecución de las labores asignadas a los diferentes puestos de trabajo de la Junta Directiva, al proporcionar lineamientos generales y específicos orientados a garantizar la correcta ejecución.
- Permitir la inducción de nuevos miembros al Comité, quienes en calidad de asociados, están obligados a conocer la estructura y funcionamiento de la entidad.

2. Funciones generales del comité

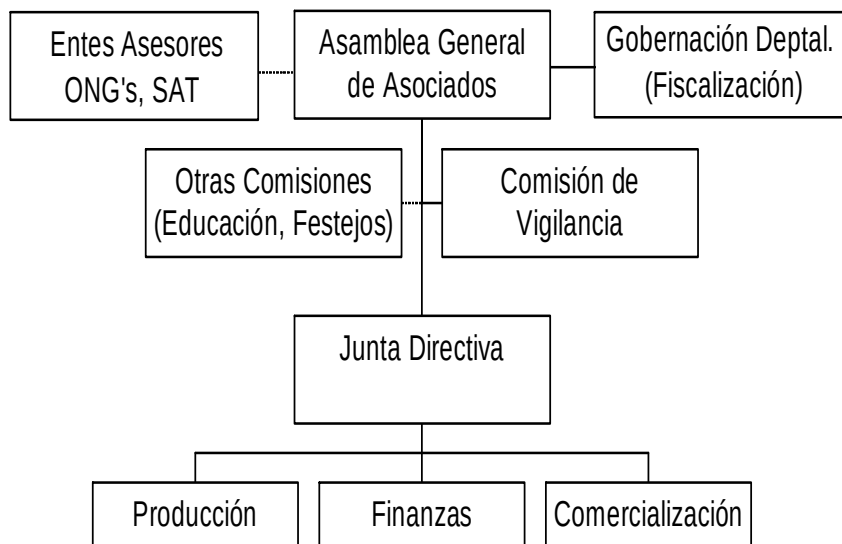
- Producir y comercializar productos agrícolas a través del esfuerzo conjunto de los asociados y generar excedentes monetarios que apoyen la economía hogareña de los afiliados.
- Realizar actividades de fomento y promoción del trabajo, que permitan el desempeño coordinado y eficiente, para asegurar el cumplimiento de los objetivos del Comité.

- Buscar asesoría y asistencia técnica para capacitar a los asociados en procesos técnicos, administrativos y financieros, que aseguren el éxito de la gestión.
- Administrar los recursos del patrimonio social y los que se le asignen a la administración para el cumplimiento de los fines.
- Gestionar la contratación de los recursos que no puedan ser aportados por los asociados.
- Buscar solución a los problemas y necesidades detectadas en los asociados.

3. Estructura organizacional propuesta

El organigrama que se presenta en la página siguiente muestra los niveles jerárquicos que estarán establecidos para el Comité y los distintos puestos que formarán la organización.

Municipio de Génova – Quetzaltenango
Organigrama propuesto para comité de productores de limón persa del
parcelamiento El Reposo Sector sur “B”, Sociedad Civil
Año: 2001



Fuente: Investigación de campo. Grupo E.P.S., segundo semestre 2,001.

4. Principales órganos administrativos

A continuación se detallan las funciones y naturaleza de la Asamblea General, comisión de vigilancia y Junta Directiva, para después realizar la descripción de los puestos que integran a esta última.

a) Asamblea General

Constituye la máxima autoridad del Comité, trabaja en coordinación con la Junta Directiva, no mantiene ninguna relación de dependencia con esta última o autoridades locales y gubernamentales. Son algunas de las funciones las siguientes:

- Elegir a los miembros de cada puesto en la Junta Directiva.
- Resolver asuntos relacionados a la administración y desarrollo del Comité de acuerdo con los objetivos.
- Establecer la cuota de aportación monetaria de los asociados.
- Aprobar o desaprobar proyectos presentados por la Junta Directiva.
- Resolver todo lo que no estuviere previsto, conforme a las necesidades y circunstancias convenientes para la marcha, dirección y administración del Comité.
- Conocer y aprobar el informe anual de labores, el presupuesto de ingresos y gastos y el informe de la comisión de vigilancia.

b) Junta Directiva

Es el órgano ejecutor de las decisiones tomadas por la Asamblea General. La integrarán un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y tres vocales. Durarán en el puesto un año.

Para elegir a la Junta Directiva deberán formarse planillas. Aquella que alcance la mitad más uno de los votos tomará posesión de los cargos inmediatamente. Se harán sesiones obligatorias por lo menos una vez al mes o cuando sea

necesario. Para que éstas tengan carácter de válidas, deberán estar presentes la mitad más uno de los miembros de la Asamblea General y Junta Directiva.

En forma colegiada tendrá bajo propia responsabilidad, como mínimo las siguientes funciones:

- Planificar las actividades relacionadas con la administración.
- Realizar sesiones periódicas de Asamblea General de Asociados.
- Conocer, analizar y discutir los problemas gremiales y resolverlos, o proponer soluciones a la Asamblea General de Asociados.
- Gestionar la obtención de los recursos que no puedan ser aportados por los asociados.
- Solicitar y gestionar el apoyo técnico y financiero de las entidades públicas y privadas que apoyan a los comités.

c) Comisión de vigilancia

Goza de autonomía e independencia total respecto a los demás órganos y unidades del Comité; le concierne la vigilancia y supervisión de la correcta administración de los fondos y cumplimiento de las normas y estatutos sociales

de constitución. Reporta únicamente a la Asamblea General de Asociados. Las principales funciones son las siguientes:

- Vigilar permanentemente los asuntos e intereses del Comité encomendados a la Junta Directiva y personeros designados para administrarlos.
- Tomar decisiones colegiadas y ninguno de los miembros podrá abstenerse de votar.
- Intervenir los asuntos del Comité, cuando existan evidencias de actos anómalos en cualquiera de los órganos o unidades técnicas.
- Fiscalizar los asuntos especialmente en materia de manejo de fondos e inventarios de producto y materias primas.
- Rendir informe anual de la gestión a la Asamblea General de Asociados.

Para establecer el perfil adecuado de las personas que ocuparán los puestos en Junta Directiva o en otras áreas que se conformen para el desarrollo de las actividades relacionadas al funcionamiento del Comité, se presenta la siguiente descripción técnica de puestos.

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo: Presidente
Ubicación administrativa: Junta Directiva
Inmediato superior: Asamblea General
Coordina con: Vicepresidente, Secretario, tesorero, tres vocales,
jefes de las áreas de producción, comercialización y
finanzas

II. Naturaleza del trabajo:

Es un cargo de carácter administrativo y directivo, con la función de organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de los órganos que integran el Comité, así como, emitir informes sobre lo realizado y planificado a la Asamblea General.

a) Atribuciones:

- Cumplir con órdenes emanadas por la Asamblea General.
 - Dirigir sesiones de Asamblea General y Junta Directiva.
 - Elaborar planes de trabajo específicos de cada área e informar a la Asamblea General, para que tome las decisiones pertinentes.
 - Coordinar a los involucrados, sobre las actividades necesarias para el desarrollo administrativo y operacional de los planes establecidos.
 - Introducir a nuevos empleados administrativos, personal técnico y asesores del Comité.
-

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo: Presidente
Ubicación administrativa: Junta Directiva
Inmediato superior: Asamblea General
Coordina con: Vicepresidente, Secretario, tesorero, tres vocales,
jefes de las áreas de producción, comercialización y
finanzas

b) Relaciones de trabajo:

Mantiene relación con la Asamblea General, Junta Directiva y demás áreas para conocer inquietudes de trabajo y resolverlas.

c) Autoridad:

La función es la de coordinar con los órganos administrativos, el desarrollo de las actividades para el funcionamiento del Comité.

d) Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias y las que coordine con el resto de los miembros de Junta Directiva y Asamblea General.

III. Requisitos mínimos exigidos:

- Saber leer y escribir.
 - Ser miembro activo del Comité.
 - Iniciativa, don de mando y disciplina.
 - Capacidad de dirección y coordinación de personal.
 - Habilidad para comunicarse y tomar decisiones.
-

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo: Vicepresidente
Ubicación administrativa: Junta Directiva
Inmediato superior: Asamblea General
Coordina con: Presidente, secretario, tesorero y tres vocales

II. Naturaleza del trabajo:

Es un cargo de carácter administrativo y de apoyo a presidencia, con la función de cumplir con las obligaciones del presidente en el momento que éste hiciere falta, además, de las actividades que le sean asignadas.

a) Atribuciones:

- Representar al presidente por delegación expresa o en ausencia temporal o definitiva, en tanto se elige un sustituto o se le confirma.
- Realizar las actividades que la Junta Directiva le asigne.
- Apoyar al presidente en las diferentes actividades.

b) Relaciones de trabajo:

Mantiene relación con los miembros de Junta Directiva y con las demás áreas al momento de tomar el lugar del presidente.

c) Autoridad:

No tiene autoridad, solamente brindar apoyo en todo sentido al presidente.

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Vicepresidente
Ubicación administrativa:	Junta Directiva
Inmediato superior:	Asamblea General
Coordina con:	Presidente, secretario, tesorero y tres vocales

d) Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias y las que coordine con el resto de los miembros de Junta Directiva y Asamblea General.

III. Requisitos mínimos exigidos:

- Saber leer y escribir.
 - Ser miembro activo del Comité.
 - Disponer del tiempo requerido para el desempeño del puesto.
 - Poseer experiencia en el campo agrícola.
 - Iniciativa, don de mando y disciplina.
 - Capacidad de dirección y coordinación de personal.
 - Habilidad para comunicarse y tomar decisiones.
-

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Secretario
Ubicación administrativa:	Junta Directiva
Inmediato superior:	Asamblea General
Coordina con:	Presidente, vicepresidente, tesorero y tres vocales

II. Naturaleza del puesto:

Puesto de carácter informativo y de apoyo. Efectuará las actividades de control de expedientes, levantar actas y tomar nota en sesiones de Junta Directiva y Asamblea General.

a) Atribuciones:

- Elaborar las convocatorias a sesiones y Asambleas Generales.
 - Redactar las agendas de sesiones y Asambleas Generales.
 - Escribir actas de sesiones, recoger firmas o huellas digitales,
 - Recibir y enviar correspondencia.
 - Mantener al día el libro de actas.
 - Llevar el control de la correspondencia y otros documentos.
 - Anotar las principales opiniones de los asociados.
 - Llevar control de la participación de los miembros en Asambleas Generales.
 - Mantener relación con los miembros del Comité y las personas reconocidas de la Asamblea.
-

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Secretario
Ubicación administrativa:	Junta Directiva
Inmediato superior:	Asamblea General
Coordina con:	Presidente, vicepresidente, tesorero y tres vocales

b) Relaciones de trabajo

Por la naturaleza del puesto, tendrá relación con todos los miembros del Comité en cada una de las áreas y posiciones.

c) Autoridad:

Ninguna directa, la delegación de funciones y actividades inherentes al cargo, se harán por conducto de la presidencia, quien notificará al tesorero y vocales.

d) Responsabilidad:

Es responsable de convocar a los miembros del Comité a las sesiones ordinarias y extraordinarias.

III. Requisitos mínimos exigidos:

- Ser socio activo.
 - Saber leer y escribir.
 - Poseer habilidad para tomar nota y redactar.
 - Saber manejar máquina de escribir.
-

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Tesorero
Ubicación administrativa:	Junta Directiva
Inmediato superior:	Asamblea General
Coordina con:	Presidente, vicepresidente, secretario y tres vocales

II. Naturaleza del puesto:

Puesto de carácter financiero, debe llevar el registro de los ingresos y egresos monetarios, para el funcionamiento del Comité.

a) Atribuciones:

- Recibir contribuciones del Directorio y terceros.
 - Solicitar la autorización de libros y registros para el control de cuentas.
 - Operar los libros de cuentas.
 - Guarda y custodia de talonarios de recibos autorizados por la Contraloría General de Cuentas, para cobros autorizados.
 - Efectuar pagos autorizados por la Junta Directiva.
 - Extender y firmar documentos que comprueben el manejo de fondos.
 - Cotizar precios y realizar compras aprobadas por la Junta Directiva.
 - Presentar informes mensuales de fondos (entradas y salidas de dinero)
 - Reportar trimestralmente la liquidación de Ingresos y Egresos (Estado de Cuentas) a la Gobernación Departamental.
-

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Tesorero
Ubicación administrativa:	Junta Directiva
Inmediato superior:	Asamblea General
Coordina con:	Presidente, vicepresidente, secretario y tres vocales

b) Relaciones de trabajo

Por la naturaleza del puesto, tendrá relación con todos los miembros del Comité en cada una de las áreas y posiciones.

c) Autoridad:

Directa sobre el personal del área financiera; ninguna directa con el resto de la organización. La delegación de funciones y tareas de cobro y recaudación a los tres vocales, se hará por conducto de la presidencia.

e) Responsabilidad:

Es responsable de los fondos monetarios reunidos en las distintas operaciones del Comité.

III. Requisitos mínimos exigidos:

- Ser miembro activo.
 - Poseer conocimientos agrícolas, manejo de fondos y de contabilidad.
 - Habilidad matemática y en el manejo de calculadora y máquina de escribir.
 - Experiencia mínima de dos años en puestos similares.
-

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Vocales
Ubicación administrativa:	Junta Directiva
Inmediato superior:	Asamblea General
Coordina con:	Presidente, vicepresidente, tesorero y secretario

II. Naturaleza del puesto:

Puesto de elección en Asamblea General, da apoyo y soporte a la Junta Directiva para la realización de las actividades de dirección y coordinación del Comité.

a) Atribuciones:

- Sustituir y continuar el período de elección del Presidente o Vicepresidente; al Secretario y al Tesorero o Contador en casos de impedimentos, ausencias temporales o definitivas del cargo.
 - Coordinar con los demás miembros de Junta Directiva y Asamblea General, para establecer las actividades pendientes de realización.
 - Dar seguimiento a los planes de trabajo aplicables a cada área.
 - Delegar funciones a los encargados de producción, finanzas y comercialización para desarrollar las actividades correspondientes a cada proceso.
 - Nombrar y sustituir a las personas que serán subordinadas a él, previa consulta con la Junta Directiva y Asamblea General.
-

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Vocales
Ubicación administrativa:	Junta Directiva
Inmediato superior:	Asamblea General
Coordina con:	Presidente, vicepresidente, tesorero y secretario

b) Relaciones de trabajo

Por la naturaleza del puesto, tendrá relación con todos los miembros del Comité en cada una de las áreas y posiciones.

c) Autoridad:

Para dar seguimiento a las funciones, atribuciones y responsabilidades del puesto que ocupe.

f) Responsabilidad:

Es responsable de las labores del puesto que desempeñe y de todas las que coordine con el personal necesario.

III. Requisitos mínimos exigidos:

- Ser miembro activo.
 - Poseer conocimientos agrícolas, manejo de fondos y de contabilidad.
 - Habilidad matemática y en el manejo de calculadora y máquina de escribir.
 - Don de mando, disciplina, capacidad de dirección y coordinación.
 - Habilidad para comunicarse y tomar decisiones.
-

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Encargado de Producción
Ubicación administrativa:	Producción
Inmediato superior:	Presidente
Subalternos:	Agricultores

II. Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo, tiene a cargo la ejecución de las funciones de producción y supervisión en el proceso productivo, además del resguardo del producto.

a) Atribuciones:

- Verificar el proceso de producción y la clasificación del producto de acuerdo a las normas establecidas.
 - Llenar una boleta de ingresos y egresos por productor, para realizar el monitoreo de calidad y condiciones de la fruta.
 - Elaborar las boletas de despacho de todas las entregas realizadas y verificar físicamente si la cantidad de los pedidos es correcta.
 - Mantener un inventario actualizado del producto.
 - Manipular adecuadamente las cajas que transportan la fruta.
 - Almacenar el producto en un lugar adecuado.
 - Informar al encargado de comercialización sobre las existencias de producto.
-

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Encargado de Producción
Ubicación administrativa:	Producción
Inmediato superior:	Presidente
Subalternos:	Agricultores

b) Relaciones de trabajo:

Mantendrá relación con los productores asociados, clientes al momento de despachar los pedidos y encargado de comercialización.

c) Autoridad:

Tiene autoridad sobre los agricultores únicamente.

d) Responsabilidad:

Es responsable de los resultados obtenidos en el proceso de producción y el producto almacenado.

III. Requisitos mínimos exigidos:

- Saber leer y escribir.
 - Conocimientos agrícolas.
 - Experiencia de por lo menos un año en actividades de despacho.
 - Habilidad numérica y buenas relaciones humanas.
-

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Encargado de Comercialización
Ubicación administrativa:	Comercialización
Inmediato superior:	Presidente
Subalternos:	Ninguno

II. Naturaleza del puesto:

El puesto tiene a cargo organizar, dirigir y controlar actividades relacionadas con la venta de limón persa. Realizar contactos de comercialización a nivel local, nacional e internacional.

a) Atribuciones:

- Mantener relación con clientes actuales y contactar a clientes potenciales.
- Llevar estadísticas de ventas, que permita proyectar la producción y ventas futuras.
- Llenar boletas de pedido.

b) Relaciones de trabajo:

Con el presidente de Junta Directiva, Encargado de Producción y clientes en general.

c) Autoridad:

Es la única persona autorizada para ofrecer el limón persa a clientes.

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Encargado de Comercialización
Ubicación administrativa:	Comercialización
Inmediato superior:	Presidente
Subalternos:	Ninguno

d) Responsabilidad:

Es responsable de establecer relaciones comerciales con los clientes y procurar mantener una demanda constante de producto.

III. Requisitos mínimos exigidos:

- Saber leer y escribir.
- Poseer experiencia en venta de productos agrícolas, por lo menos de un año.
- Magnificas relaciones humanas.

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Encargado de Finanzas
Ubicación administrativa:	Finanzas
Inmediato superior:	Presidente
Subalternos:	Ninguno

II. Naturaleza del puesto:

Puesto técnico que organiza y maneja los registros contables de todas las operaciones financieras del Comité.

a) Atribuciones:

- Elaborar el estado de pérdidas y ganancias y balance general del Comité.
- Archivar documentos contables que sean evidencia de operaciones del Comité.
- Elaborar los libros contables autorizados (diario, mayor y balance).
- Revisar y mantener control de los documentos contables.

b) Relaciones de trabajo:

Tendrá relación directa con la Junta Directiva, Asamblea General y con el encargado de comercialización.

c) Autoridad:

Para la emisión y elaboración de documentos contables en la compra de insumos y venta de producto.

Comité de productores de limón persa del parcelamiento
El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil
Manual de Organización
Descripción Técnica de Puestos

I. Identificación

Título del cargo:	Encargado de Finanzas
Ubicación administrativa:	Finanzas
Inmediato superior:	Presidente
Subalternos:	Ninguno

d) Responsabilidad:

Es responsable de todos los documentos contables emitidos.

III. Requisitos mínimos exigidos:

- Ser miembro activo.
 - Poseer título de perito contador.
 - Habilidad matemática y en el manejo de calculadora y sumadora.
 - Experiencia mínima de un año.
-

ANEXO 2

Manual de Normas y Procedimientos

Comité de productores del parcelamiento El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

El presente manual de procedimientos constituye un documento de consulta para todos los miembros del Comité y personal subalterno de las áreas de producción, finanzas y comercialización; y el contenido irá enriqueciéndose con la experiencia del trabajo diario y con aportaciones futuras para normar las actividades de las nuevas dependencias que se creen dentro de la organización.

Al igual que el manual de organización, deben de existir suficientes ejemplares para uso de todos los miembros de la organización, estar al alcance de los usuarios sin restricciones y procesos de control fáciles de aplicar y no engorrosos.

En la parte medular, contiene varios procedimientos con detalle de los pasos y secuencias lógicas para la comercialización del limón persa, con identificación de los actores (unidades ejecutoras, puestos y clientes) en cada uno de los escenarios de la actividad o negociación (plantación, bodega, transporte, plazas, puntos de venta y consumidores), con el propósito de normar la participación de las personas dentro de la organización y en especial, la atención al cliente intermediario y consumidores finales.

Se presenta un flujograma de recorrido utilizándose para el efecto la simbología convencional de diagramación.

- **Objetivos**

- Normar la realización de atribuciones propias de cada puesto.
- Servir de guía y orientación para obtener mayor eficiencia y optimizar el recurso humano disponible.
- Evitar la duplicidad de tareas y alcanzar una eficiente coordinación de actividades.

- **Normas generales**

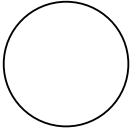
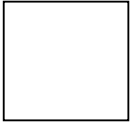
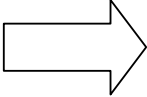
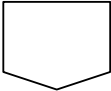
- Debe darse a conocer a nivel interno de la empresa para la aplicación inmediata y pleno conocimiento por parte de los miembros.
- Puede ser modificado por cada unidad de trabajo a través de los respectivos procedimientos que respeten los niveles jerárquicos establecidos.
- Es obligatorio el apego y cumplimiento estricto de los procedimientos descritos en el presente manual.

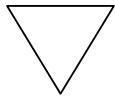
- **Campo de aplicación**

Es sobre las unidades que intervienen en los procedimientos que se mencionan a continuación:

- Contactar a clientes potenciales.
- Registro de venta de producto.
- Control de calidad del producto.

- **Simbología de los diagramas de flujo**

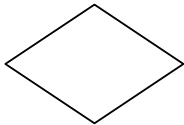
SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	El inicio y el final de un procedimiento, se representa por medio de una figura elíptica.
	Una operación se presenta con un círculo, cuando se prepara información, firma de un documento, recolección de datos, etc., porque invierte un esfuerzo físico y mental.
	Las inspecciones , verificaciones o revisiones, se identificarán a través de un cuadrado.
	Una transferencia ocurre al intervenir otra sección o departamento, cuando la participación sea parte de los pasos y que pueden significar una demora. Para ello se utiliza una flecha que apunta según el sentido de la actividad.
	El conector se utiliza al finalizar las actividades de un puesto y pasar a otra, pero que correspondan al mismo procedimiento; se debe de incluir una letra adentro del pentágono, con el cual se inician los pasos en la siguiente unidad.



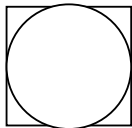
Los **archivos definitivos** de papelería, formularios, se representan por medio de un triángulo invertido. Éstos indican la acción de archivar al detenerse alguna fase del procedimiento.



Se utiliza un **documento** para determinar la implementación de libros, folletos, formularios y hojas. La gráfica es un cuadro con un ligero corte curvo en el lado inferior.



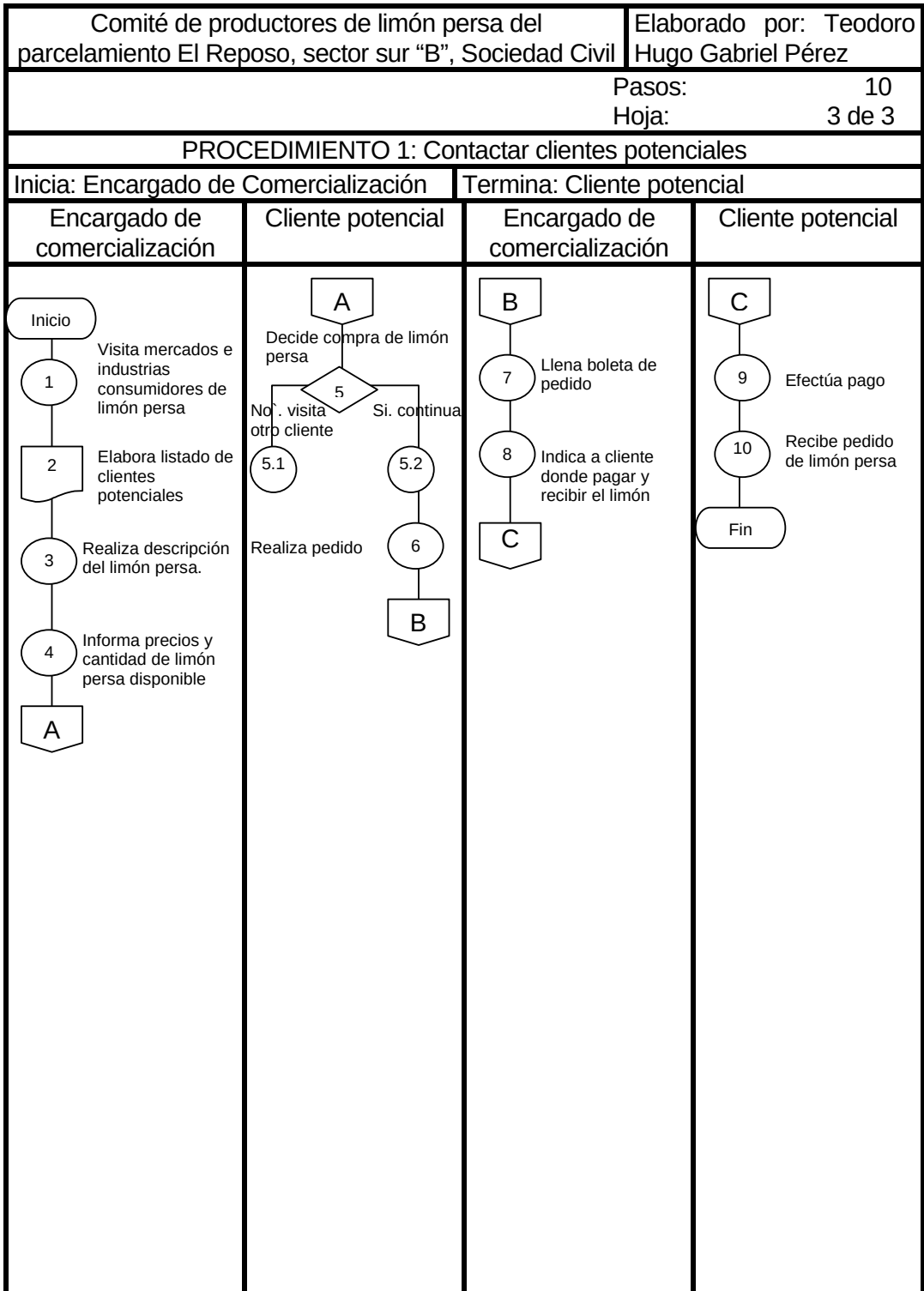
Una **decisión o alternativa** a tomarse en un procedimiento, necesita de un rombo, al lado derecho de la figura se coloca la acción positiva y a la izquierda la negativa.



La Operación-Inspección, ocurre cuando se combina una operación con una inspección.

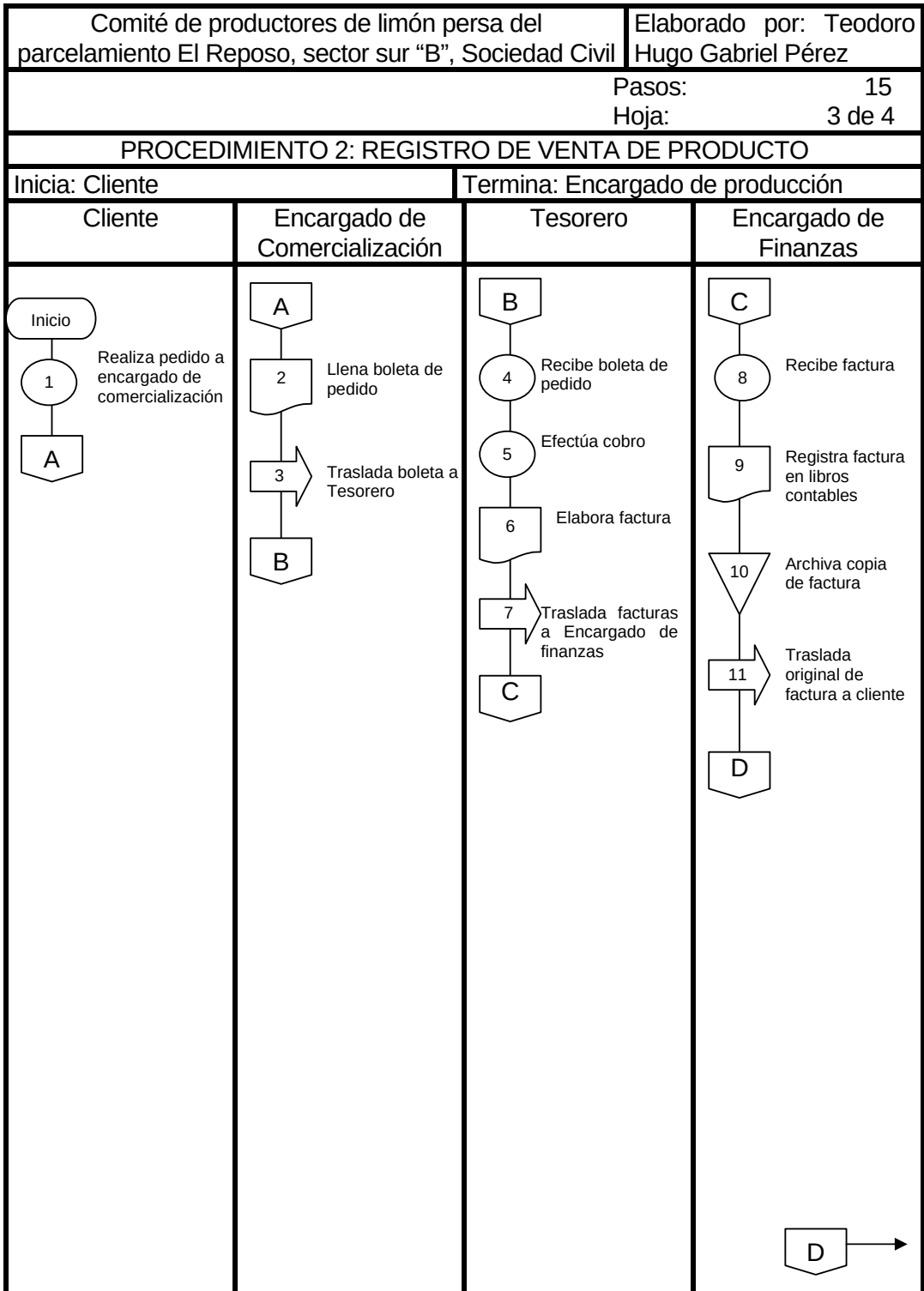
Comité de productores de limón persa del parcelamiento El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil		Elaborado por: Teodoro Hugo Gabriel Pérez	
		Pasos:	10
		Hoja:	1 de 3
PROCEDIMIENTO 1: Contactar clientes potenciales			
Inicia: Encargado de Comercialización		Termina: Cliente potencial	
- Objetivos - Identificar mercados compradores de limón persa. - Segmentar el mercado con relación al estado de madurez requerido en el limón. - Elaborar una cartera de clientes. - Establecer los volúmenes de compra. - Mantener relación directa con los clientes. - Normas - Visitar a todo cliente potencial. - Elaborar listado de compradores, según el tipo de limón requerido. - Requerir la mayor información posible, sobre el limón persa que necesita para crear estrategias de venta.			

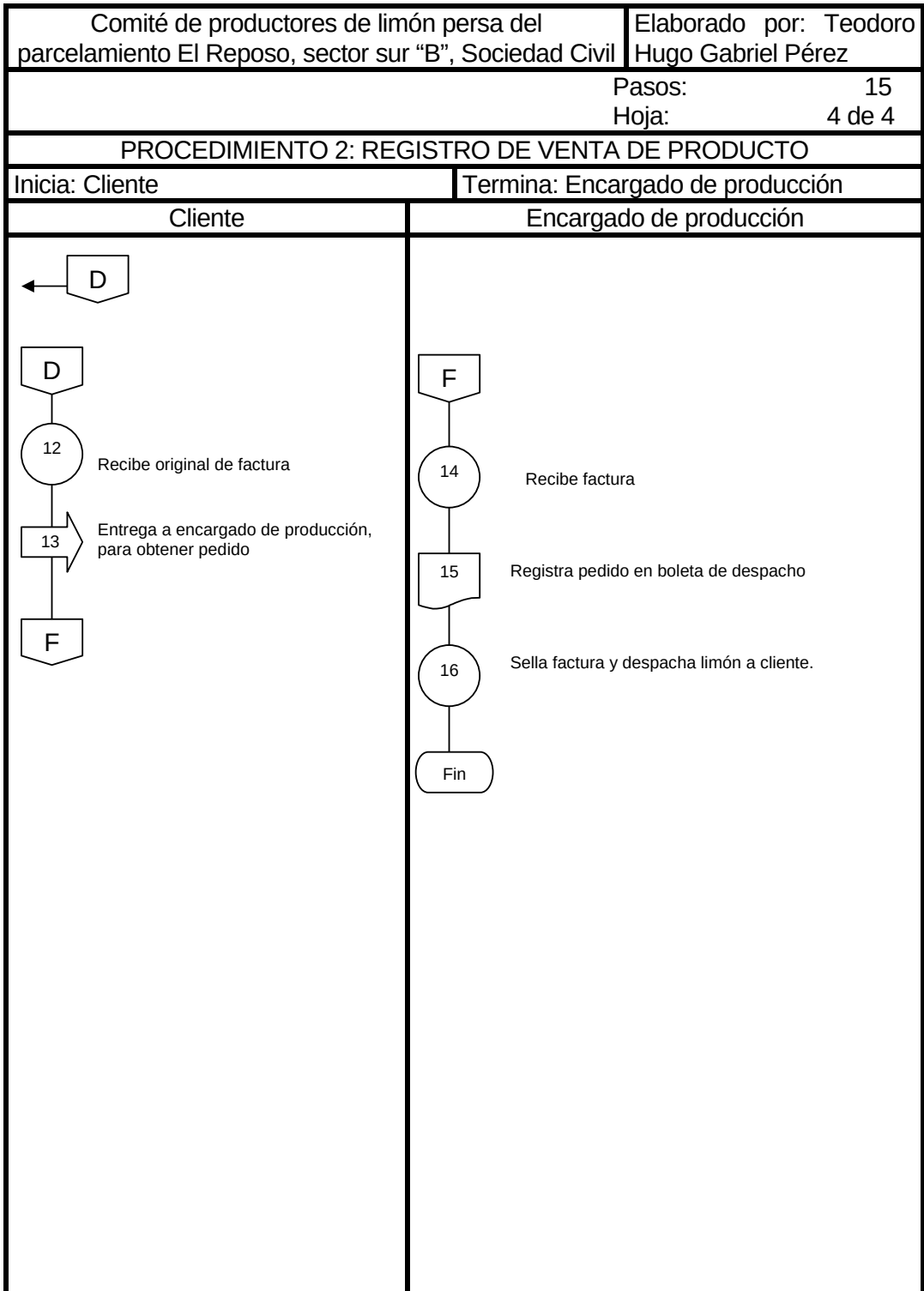
Comité de productores de limón persa del parcelamiento El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil		Elaborado por: Teodoro Hugo Gabriel Pérez
		Pasos: 10 Hoja: 2 de 3
PROCEDIMIENTO 1: Contactar clientes potenciales		
Inicia: Encargado de Comercialización		Termina: Cliente potencial
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Encargado de comercialización	1	Visita mercados e industrias consumidores de limón.
	2	Elaborar listado de clientes potenciales.
	3	Realiza descripción del limón a cliente.
	4	Informa precios y cantidad disponible.
	5	Decide sobre compra de limón persa.
Cliente potencial		5.1 No. Rechaza, entonces encargado de comercialización visita nuevo cliente.
		5.2 Si. Continúa.
	6	Realiza pedido.
	7	Llena boleta de pedido.
	8	Informa a cliente donde efectuar pago y recibir limón persa.
Encargado de comercialización	9	Efectúa pago.
	10	Recibe pedido de limón persa.
Cliente potencial		



Comité de productores de limón persa del parcelamiento El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil		Elaborado por: Teodoro Hugo Gabriel Pérez	
		Pasos:	15
		Hoja:	1 de 4
PROCEDIMIENTO 2: REGISTRO DE VENTA DE PRODUCTO			
Inicia: Cliente		Termina: Encargado de Producción	
• Objetivos - Controlar el uso de los procedimientos contables establecidos, para registrar la venta. - Registrar en los libros correspondientes para llevar un estricto control de las ventas realizadas. - Determinar las áreas que intervienen desde el momento en que se compra limón persa hasta que se despacha. • Normas - Establecer el pedido del cliente. - Deberá llenarse la boleta correspondiente de pedido y despacho, además de la respectiva factura en original y copia. - Todo ingreso por venta de limón persa, debe estar registrado en el libro correspondiente. - Verificar la autorización de los documentos, antes de despachar el limón persa.			

Comité de productores de limón persa del parcelamiento El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil		Elaborado por: Teodoro Hugo Gabriel Pérez
		Pasos: 15 Hoja: 2 de 4
PROCEDIMIENTO 2: REGISTRO DE VENTA DE PRODUCTO		
Inicia: Cliente		Termina: Encargado de producción
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Cliente	1	Realiza pedido a encargado de comercialización.
	2	Llena boleta de pedido.
	3	Traslada boleta a tesorero.
Tesorero	4	Recibe boleta de pedido.
	5	Efectúa cobro.
	6	Elabora factura.
Encargado de finanzas	7	Envía factura a Enc. de finanzas. Recibe factura.
	8	Registra documento.
	9	Archiva copia de factura.
	10	Traslada original de factura a cliente, para dirigirse a producción a recibir su pedido.
Cliente	11	Recibe original de factura.
	12	Entrega factura a encargado de producción para obtener pedido.
	13	
Encargado de producción	14	Recibe factura.
	15	Registra pedido en boleta de despacho.
	16	Sella factura y entrega limón a cliente.





Comité de productores de limón persa del parcelamiento El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil		Elaborado por: Teodoro Hugo Gabriel Pérez	
		Pasos:	11
		Hoja:	1 de 3
PROCEDIMIENTO 3: CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO			
Inicia: Jornaleros		Termina: Encargado de comercialización	
• Objetivos - Realizar la clasificación adecuada del limón persa en función del tamaño y el estado de maduración. - Definir los estándares de calidad de acuerdo a los requerimientos establecidos. - Mejorar las técnicas y métodos de producción a través de un buen control de calidad. - Proporcionar a los consumidores, limón persa de la más alta calidad. • Normas - El control de la calidad deberá realizarse por los jornaleros y el encargado de Producción. - Toda cosecha deberá confirmarse de acuerdo al plan de producción. - El control de calidad deberá efectuarse desde el inicio del proceso productivo. - La selección del limón persa deberá realizarse de acuerdo al tamaño y grado de madurez.			

Comité de productores de limón persa del parcelamiento El Reposo, sector sur "B", Sociedad Civil		Elaborado por: Teodoro Hugo Gabriel Pérez
		Pasos: 11 Hoja: 2 de 3
PROCEDIMIENTO 3: CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO		
Inicia: Jornaleros		Termina: Encargado de comercialización
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD
Jornaleros	1	Corta el limón persa y separar el que se encuentra en mal estado.
	2	Coloca el limón persa en cajas con bastante cuidado.
	3	Traslada las cajas al área asignada para ser recogidas por el camión.
Encargado de producción	4	Recibe las cajas de limón persa.
	5	Inspecciona la apariencia física del limón y reclasifica nuevamente.
	6	Coloca de acuerdo al grado de madurez.
	7	Elabora un informe escrito sobre la producción total de cajas obtenidas en buen estado.
	8	Traslada el reporte a encargado de comercialización.
Encargado de comercialización	9	Recibe informe y prepara para la venta.
	10	Ofrece producto a clientes.

