

MUNICIPIO FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS  
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (CRIANZA Y ENGORDE DE  
GANADO BOVINO) “

FREDY ESTUARDO CIFUENTES

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES  
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS  
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ

TEMA INDIVIDUAL  
“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (CRIANZA Y ENGORDE DE  
GANADO BOVINO) “

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2006

2006

( c )

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

FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS – VOLUMEN 3

2-55-75-AE-2006

Impreso en Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (CRIANZA Y ENGORDE DE  
GANADO BOVINO) “

MUNICIPIO FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS  
DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al  
Comité Director del  
Ejercicio Profesional Supervisado de  
la Facultad de Ciencias Económicas  
por

FREDY ESTUARDO CIFUENTES

previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, Agosto de 2006

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

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera.
Secretario:	Lic. Ángel Jacobo Meléndez Mayorga.
Vocal Primero:	Lic. Cantón Lee Villela.
Vocal Segundo:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona.
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso.
Vocal Cuarto:	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez.
Vocal Quinto:	P.C. José Abraham González Lemus.

**COMITÉ DIRECTOR DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera.
Coordinador General:	Lic. Marcelino Tomas Vivar.
Director de la Escuela De Economía:	Lic. Antonio Muñoz Saravia.
Director de la Escuela De Auditoría:	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado.
Director a.i. de la Escuela De Administración:	Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo.
Director del IIESS:	Lic. Miguel Ángel Castro Pérez.
Jefe del Depto. de PROPEC:	Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera.
Delegado Estudiantil Área de Economía.	
Delegado Estudiantil Área de Auditoría:	Norberto Jacobo González
Delegado Estudiantil Área de Administración:	

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR**: Que en sesión celebrada el día 20 de septiembre de 2006, según Acta No. 32-2006 Punto SEXTO inciso 6.3, subinciso 6.3.47 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (CRIANZA Y ENGORDE DE GANADO BOVINO)", municipio de Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz.

Presentó **FREDY ESTUARDO CIFUENTES**

Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Previo a la aprobación por parte de Junta Directiva de la Facultad, el trabajo citado sufrió el trámite de evaluación correspondiente, de acuerdo al Reglamento vigente del Ejercicio Profesional Supervisado, autorizándose su impresión.

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a veintiséis días del mes de septiembre de dos mil seis.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ANCEL JACOBO MELLENDEZ MAYORCA  
SECRETARIO

Smp.



*"Todo Por Ti Carolingia Mia"*  
*Dr. Carlos Martínez Durán.*  
*2006: Centenario de su Nacimiento.*

## **ACTO QUE DEDICO**

A DIOS	Gracias por permitirme alcanzar mis objetivos profesionales.
A MI MADRE	Lily Argentina Cifuentes Cárdenas Por su apoyo incondicional.
A MI HERMANA	Irma Aracely Morales de Hernández Con cariño.
A MI SOBRINO	Carlitos Por ser un ángel en mi vida.
A MI CUÑADO	Eduardo Hernández Por su apoyo.
A MI NOVIA	Jessica B. Ramírez Arrecis Por ser la luz que guía mi vida.
A MI MADRINA DE GRADUACIÓN	Tania América Flores Montufar Por su asesoría y consejo profesional.
A PREVER- FUNERALES REFORMA	Por haber permitido culminar mis estudios.
A MIS COMPAÑEROS UNIVERSITARIOS	Mónica Rodríguez y Marvin Barrera Por sus muestras de amistad y colaboración.
A MI FAMILIA Y AMIGOS	De quienes recibí ayuda y consejos, en especial a Elizabeth de Baeza.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO</b>	
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.2 LOCALIZACIÓN	2
1.2.1 Coordenadas	2
1.2.2 Colindancias	2
1.2.3 Distancia	2
1.2.4 Altitud	3
1.2.5 Extensión Territorial	3
1.3 OROGRAFÍA	3
1.4 RECURSOS NATURALES	3
1.4.1 Recursos Edáficos (Suelos)	3
1.4.2 Recursos Hidrológicos (Agua)	4
1.4.3 Recursos Forestales (Bosques)	4
1.5 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	5
1.5.1 División Política	5
1.5.2 División Administrativa	6
1.6 VIAS DE COMUNICACIÓN	8
1.7 POBLACIÓN	8
1.7.1 Población Urbana y Rural	8
1.7.2 Población por Grupo de Edad y Sexo	10
1.7.3 Población Económicamente Activa	11
1.7.4 Nivel de Escolaridad	13
1.7.5 Niveles de Pobreza	13
1.7.6 Migración	14
1.8 SERVICIOS	15
1.8.1 Estatales	15
1.8.1.1 Salud	15
1.8.1.2 Educación	16
1.8.2 Municipales	17
1.8.2.1 Agua	17
1.8.2.2 Drenajes	17
1.8.2.3 Rastro	18
1.8.2.4 Mercados	18
1.8.2.5 Otros	18
1.8.3 Privados	19
1.8.3.1 Servicio Telefónico	19
1.8.3.2 Servicio de Correo	19

1.8.3.3	Radio	20
1.8.3.4	Transporte	20
1.8.3.5	Energía Eléctrica	20
1.9	ORGANIZACIONES EXISTENTES	21
1.9.1	Gubernamentales	21
1.9.2	No Gubernamentales	21
1.9.3	Sociales	22
1.9.4	Productivas	22
1.10	ESTRUCTURA AGRARIA	22
1.10.1	Régimen de Tenencia de la Tierra	22
1.10.2	Concentración de la Tierra	23
1.10.3	Uso de la Tierra	25
1.11	PRODUCCIÓN DEL MUNICIPIO	27
1.12	POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS	28
1.12.1	Potencial Agrícola	28
1.12.2	Potencial Pecuario	28
1.12.3	Potencia Artesanal	29
1.12.4	Potencial Turístico	29
1.12.5	Potencial Forestal	29

**CAPÍTULO II**  
**ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA CRIANZA Y**  
**ENGORDE DE GANADO BOVINO**

2.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	31
2.2	PROCESO PRODUCTIVO	32
2.3	TECNOLOGÍA	35
2.4	COSTOS DE PRODUCCIÓN	36
2.4.1	Costo de Ventas	36
2.4.2	Venta de Ganado	37
2.5	RENTABILIDAD	38
2.6	FINANCIAMIENTO	39
2.7	DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN	40
2.7.1	Proceso de Comercialización	40
2.7.2	Análisis Funcional	40
2.7.2.1	Funciones de Intercambio	40
2.7.2.2	Funciones Físicas	41
2.7.2.3	Funciones Auxiliares	41
2.7.3	Análisis Estructural	41
2.7.3.1	Estructura de Mercado	41
2.7.3.2	Conducta de Mercado	42
2.7.3.3	Eficiencia de Mercado	42
2.7.4	Análisis Institucional	42
2.7.5	Operaciones de Comercialización	42
2.7.5.1	Márgenes de Comercialización	43

2.8	ORGANIZACIÓN ACTUAL	44
2.8.1	Planeación	45
2.8.2	Organización	46
2.8.3	Integración	49
2.8.4	Dirección	49
2.8.5	Control	50
2.9	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA	51
2.9.1	Planeación	51
2.9.2	Organización	55
2.9.3	Integración	58
2.9.4	Dirección	59
2.9.5	Control	60

### **CAPÍTULO III**

#### **PROYECTO: “CRIANZA, ENGORDE Y DESTACE DE POLLOS DE GRANJA”**

3.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	62
3.1.1	Uso del Producto	63
3.1.2	Características	63
3.2	JUSTIFICACIÓN	64
3.3	OBJETIVOS	64
3.3.1	Objetivo General	64
3.3.1.1	Objetivos Específicos	65
3.4	ESTUDIO DE MERCADO	65
3.4.1	Oferta	65
3.4.2	Demanda	67
3.4.2.1	Consumo Aparente	68
3.4.2.2	Demanda Insatisfecha	69
3.5	COMERCIALIZACIÓN DE LA CRIANZA, ENGORDE Y DESTACE DE POLLOS DE GRANJA	70
3.5.1	Producto	71
3.5.1.1	Nombre o Marca del Producto	71
3.5.1.2	Logotipo	72
3.5.1.3	Slogan	72
3.5.1.4	Empaque	73
3.5.1.5	Embalaje	73
3.5.2	Precio	73
3.5.3	Plaza	73
3.5.4	Promoción	74
3.5.4.1	Promoción al Consumidor	74
3.5.4.2	Rebajas y Descuentos	74
3.5.4.3	Plan de Lanzamiento	74
3.6	ESTUDIO TÉCNICO	75
3.6.1	Localización	76

3.6.1.1	Macrolocalización	76
3.6.1.2	Microlocalización	76
3.6.2	Distribución de la Planta	76
3.6.3	Tamaño del Proyecto	78
3.6.4	Nivel Tecnológico	79
3.6.5	Proceso Productivo	79
3.6.6	Requerimientos Técnicos	82
3.6.6.1	Obra Civil	82
3.6.6.2	Mobiliario y Equipo Avícola	83
3.6.6.3	Insumos	83
3.6.6.4	Mano de Obra Calificada	83
3.7	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	83
3.8	ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	84
3.8.1	Plan de Inversión	84
3.8.1.1	Inversión Fija	84
3.8.1.2	Inversión en Capital de Trabajo	86
3.8.2	Fuentes de Financiamiento	90
3.8.2.1	Recursos Internos	90
3.8.2.2	Fuentes Externas	90
3.9	ESTADOS FINANCIEROS	91
3.9.1	Costo Directo de Producción	91
3.9.2	Estado de Resultados	93
3.9.3	Rentabilidad	95
3.9.4	Presupuesto de Caja	96
3.9.5	Balance General	98
3.10	EVALUACIÓN FINANCIERA	99
3.10.1	Tasa de la Recuperación de la Inversión	99
3.10.2	Tiempo de Recuperación de la Inversión	100
3.10.3	Retorno de Capital	100
3.10.4	Tasa de Retorno del Capital	101
3.10.5	Porcentaje Margen de Seguridad	101
3.10.6	Punto de Equilibrio en Valores y Unidades	102
3.10.7	Valor Actual Neto	103
3.10.8	Relación Beneficio Costo	104
3.11	IMPACTO SOCIAL	105
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA</b>		
4.1	SITUACIÓN ACTUAL	107
4.2	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA	107
4.2.1	Tipo y Denominación	107
4.2.2	Justificación	108
4.3	PLANEACIÓN	108
4.3.1	Visión	109

4.3.2	Misión	110
4.3.3	Objetivos	111
4.3.3.1	Objetivo General	111
4.3.3.2	Objetivos Específicos	111
4.3.4	Metas	111
4.3.5	Procedimientos	112
4.3.6	Reglamento	112
4.3.7	Estrategias	112
4.3.8	Políticas	113
4.4	ORGANIZACIÓN	114
4.4.1	Estructura Organizacional	114
4.4.2	Niveles Organizacionales	114
4.4.3	Asignación de Actividades	116
4.4.3.1	Asamblea General	116
4.4.3.2	Junta Directiva	116
4.4.3.3	Comisión de Vigilancia	116
4.4.3.4	Administración	116
4.4.3.5	Producción	117
4.4.3.6	Finanzas	117
4.4.3.7	Ventas	117
4.5	INTEGRACIÓN	118
4.5.1	Perfil de Puestos	118
4.5.2	Reclutamiento	118
4.5.3	Selección	118
4.5.4	Inducción	119
4.5.5	Capacitación	119
4.6	DIRECCIÓN	119
4.6.1	Motivación	119
4.6.2	Liderazgo	120
4.6.3	Comunicación	120
4.7	CONTROL	121
4.7.1	Establecimiento de Estándares	121
4.7.2	Medición de Resultados	122
4.7.3	Retroalimentación	122
	CONCLUSIONES	
	RECOMENDACIONES	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS: MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	Anexo 1	
	Anexo 2	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Página</b>
1	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, División Política, Período: 1981 – 2003.	6
2	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Actividades Productivas, Año 2003.	27
3	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Niveles Tecnológicos en la Actividad Pecuaria, Año 2003.	35
4	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Costos de mantenimiento de Ganado, Año 2003.	36
5	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Costo de Ventas, Producción de Ganado Bovino, Año 2003.	37
6	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Venta de Ganado Bovino, Año 2003.	37
7	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Rentabilidad de la Producción de Ganado Bovino, Año 2003.	38
8	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Fuentes de Financiamiento, Año 2003.	39
9	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Márgenes de Comercialización Actual de Ganado Bovino, Año 2003.	44
10	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Oferta Histórica de Importación de Pollo, Período 1998 – 2002.	66

11	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Oferta Total Proyectada de Pollo, Período 2003 – 2007.	67
12	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Demanda Potencial Proyectada de Pollo, Período 2003 – 2007.	68
13	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Consumo Aparente Proyectado de Pollo, Período 2003– 2007.	69
14	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Demanda Insatisfecha Proyectada de Pollo, Período 2003 – 2007.	70
15	Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Presupuesto Publicitario, Año 2003.	75
16	Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Inversión Fija.	85
17	Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Inversión en Capital de Trabajo.	87
18	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Inversión Total.	88
19	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Hoja Técnica del Costo de Producción de Una Libra de Pollo, Año 2003.	89
20	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Costo Directo de Producción, Año 2003.	92

21	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Estado de Resultados Proyectados, Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de Cada Año.	94
22	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Rentabilidad del Proyecto, Año 2003.	96
23	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Presupuesto de Caja Proyectado, Año 2003.	97
24	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Balance General Proyectado, Al 31 de Diciembre de Cada Año, Año 2003.	98
25	Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Valor Actual Neto.	104
26	Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Relación Costo Beneficio.	105

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	DESCRIPCIÓN	Página
1	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Organigrama Funcional de la Municipalidad, Año: 2003.	7
2	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Población Urbana y Rural, En Porcentajes, Período: 1981 – 2003.	9
3	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Población por Edad, Período: 1981 – 2003.	10
4	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Población Económicamente Activa por Sexo, En Porcentajes, Período: 1981 – 2003.	12
5	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Concentración de la Tierra por Tipo de Finca, Período: 1981 – 2003.	24
6	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Uso del Suelo, En Porcentajes, Año 2003.	26
7	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Flujograma del Proceso Productivo del Ganado Bovino, Año 2003.	34
8	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Canal de Comercialización Actual de Ganado Bovino, Año 2003.	43
9	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Organigrama, Año 2003.	47
10	Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Organigrama Propuesto de una Finca Ganadera, Año 2003.	57

11	Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Canal de Comercialización, Año 2003.	74
12	Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Distribución en Planta.	77
13	Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Flujograma del Proceso de Producción.	80
14	Propuesta de Inversión, Punto de Equilibrio, Año 2003	103
15	Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, Alta Verapaz, Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja, Organigrama de la Cooperativa Avícola.	115

## **INTRODUCCIÓN**

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, al instituir el Ejercicio Profesional Supervisado –EPS-, lo hizo con el propósito de canalizar los conocimientos adquiridos por los estudiantes de las tres carreras que se imparten en la Facultad, hacia el análisis de los problemas económicos nacionales, a través de la realización de investigaciones de campo.

El Ejercicio Profesional Supervisado, constituye una alternativa de evaluación, previa a obtener los títulos de Contador Público y Auditor, de Economista y de Administrador de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El mismo tiene como propósito propiciar la participación del estudiante en la búsqueda de soluciones para el desarrollo socioeconómico del País.

El objetivo de este estudio fue conocer la situación actual de las actividades productivas del sector pecuario, principalmente la que se refiere a la producción de ganado BOVINO de engorde, de los problemas que enfrentan, tanto en el proceso de producción, como en el proceso de comercialización, las condiciones en que se aplica la organización empresarial y todas las demás variables que afectan los procesos productivos.

El tema principal, objeto del presente estudio se refiere a la Organización de la Producción Pecuaria, del municipio Fray Bartolomé de las Casas, del departamento de Alta Verapaz, con énfasis en la crianza y engorde de ganado Bovino, del cual se da a conocer la situación actual de la organización empresarial.

La metodología se fundamentó en el método científico de investigación, basado en la observación directa, para lo cual se desarrollaron las etapas de: Seminario

de preparación, visita preliminar al Municipio, trabajo de campo en el Municipio, encuesta a los productores del sector pecuario y por último el trabajo de gabinete para la elaboración del informe final.

La última etapa de este proceso, consistió en el vaciado de toda la información recabada, para analizarla e interpretarla y someter a prueba la validez o invalidez de la Hipótesis planteada en el plan de investigación; la cual expone lo siguiente: “Las unidades productivas del sector pecuario, dedicadas a la crianza y engorde de ganado Bovino, en el municipio Fray Bartolomé de Las Casas, no poseen una organización empresarial formalmente establecida que permita desarrollar sus actividades en forma eficiente”.

El análisis de la información recabada permitió establecer que la hipótesis anteriormente planteada es válida, debido a que se pudo comprobar la falta de aplicación de la organización empresarial en las diferentes unidades productivas que se dedican a la actividad pecuaria.

El informe consta de cuatro capítulos, los cuales se resumen a continuación:

Capítulo I, Contiene aspectos generales que permiten la identificación del Municipio, localización, extensión, recursos naturales, división político-administrativa, vías de comunicación, características de la población, servicios básicos, organizaciones existentes, estructura agraria, producción del Municipio y potencialidades productivas existentes.

Capítulo II, Describe la organización empresarial de la crianza y engorde de ganado Bovino; detallando aspectos tales como: la descripción del producto, el proceso productivo, el nivel tecnológico utilizado, el volumen y valor de la producción, los costos, la rentabilidad, el financiamiento, la comercialización y

en forma más detallada el tipo de organización productiva que se utiliza actualmente en estas fincas. Por último la propuesta de organización empresarial que a criterio personal facilitaría la adecuada administración de este tipo de unidades productivas.

Capítulo III, En este capítulo se resalta que una de las formas de explotar las potencialidades productivas de la región, es a través de la propuesta de inversión de la crianza, engorde y destace de pollos de granja; aquí se detallan los cuatro estudios que conforman la ejecución de un proyecto como lo son, el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio administrativo legal y el estudio económico financiero.

Capítulo IV, Se desarrolla con mayor detalle y detenimiento el tipo de organización empresarial que deberían adoptar las habitantes de la Aldea Champeguano del municipio Fray Bartolomé de Las Casas, para poder desarrollar en forma eficiente la actividad productiva de la crianza, engorde y destace de pollos de granja, en donde se describe que el tipo de organización más adecuado es la formación de una Cooperativa y de cómo se deben desarrollar y aplicar las diferentes fases de que consta el Proceso Administrativo, como son la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

Al final del informe se encontrarán las correspondientes conclusiones y recomendaciones, y también se anexa el manual de organización que se propone para la Cooperativa.

La limitante de este documento, es que por si sólo no es la solución a un problema, y no garantiza el éxito de su aplicación sin la guía y ayuda de profesionales de las Ciencias Económicas.

Con el trabajo de campo realizado se pretende que el informe haya cubierto todos los temas relacionados a la organización de la producción en el Municipio y que su contenido sea un medio de información que coadyuve a la solución de los problemas de pobreza que enfrentan los habitantes del Municipio.

El principal aporte de la presente investigación es presentar opciones de solución a corto y mediano plazo, a través de la identificación de las potencialidades productivas; con el propósito central de plantear opciones de inversión, que contribuyan a mejorar el nivel socioeconómico de un grupo de mujeres de la Aldea Champeguano, del Municipio Fray Bartolomé de Las Casas.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO**

En este capítulo se presenta un esbozo de los aspectos generales que conforman el municipio Fray Bartolomé de Las Casas; tales como: los antecedentes históricos, localización, clima, recursos naturales, población, organizaciones existentes, estructura agraria y producción entre otros.

#### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Los inicios de la historia del Municipio se remontan a la década de 1950 cuando el organismo legislativo crea el parcelamiento Fray Bartolomé de Las Casas, en el lugar conocido hasta ese entonces como Sebol, en jurisdicción del Municipio de Cahabon.

En la medida en que el Gobierno fue entregando más tierras, se fue haciendo evidente que era necesaria la creación de las primeras aldeas y caseríos y que lo anterior ameritaba la construcción de vías de acceso.

Cuando se construyó la carretera que tiene por nombre “Franja Transversal del Norte”, aumentó considerablemente la llegada de más población con la intención de vivir y trabajar en esta región.

En la década de los años setenta un grupo de vecinos formaron un Comité con el propósito de solicitar al Gobierno que el parcelamiento fuera elevado a la categoría de Municipio, entre las razones que fundamentaron esta petición se pueden mencionar las siguientes: el creciente número de habitantes, el gran tamaño de la extensión territorial, y especialmente el que se refería a la lejanía de la cabecera municipal del Parcelamiento que en ese entonces era Santa Maria Cahabon.

Fue así como el 21 de abril de 1980, se emitió el Acuerdo que creaba el Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, es decir, el quinceavo Municipio del departamento de Alta Verapaz

Ya legalmente establecido el Municipio, se procedió por parte de las autoridades a convocar a los partidos políticos a participar en la elección de las primeras autoridades municipales.

## **1.2 LOCALIZACIÓN**

El municipio Fray Bartolomé de las Casas se localiza al norte del departamento de Alta Verapaz, Guatemala, Centro América.

### **1.2.1 Coordenadas**

Las coordenadas del Municipio son aproximadamente a 15<sup>o</sup> 50' 44" latitud Norte y 89<sup>o</sup> 51' 57", longitud Oeste.

### **1.2.2 Colindancias**

El Municipio colinda al norte: con los municipios de Sayaxché y San Luis, del departamento de Petén; al sur: con los municipios de Santa María Cahabón y San Pedro Carchá, del departamento de Alta Verapaz, y al Oriente con los municipios de San Luis, del departamento de Petén y Chahal, Alta Verapaz y al Occidente con el municipio de Chisec, departamento de Alta Verapaz.

### **1.2.3 Distancia**

Dista a 110 kilómetros de la Cabecera Departamental (Cobán) y 325 kilómetros de la Ciudad Capital. Por la Franja Transversal Norte el recorrido es de 420 kilómetros (Guatemala - Río Dulce –Cadenas – Chahal - Fray).

### **1.2.4 Altitud**

El Municipio se encuentra a 146.34 metros sobre el nivel del mar.

### **1.2.5 Extensión Territorial**

La superficie del Municipio es de 122,906 hectáreas, 0.66 áreas y 0.0 centiáreas, equivalente a 2,733 caballerías, 42 manzanas y 1,192.52 varas cuadradas, que hacen 1,229.0666 kilómetros cuadrados, aproximadamente el 14.15% de la superficie del Departamento de Alta Verapaz.

### **1.3 OROGRAFÍA**

En este Municipio existen diferentes tipos de formaciones de tierra, tales como montañas escarpadas, siguanes, cavernas y cerritos, en lo que se refiere a la topografía plana se localiza en la parte central y noroccidental, el área escarpada se localiza al sur de la Sierra de Chamá, los ramales de las montañas se localizan al nororiente. Lo anterior fue evidente al realizar las visitas a los diferentes lugares del Municipio, ya que en ciertas áreas las tierras son planas, en otras hay montañas y se pudo constatar la existencia de cuevas.

### **1.4 RECURSOS NATURALES**

El Municipio cuenta con una diversidad de recursos naturales entre los que destacan la calidad de suelos, bosques y ríos.

#### **1.4.1 Recursos Edáficos (Suelos)**

Este recurso es pobre en materia orgánica causado por las altas temperaturas y la erosión hídrica, que aunado a la ampliación de la frontera agrícola y la consiguiente destrucción de bosques y cubierta vegetal en general, empobrece la fertilidad de los suelos en forma constante. No se ha sabido aprovechar en forma óptima el recurso suelo, por la falta de apoyo educativo, tecnológico y financiero, de parte de las entidades gubernamentales.

#### **1.4.2 Recursos Hidrológicos (agua)**

La presencia del vital líquido es de suma importancia para la creación y sostenimiento de la vida, y viene a constituir una de las riquezas más

importantes de los pueblos; en el Municipio se localizan ríos que tienen una relevancia económica, porque además de servir para el consumo humano se pueden utilizar en la actividad productiva ya sea esta agrícola o pecuaria. Como ejemplo se puede mencionar el río Sebol, los pobladores que viven en sus orillas se dedican a actividades de pesca de tipo artesanal; y utilizan sus aguas para el consumo doméstico.

El río Santa Isabel sirve de límite natural entre los departamentos de Alta Verapaz y Petén, y también es utilizado para la navegación en época de verano, constituyéndose en un medio para transportar personas y mercancías de una población a otra.

El promedio de precipitación pluvial es de 2,897.73 mm anuales, en un promedio de 160.5 días, valores aceptables para que los ríos se recarguen nuevamente. A pesar que el Municipio cuenta con muchos ríos estos se ven amenazados por la actividad humana con consecuencias negativas para el medio ambiente; ya que muchas fuentes de agua están siendo contaminadas con desechos humanos y con las substancias que son utilizadas en las actividades agrícolas. Es decir, que cada día disminuyen las fuentes de agua que sean aptas para el consumo humano.

### **1.4.3 Recursos Forestales (Bosques)**

Las características climatológicas, permiten que la vegetación natural sea rica en su composición a lo largo y ancho del Municipio. Sin embargo la devastadora e incontrolable deforestación y la falta de orientación agrícola ha afectado severamente los bosques del Municipio, no obstante aún se cuenta con recursos forestales, especialmente en el área sur, donde por lo quebrado de su topografía y otras condiciones, hace que existan bosques espesos de especie latí foliada; entre las variedades de árboles que se pueden encontrar en este tipo de

bosques se pueden observar de Caoba, Cedro, Rosul, Jocote Fraile, y otros como Canxán, Santamaría, Chico, La Ceiba y Hormigo.

Los esfuerzos del Instituto Nacional de Bosques -INAB-, que promueve programas de reforestación, no han tenido los resultados esperados, esto debido a que por cultura, los pobladores no le dan importancia al recurso forestal.

## **1.5 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA**

La Constitución Política de la República de Guatemala, establece que los municipios son instituciones autónomas. Según el artículo 2 del Decreto 12-2002 del Código Municipal, define al municipio, como la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana, en asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus acciones permanentes de vecindad, multietnicidad, pluriculturalidad y multilingüismo, organizado para realizar el bien común a todos los habitantes de su distrito.

### **1.5.1 División Política**

El Código Municipal establece que son entidades locales territoriales: el Municipio, entidades locales de ámbito territorial en que se divide, tales como; aldea, caserío, paraje, cantón, barrio, zona, colonia, lotificación, parcelamiento urbano o agrario, microregión, finca y otras formas de ordenamiento territorial, definidas localmente y las mancomunidades del Municipio.

A continuación se presenta el cuadro comparativo de los centros poblados según censos 1981, 1994 y datos recabados en la Municipalidad de Fray Bartolomé de las Casas a octubre 2003.

Cuadro 1  
Municipio Fray Bartolomé de Las Casas - Alta Verapaz  
División Política  
Años 1981 - 1994 y 2003

No.	Categoría	1981	1994	2003
1	Aldeas	8	8	8
2	Caseríos	72	85	90
3	Fincas	19	18	13
4	Haciendas	5	7	7
5	Micro Parcelamientos	4	4	4
6	Parajes	2	2	2
7	Parcelamiento	1	1	1
8	Parcelas	0	1	1
9	Pueblo	1	1	1
Totales		112	127	127

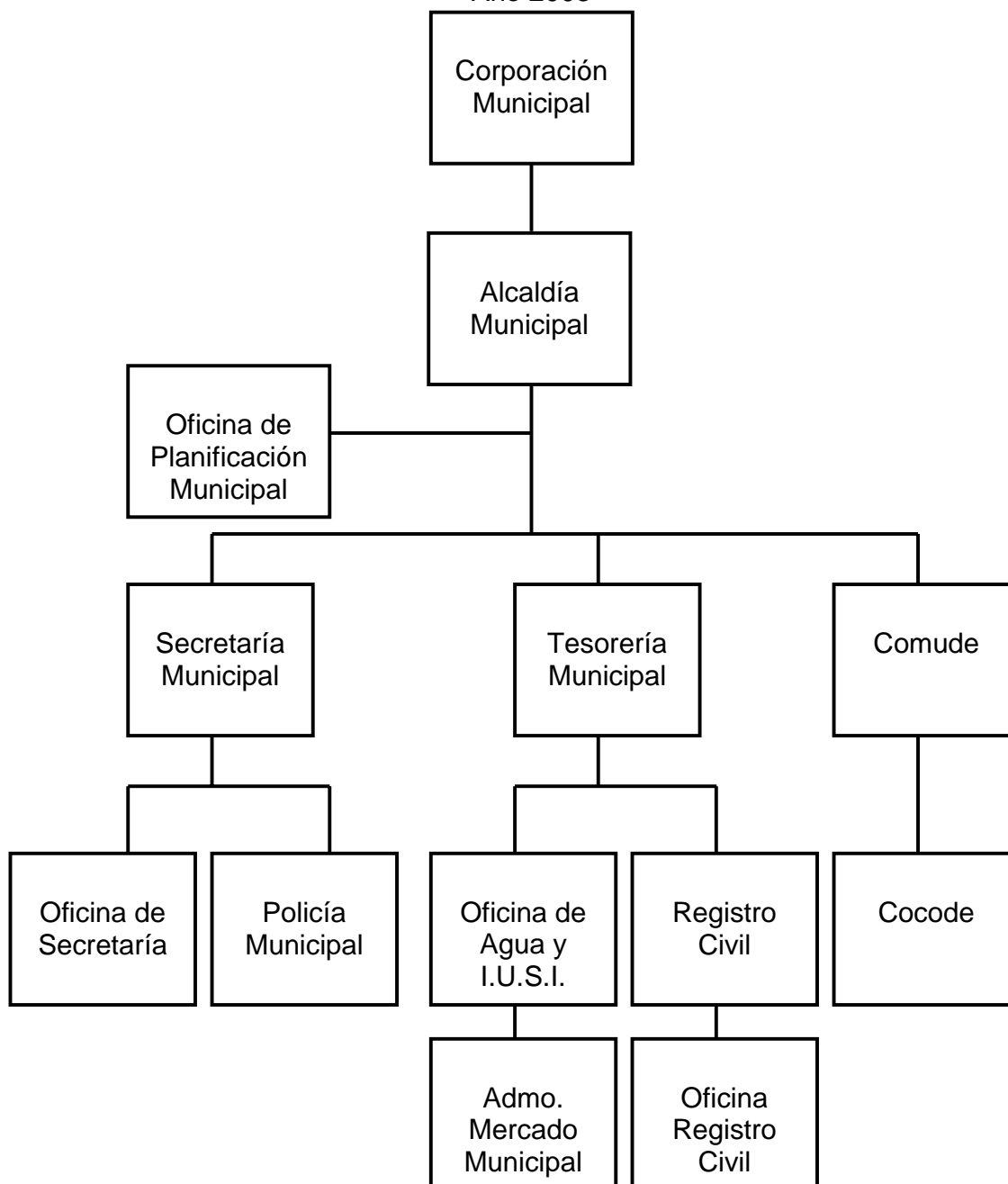
Fuente: Elaboración propia con base en datos del IX Censo Nacional de Población 1981, X Censo Nacional de Población 1994 del Instituto Nacional de Estadística –INE- y datos de la Municipalidad de Fray Bartolomé de Las Casas.

### 1.5.2 División Administrativa

Para que una institución o dependencia del Estado pueda realizar en forma ordenada y organizada sus funciones, tal el caso de una municipalidad se hace necesario que tenga una estructura organizativa que contemple los niveles jerárquicos y las líneas de mando y autoridad.

Como se podrá apreciar en la siguiente gráfica, administrativamente la Corporación Municipal está conformada por varios departamentos, tiene definidas claramente las líneas de autoridad y responsabilidad, es decir, que la estructura organizacional es de tipo lineal y con un único hilo de mando. Además de que existen las unidades administrativas que son necesarias para cubrir todas las áreas que le competen a una municipalidad.

Gráfica 1  
Municipio Fray Bartolomé de Las Casas - Alta Verapaz  
Organigrama Funcional de la Municipalidad  
Año 2003



Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Municipalidad de Fray Bartolomé de Las Casas.

## **1.6 VÍAS DE COMUNICACIÓN**

Existen tres carreteras principales: La que comunica al Municipio con la Cabecera Departamental vía San Pedro Carchá; la Franja Transversal del Norte, que lo comunica con el departamento de Izabal por el lado Oriente y con el municipio de Ixcán, El Quiché y lugares intermedios por el lado Occidental que lo comunica con el municipio de San Luis y otros del departamento de Petén.

Un alto porcentaje de las vías de comunicación es de terracería; muchas de ellas no cuentan con el adecuado mantenimiento; entre las dificultades que se encontraron para visitar a las comunidades fue el mal estado de las mismas.

## **1.7 POBLACIÓN**

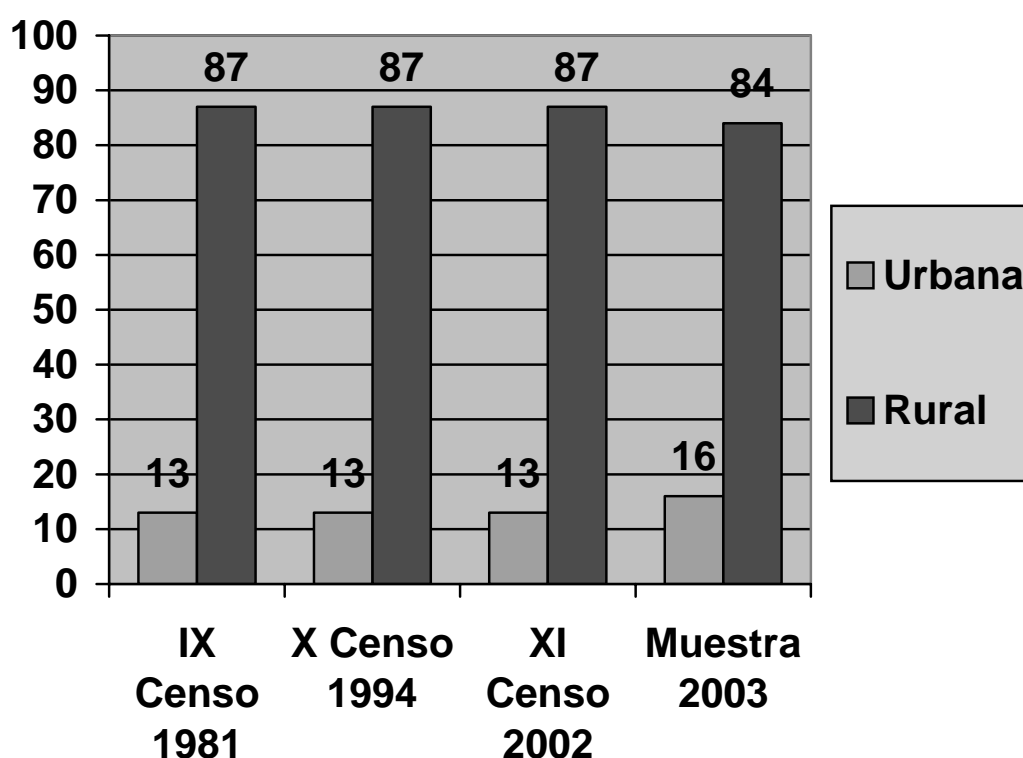
La población del Municipio según el XI Censo de Población Nacional 2002, es de 44,538 habitantes. En los últimos ocho años la población ha aumentado a razón de 13,073 habitantes, si se toma en cuenta que el X Censo de Población Nacional de 1994, que reporta una población de 31,465 habitantes.

### **1.7.1 Población Urbana y Rural**

La creciente demografía del Municipio, se debe en parte por los retornados del conflicto armado de México, que obligó a las autoridades a proporcionar extensiones de terreno en el área rural, para sus viviendas. Así también el área urbana va experimentando un crecimiento mínimo, debido a la creación de nuevas calles, barrios y casas de habitación.

A continuación se presenta la gráfica que muestra el comportamiento que ha tenido en los últimos años la población del Municipio.

Gráfica 2  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Población Urbana y Rural  
En Porcentajes  
Años 1981 - 1994 - 2002 y 2003



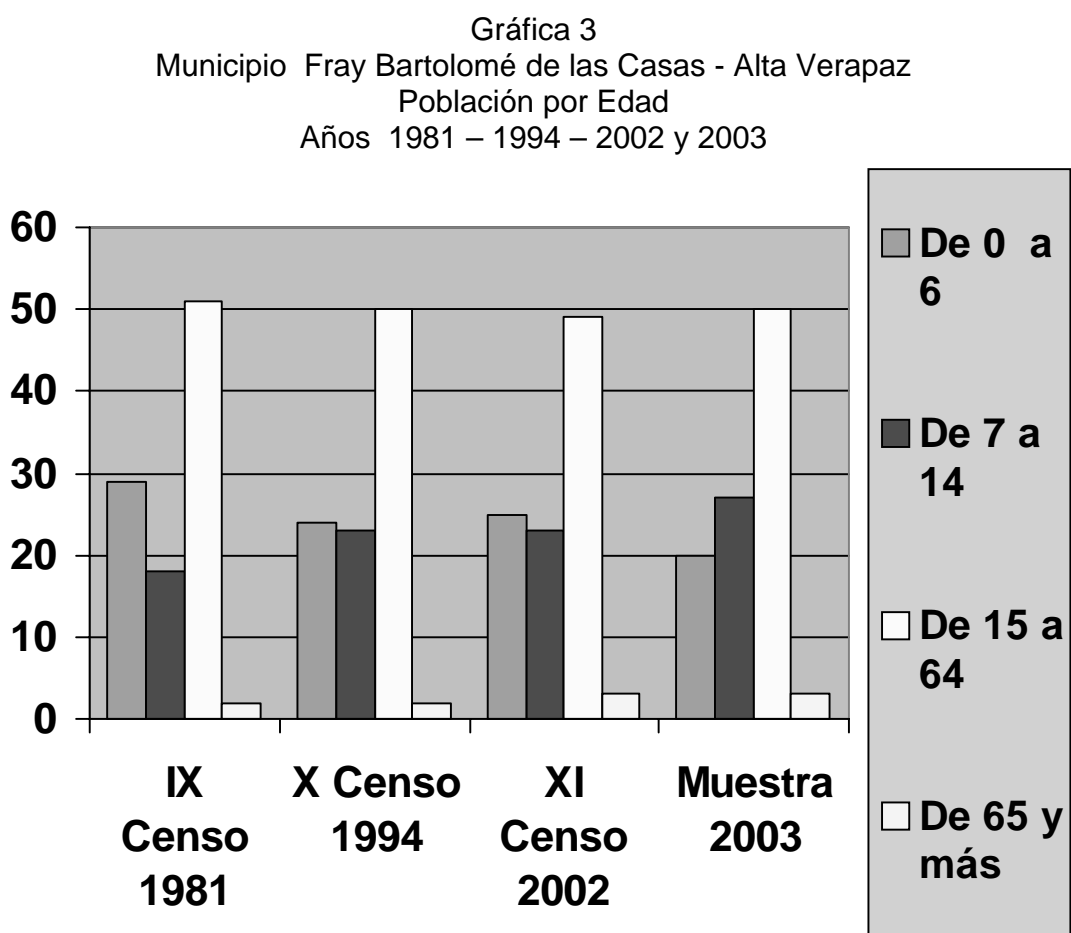
Fuente: Elaboración propia con base en datos del IX Censo Nacional de Población 1981, X Censo Nacional de Población 1994, XI Censo Nacional de Población 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE- e Investigación de Campo Grupo EPS., segundo semestre 2,003.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 87% de los habitantes del Municipio se encuentra en el área rural; debido a que la mayoría de la población tiene como principal actividad económica la agricultura; y el 13% restante vive en el área urbana, dedicándose a actividades relacionadas al comercio y a la prestación de servicios. Es de subrayar que los porcentajes de la muestra en relación con los Censos han variado, debido a que muchos de los descendientes

de las personas que viven en el área rural han emigrado al casco urbano, buscando emplearse.

### 1.7.2 Población por Grupo de Edad y Sexo

A continuación se presenta la población, por edad comparada con los Censos de 1981, 1994, 2002 y la muestra realizada.



Fuente: Elaboración propia con base en datos del IX Censo Nacional de Población 1981, X Censo Nacional de Población 1994, XI Censo Nacional de Población 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE- e Investigación de Campo Grupo EPS., segundo semestre 2,003.

Como se observa en la gráfica anterior, la población que se encuentra en el rango de edad entre 15 y 64 años se ha mantenido estable en los últimos años, representando en términos porcentuales el 50 %, es decir, que la mitad de los habitantes del Municipio se encuentran en capacidad de realizar alguna actividad productiva. Los niños y adolescentes (comprendidos en el rango de edad entre siete y 14 años) representan el 27% de la población, los cuales se encuentran en el proceso de formación como ciudadanos.

Todo lo anterior demuestra que la población del Municipio es relativamente joven y tiene mucho potencial en cuanto a desarrollo humano se refiere; por otro lado el trabajo de campo permitió confirmar lo que muestra la gráfica en cuanto al poco porcentaje de las personas de la tercera edad que aun viven.

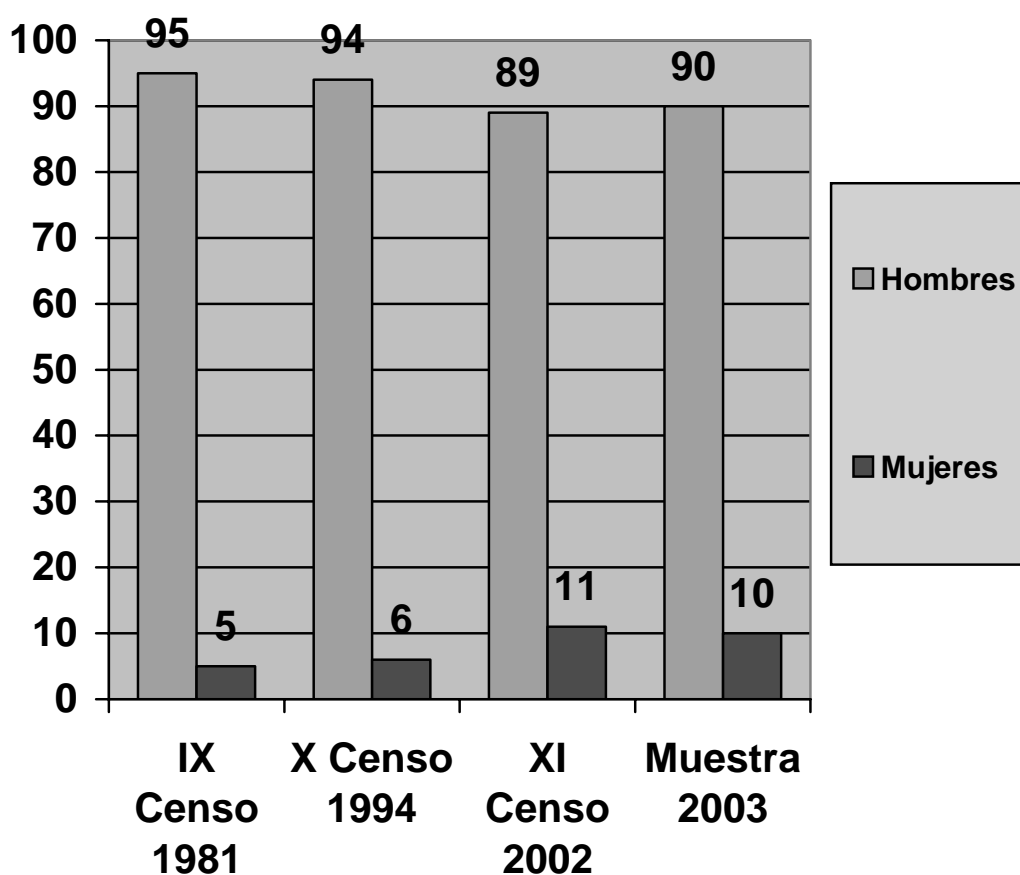
Los habitantes de una población se pueden dividir en hombres y mujeres; en términos porcentuales se estableció que cada género tiene una representación del 50 por ciento en el Municipio, es decir, no existe una diferencia significativa. A pesar de que existe un equilibrio en términos numéricos, aun no se han abierto los espacios necesarios para la participación de la mujer en la vida política, económica y social, como lo refleja la gráfica número cuatro de la siguiente página.

### **1.7.3 Población Económicamente Activa**

La PEA está constituida por la población en edad de trabajar que se encuentra efectivamente en el mercado de trabajo ya sea que esté ocupada o bien en búsqueda de trabajo, para el efecto el Instituto Nacional de Estadística toma de base la población de siete años y más de edad.

A continuación se presenta la población económicamente activa del Municipio.

Gráfica 4  
 Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
 Población Económicamente Activa por Sexo  
 En porcentajes  
 Años 1981 - 1994 - 2002 y 2003



Fuente: Elaboración propia con base en datos del IX Censo Nacional de Población 1981, X Censo Nacional de Población 1994, XI Censo Nacional de Población 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE- e Investigación de Campo Grupo EPS., segundo semestre 2,003.

Según lo muestra la gráfica anterior el grueso de la población económicamente activa está constituida por hombres, sin embargo se puede apreciar que aunque en mínima parte la mujer ha ido ganando espacios en la vida económica del Municipio, principalmente por que muchas de ellas se han incorporado a la vida

laboral en el área urbana, llevando actividades relacionadas al comercio y a la prestación de servicios.

#### **1.7.4 Nivel de Escolaridad**

En el Municipio se observó que la mayor parte de los niños y niñas en edad escolar, únicamente realizan los estudios de primaria, esto debido a que no existen suficientes establecimientos del sector oficial para el nivel medio, lo que implica que una gran cantidad de estudiantes deba migrar a la Cabecera Departamental o a la Ciudad Capital para continuar sus estudios. Así mismo, no hay personal docente especializado para el nivel.

En lo que se refiere al Nivel Diversificado el desinterés del Ministerio de Educación se ve reflejado en el hecho de que únicamente hay un instituto de magisterio bilingüe y uno de bachillerato por madurez que pertenecen al sector privado.

El único establecimiento de educación superior (extensión universitaria de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala) se encuentra en el área urbana.

Es importante mencionar que en el Municipio, actualmente se encuentra trabajando la Asociación de Maestros de Escuelas Rurales de Guatemala, que tienen un plan de especialización para personas de 18 años en adelante, la finalidad es proveer a las comunidades de maestros para atender a la gran cantidad de niños que asisten a las diferentes escuelas.

#### **1.7.5 Niveles de Pobreza**

Según los mapas de pobreza de Guatemala elaborados por la Secretaria General De Planificación en agosto 2001, el municipio Fray Bartolomé de las

Casas, se sitúa en el tercer lugar de nivel de pobreza general con el 84.10%, el cual se refiere a las familias que sobreviven con poco más de un dólar al día y la pobreza extrema, es decir, los grupos familiares que subsisten con menos de un dólar diario representan un 43.60%.

Con base a los datos del XI Censo de Población Nacional 2002 y de la investigación de campo, se proyectó para el año 2003 una población estimada en 46,468 habitantes; aplicándole el índice de pobreza del 84.10%, se estima que 39,080 habitantes viven en condiciones de pobreza, y el índice de extrema pobreza del 43.60%, resultan que 20,260 pobladores viven en condiciones de extrema pobreza.

Entre los esfuerzos que realizan las instituciones tanto del Estado como Internacionales en conjunto con la Municipalidad, se pueden mencionar la asistencia de la República de Cuba con el envío de médicos; Ong's que proporcionan asistencia técnica y financiera; a pesar de lo anterior no han sido suficientes para paliar la situación de pobreza, debido a que en el área de salud: la infraestructura para la atención, no es suficiente para atender al total de comunidades que conforman el Municipio, además falta personal profesional médico, que atienda diariamente, y agregando a lo anterior la escasez de medicamentos; en el área de educación no se ha podido atender a la totalidad de la población en edad escolar por la falta de maestros e infraestructura adecuada.

#### **1.7.6 Migración**

Durante la visita y las entrevistas que se realizaron se pudo constatar que la mayoría de la población económicamente activa se dedica a las actividades agrícolas y pecuarias dentro del territorio del Municipio y aproximadamente un

10% de la PEA emigra temporalmente a otras áreas a realizar labores agrícolas con el propósito de agenciarse de fondos monetarios.

La época en que grandes cantidades de personas llegaban a vivir y a trabajar al Municipio han disminuido considerablemente debido a la falta de oportunidades de trabajo.

## **1.8 SERVICIOS**

Los servicios pueden ser del estado o privados y son los que se refieren a la salud, educación, agua, drenajes, mercados, transporte, energía eléctrica, etc.

### **1.8.1 Estatales**

La constitución política de la República de Guatemala, menciona en su articulado que es obligación del estado la protección de sus ciudadanos y que debe crear las condiciones para su desarrollo económico y social, promoviendo la creación de las instituciones que sean necesarias para que coadyuven a dicho fin; es decir, las relacionadas a la salud, la educación y los servicios básicos.

#### **1.8.1.1 Salud**

En materia de salud el estado ha delegado en instituciones privadas la atención médica a la población; para lo cual el territorio está dividido en tres regiones, a continuación se mencionan los organismos que prestan estos servicios: Fundemi (Talita Kumi), el Hospital Regional y Aprosinkk.

A pesar de la existencia de puestos de salud, la carencia de personal médico y medicamentos en cada centro se hizo evidente en las visitas efectuadas a las comunidades, ya que no cubren las necesidades de la población.

### **1.8.1.2 Educación**

La importancia de la educación radica en su contribución al desarrollo humano, la base de su mejoramiento es la eliminación del analfabetismo, ampliación de la cobertura y la calidad de la educación superior.

El Municipio cuenta con un total de 103 escuelas, de las cuales el 87.4% son formales y 12.6% informales.

Al año 2003 el Municipio cuenta en el casco urbano con una escuela de educación pre-primaria, dos escuelas de educación primaria, un Instituto Básico por Cooperativa, un Instituto privado de Magisterio Bilingüe, un Instituto de Bachillerato por Madurez, además está ubicada la sede de una extensión universitaria para maestros de enseñanza de educación media de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

De acuerdo con información obtenida del Ministerio de Educación, Distrito Fray Bartolomé de las Casas, de un total de 62 escuelas que dan cobertura de nivel pre-primario y primario, se determinó que en las mismas se encuentra asignada la cantidad de 186 maestros, los cuales imparten clases a un total de 5,917 alumnos, lo que significa que cada maestro imparte clases a un promedio de 32 alumnos.

Las metas del Plan Nacional de Desarrollo 1996-2000, no se han cumplido en cuanto a la educación de las niñas y al aumento de la calidad educativa, debido a que en los caseríos más lejanos, esta asignado un maestro para toda la escuela, al mismo tiempo que los niños necesitan material didáctico, mobiliario e infraestructura adecuada; solamente en lo que se refiere a la cobertura, que es de aproximadamente un 90% en el nivel primario.

## **1.8.2 Municipales**

Estos se refieren a los servicios esenciales que es obligación de la Municipalidad proporcionar a la población.

### **1.8.2.1 Agua**

Los mecanismos de abastecimiento de agua en el Municipio varían de acuerdo con la ubicación de las familias, por tal razón, la forma más frecuente es el abastecimiento a través de pozos con bombas de extracción manual.

Uno de los problemas que dificulta el abastecimiento, es la topografía del terreno, que no permite que se implementen proyectos de introducción de agua por gravedad, así como la limitante económica que dificulta incrementar la cobertura de la red de agua.

La cantidad de personas que tienen acceso al agua domiciliar es mínima, a la vez de que el agua no es potable, debido a que no tiene tratamiento con cloro, por lo que el servicio es únicamente de agua entubada.

### **1.8.2.2 Drenajes**

La cobertura del sistema de drenajes es deficiente, debido a que en la mayoría de comunidades, inclusive hogares de la Cabecera Municipal no cuentan con este servicio.

Según información proporcionada por la Municipalidad, un total de 640 hogares utilizan el servicio de drenajes por el cual pagan una cuota de Q.3.00 mensuales.

De acuerdo con información recabada en las 403 viviendas encuestadas, el 6% cuenta con drenajes y el 94% restante, carece del mismo. Además se

estableció que el Municipio, no cuenta con un sistema de tratamiento de aguas servidas.

### **1.8.2.3 Rastro**

Recientemente la municipalidad construyó un edificio de block y cemento exclusivamente para el destace del ganado; el mismo cuenta con las instalaciones necesarias para llevar a cabo el proceso, cumpliendo con las condiciones de sanidad necesarias. Al propietario de la res se le cobra la cantidad de Q.50.00 por el uso de las instalaciones.

### **1.8.2.4 Mercados**

En el área urbana existe un mercado municipal donde ofrecen sus productos los comerciantes del Municipio y otras comunidades cercanas. Ocupa un área aproximada de 9,000 mt<sup>2</sup> con servicio de agua potable y servicio de alcantarillado sanitario. Los días lunes y jueves son los días de Mercado, dentro del mercado hay locales comerciales que construyó la Municipalidad, se deben pagar Q.75.00 mensuales y por el derecho de plaza el valor de Q.30.00 mensuales.

### **1.8.2.5 Otros (Letrinización, Extracción de Basura y Cementerios)**

En lo que respecta al servicio sanitario o letrinización de los 403 hogares encuestados, 300 hogares cuentan con letrinas o fosas sépticas en su mayoría en el área rural que hace un 75% de la muestra, mientras que el 25% restante depositan las excretas en lugares abiertos. En el área urbana la cobertura del alcantarillado es de sólo el 6%, es decir, de los 403 hogares encuestados sólo 25 cuentan con este servicio y en el área rural carecen del mismo.

En lo que se refiere al tratamiento que los pobladores le dan a la basura; se determinó que la mayoría de los habitantes del Municipio ya sea urbana o rural

quemar la basura; prueba de lo anterior es que durante la visita a los diferentes centros poblados, no se observaron fuentes de contaminación con desechos, ni en las orillas de las carreteras, ni en los accesos a las comunidades.

En cuanto a la existencia de cementerios, en el área urbana existe uno, al igual que en la mayoría de comunidades.

### **1.8.3 Privados**

Estos corresponden a aquellos servicios que son complementarios a los básicos y que contribuyen a una mejor realización de las actividades productivas y sociales de las diferentes comunidades del Municipio, las cuales se detallan a continuación.

#### **1.8.3.1 Servicio Telefónico**

La Empresa Telgua, S.A., fundada en 1980, presta el servicio de las líneas domiciliarias en el área urbana. En el área rural, únicamente los centros poblados más grandes, cuentan con teléfonos comunitarios. La Empresa PCS presta servicio de telefonía celular e inalámbrica.

Actualmente en la Cabecera Municipal se encuentran disponibles un total de 32 teléfonos públicos y 450 líneas domiciliarias, además 15 comunidades cuentan con teléfono comunitario. Adicionalmente presta servicio a 1,500 personas con líneas móviles de celular, con una cobertura de 7 kilómetros cuadrados alrededor de la cabecera.

#### **1.8.3.2 Servicio de Correos**

El Municipio cuenta con una oficina de correo de la Empresa El Correo, S.A., la cual se encuentra en el Centro Urbano, que presta servicio de recepción y envío de correspondencia al resto de la República y al exterior.

### **1.8.3.3 Radio**

Dos emisoras de radio operan en la cabecera municipal, las cuales no tienen cobertura suficiente para abarcar la totalidad del Municipio, pero se hizo evidente que son escuchadas, ya que se transmitieron avisos sobre la presencia en el Municipio de estudiantes universitarios de la USAC. Al acudir a las comunidades muchos pobladores manifestaban que por la radio habían escuchado el aviso, situación que les dio confianza para proporcionar la información que se les requería.

### **1.8.3.4 Transporte**

En el Municipio se pudieron detectar diferentes tipos de transporte; como lo es el transporte extraurbano, el cual moviliza personas hacia la cabecera departamental (vía Chisec) y hacia la capital (vía Chisec y Río Dulce). Así mismo, dos empresas prestan servicio de pasajeros hacia los municipios de Poptún y Sayaxché del departamento de Petén. Existen dos asociaciones de taxis y microbuses; en lo que respecta al transporte hacia las comunidades rurales no se cuenta con un servicio formalmente establecido, se limita únicamente al transporte informal en pick-ups, los cuales no cubren a todos los centros poblados del Municipio.

### **1.8.3.5 Energía Eléctrica**

Conforme a los datos obtenidos de la encuesta, se identificó que de los 403 hogares encuestados, un 56% disponen de energía domiciliar, en tanto que el 44% no cuenta con este servicio; además de que la cobertura es limitada, también se comprobó los problemas que afrontan los habitantes, como la irregularidad del servicio, pues se interrumpe durante el día, a veces por varias horas, situación que vivieron en carne propia los practicantes de EPS durante la visita efectuada al Municipio.

En el área rural del Municipio el alumbrado público se limita a dos o tres focos instalados en la calle principal de la comunidad. En el Casco Urbano la situación es un poco diferente ya que casi toda la parte central cuenta con este servicio.

## **1.9 ORGANIZACIONES EXISTENTES**

Las instituciones que dan apoyo tanto a las autoridades municipales como a la población en general, se dividen en gubernamentales, no gubernamentales, sociales y productivas.

### **1.9.1 Gubernamentales**

De acuerdo con la investigación de campo, se encontraron las siguientes entidades de apoyo gubernamental; las cuales cubren áreas como la salud, la educación, de recursos naturales y sociales: Comité Nacional de Alfabetización (CONALFA); Coordinadora Técnica Administrativa, MINEDUC; Programa de Control de Enfermedades Transmisibles por Vectores (E.T.V), Malaria; Fondo de Inversión Social, (FIS); Instituto Nacional de Bosques, (INAB); Ministerio de Recursos Naturales y Medio Ambiente; Fondo de Tierras; Juzgado de Paz; Unidad Técnica Jurídica/Catastro Nacional.

### **1.9.2 No Gubernamentales**

Entre las entidades nacionales e internacionales que contribuyen con el desarrollo de Municipio se pueden mencionar las siguientes: Asociación de Maestros para la educación Rural de Guatemala, AMERG; Asociación de Promotores de Salud Integral K'amol Kamilal; Fundemi Talita Kumi; Zuzeneko Elkartasuna "Hacia la Solidaridad Directa"; Movimondo; Programa Moscamed; Fundación para la Vivienda Cooperativa.

### **1.9.3 Sociales**

En el municipio Fray Bartolomé de las Casas, después de realizada la investigación de campo se pudo detectar que cuenta con las siguientes entidades de servicio social: Asociación Coordinadora de Comités de Servicio de Salud, ACCSS; Iniciativa Civil para la Democracia, INCIDE; Adelina Caal Maquín; Fundación de la Mujer Maya del Norte, FUNMAYAN; Mamá Maquin.

### **1.9.4 Productivas**

Por la falta de infraestructura adecuada y deficiencia en los servicios básicos, no existen organizaciones productivas en el Municipio Fray Bartolomé de las Casas.

## **1.10 ESTRUCTURA AGRARIA**

Es la forma en que está distribuida la tierra, en manos de quien se encuentra, el uso de los suelos; los principales productos agrícolas y su destino. Es de vital importancia señalar que en el III Censo Agropecuario 1979, realizado en ese año, aun no se había constituido como tal el municipio de Fray Bartolomé de las Casas, pues pertenecía al municipio de Santa María Cahabón, por tal razón no existe una estructura agraria propia del Municipio hasta después de 1980.

Sobre la base de la investigación de campo y de fuentes primarias, se hace un análisis de la situación jurídica de la propiedad de la tierra, del uso actual del suelo y la organización de la población con fines productivos de los años 2002 y 2003.

### **1.10.1 Régimen de Tenencia de la Tierra**

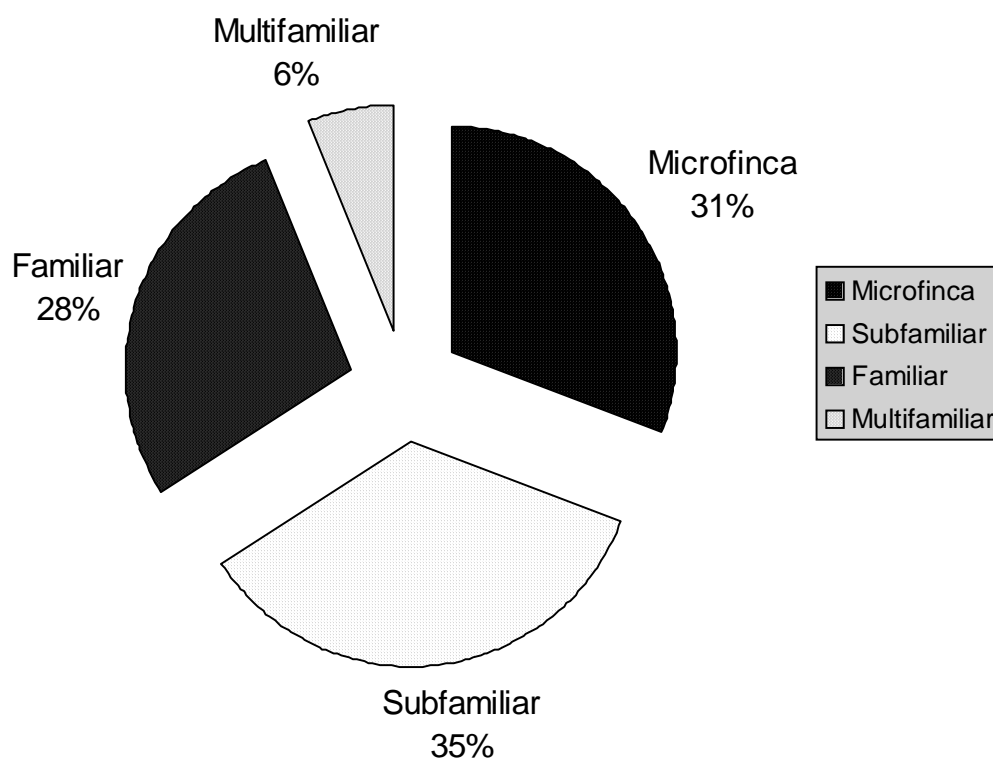
La información obtenida a través de la encuesta, muestra que la mayoría de los habitantes de las comunidades manifestaron que son los dueños de las parcelas, sin embargo una gran parte de ellos indicó que no contaban con título de propiedad de sus tierras.

### **1.10.2 Concentración de la Tierra**

Esta se analizó en función de la clasificación que realizó el Instituto Universitario Centroamericano de Investigaciones Sociales y Económicas, IUCISE, que indica se debe distribuir la tierra de acuerdo con la extensión de las fincas y en función de su capacidad para darle ocupación durante el año a los elementos activos de una familia, se realizó la distribución de la tierra, mediante la estratificación siguiente:

- Microfincas: explotaciones menores de una manzana.
- Subfamiliares: explotaciones mayores de una a menos de 10 manzanas.
- Familiares: explotaciones de 10 a menos de 64 manzanas.
- Multifamiliares: explotaciones de 64 a más manzanas.

Gráfica 5  
Municipio Fray Bartolomé de la Casas - Alta Verapaz  
Concentración de la Tierra por Tipo de Finca  
Año 2003



---

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2,003.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, las fincas más representativas en el orden son: con el 35%, 141 son subfamiliares; con 31%, 124 son microfincas; con el 28%, 113 familiares y el 6% restante, 25 son multifamiliares.

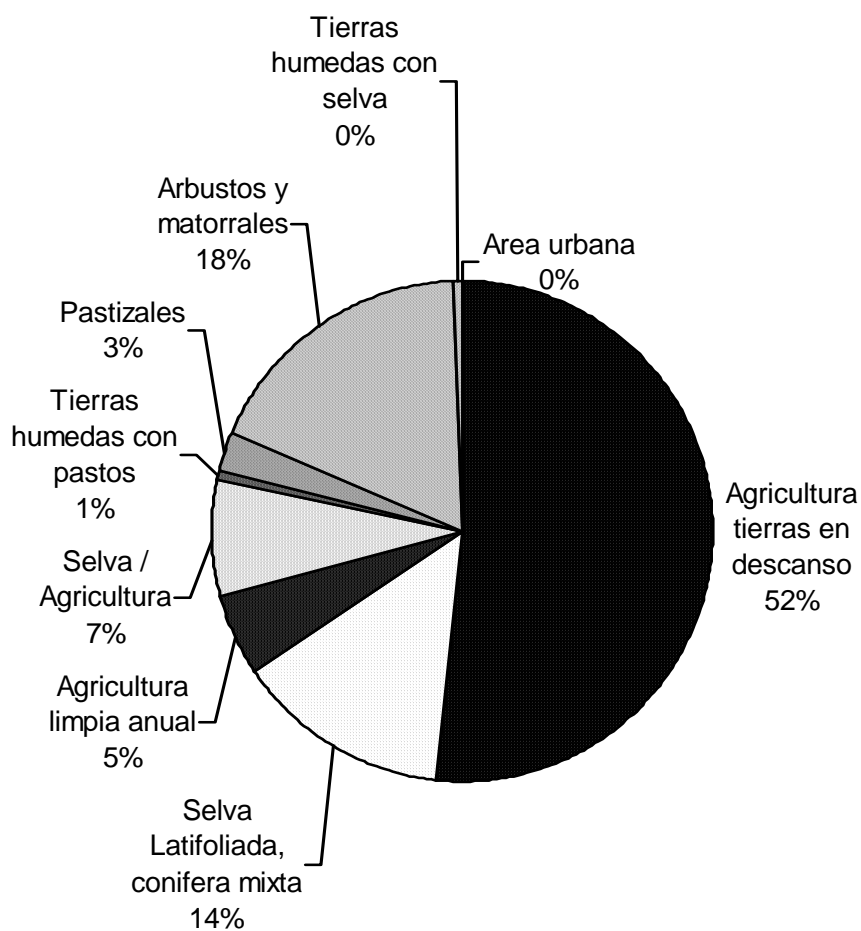
### **1.10.3 Uso de la Tierra**

El uso de la tierra corresponde a la función o destino que en determinado momento se le asigne a un área, o porción de la misma. El nivel de aprovechamiento de la tierra está relacionado a factores de orden económico, tecnológico y social; por condiciones naturales como el clima, fertilidad, humedad y vientos.

Las condiciones económicas y sociales han condicionado que el uso que se le da a la tierra en el Municipio es eminentemente agrícola, aunque por naturaleza su vocación sea forestal.

Con los resultados que muestra la siguiente gráfica se puede concluir que el 67.8% de la tierra tiene un uso en actividades productivas, ya sea agrícola o pecuaria, el resto corresponde a matorrales y arbustos que no representan un bien económico. Además de lo anterior se puede observar que sólo un 0.48 por ciento de la tierra se utiliza para la edificación de casas, lo cual es un indicativo que el número de habitantes por kilómetro cuadrado es bajo.

Gráfica 6  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
Uso del Suelo  
En Porcentajes  
Año 2003



---

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,003.

### 1.11 PRODUCCIÓN DEL MUNICIPIO

Son las actividades que generan ingresos para la mayoría de la población del Municipio, las que se detallan a continuación:

Cuadro 2  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
Actividades Productivas  
Año 2003

Actividad Productiva	Superficie/ Manzana	Monto Quetzales	% Económico	PEA	% Participación PEA
Agrícola	746	1,873,778.00	9	456	67
Pecuaria	2,646	11,554,555.00	55	43	6
Artesanal		2,414,808.00	11	18	3
Comercio y Servicios		5,279,280.00	25	168	24
<b>TOTAL</b>	<b>3,392</b>	<b>21,122,421.00</b>	<b>100</b>	<b>685</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2003.

El cuadro anterior muestra la importancia de las actividades económicas que se realizan en el Municipio, se puede establecer que la actividad pecuaria es la que más aporta a la economía con un 55% y ocupa el 6% de la Población Económicamente Activa.

El segundo lugar lo ocupa la actividad de comercio y servicios con un aporte de 25% a la economía y contrata el 24% de la Población Económicamente Activa, esto debido a que el Municipio fue fundado recientemente (en 1980), en virtud de lo cual ofrece oportunidades de inversión en éste sector.

El tercer lugar lo ocupa la actividad artesanal, con un 11% de aporte a la economía y genera empleo para el 3% de la PEA, éste sector muestra un auge

en el Municipio, debido a la necesidad de los pobladores de adquirir bienes para la comodidad de sus hogares.

El cuarto lugar lo ocupa la actividad agrícola con un 9% de aporte económico, y ocupa el 67% de la PEA, la naturaleza de ésta actividad provoca la contratación de mucho personal; sin embargo, el aporte económico es opacado por la actividad pecuaria debido a la diferencia de sus precios por unidad producida.

## **1.12 POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS**

Se entiende como una potencialidad productiva a la capacidad que tiene un área geográfica de explotar algún recurso natural, humano, financiero o físico.

Las actividades agrícolas, pecuarias, artesanales, turismo, servicios y recursos naturales, en primer lugar son incipientes y con grandes limitaciones para crecer, en pequeña proporción son explotadas de manera poco o nada eficiente por falta de asesoría técnica y financiera, así mismo, las actividades productivas para su desarrollo requieren de una organización e inversión adecuada.

### **1.12.1 Potencial Agrícola**

El diagnóstico socioeconómico del Municipio, permitió la detección de diversos tipos de potencialidades agrícolas; debido a que el clima cálido y las diversas clases de suelos existentes en el Municipio lo hacen propicio para el cultivo de los siguientes productos: el arroz, la piña, el cacao, el chile picante, la manía y la naranja valencia; además son productos que tienen como principal atractivo su alta rentabilidad y un retorno inmediato de la inversión y que de estos productos existe mercado para comercializarlos en el Municipio y fuera de el.

### **1.12.2 Potencial Pecuario**

Este potencial no es aprovechado debido a que una gran parte de la población concentra sus actividades en la agricultura, sin embargo existen las condiciones

climáticas y mano de obra apta para desarrollar la actividad pecuaria, en forma organizada y técnica; entre las potencialidades que son susceptibles de explotar se mencionan las siguientes; el abono orgánico, la crianza de pollos de granja y la porcicultura. Todas las anteriores se pueden constituir en opciones de inversión para los habitantes de las diferentes comunidades del Municipio.

### **1.12.3 Potencial Artesanal**

Se considera necesario realizar una diversificación artesanal con asociaciones ó comités productivos que aglomeren la producción para ofrecerlas a mejores precios, con el objeto de incentivar la producción artesanal y obtener mejores beneficios para los productores y sus familias. Las alternativas en este sector son varias entre las cuales se pueden mencionar las sastrerías, las herrerías, las pastelerías, y las cooperativas de artesanías.

### **1.12.4 Potencial Turístico**

El Municipio dispone de un fuerte potencial turístico, entre los sitios naturales que pueden atraer turistas están: Balneario de Sebol, Sechactí, la Poza Azul, las Cuevas de la Ceiba, las Grutas de Nimlacobejá. Así también, cuenta con diversidad de bosques, ríos, grutas naturales y montañas de especial atractivo y belleza. Y otro de los atractivos para los visitantes es lo que los pobladores de raza indígena identificada con sus propias raíces, pueden ofrecer al turista al darles a conocer su cultura y cosmovisión.

### **1.12.5 Potencial Forestal**

Para mejor provecho y explotación racional de los bosques, debe conseguirse la asesoría y acompañamiento de entidades ecológicas que también disponen de líneas de financiamiento para la actividad forestal, entre ellas alguna que se oriente a la sustitución de la leña como combustible del hogar.

## **CAPÍTULO II**

### **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA CRIANZA Y ENGORDE DE GANADO BOVINO**

En este capítulo se estableció que en el Municipio la actividad pecuaria es de suma importancia, debido a que el 21% de las unidades encuestadas, se dedica a la producción de ganado Bovino de engorde.

Es por ello que en este capítulo se abordan los temas inherentes a él, como lo son: la descripción del producto, el proceso productivo, la tecnología utilizada, el volumen y el valor de la producción, así como los temas relacionados con la rentabilidad, al financiamiento, la comercialización y como están organizadas actualmente estas unidades productivas.

Por último se plantea una estructura organizacional, que permita que las unidades productivas dedicadas a esta actividad sean más eficientes, a través de la puesta en práctica de los principios de la organización empresarial.

En el municipio Fray Bartolomé de las Casas, la característica principal es que en la mayoría de las unidades productivas la tecnología utilizada se ubica en el nivel tradicional, sin embargo según la muestra, la producción de ganado Bovino en las fincas familiares y multifamiliares se utiliza un nivel tecnológico bajo. Por lo que a continuación se hará una descripción de todos los elementos que las conforman.

## 2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Esta se refiere a enumerar las principales características que tienen las diferentes especies de ganado que se utilizan en el Municipio, de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

### ➤ **Cebú Brahmán**

“Tiene las siguientes características: tiene orejas anchas y colgantes, los cuernos son curvados hacia arriba y vueltos hacia la parte posterior, su principal característica es tener una enorme joroba sobre la cruz y una papada muy desarrollada. Esta raza tiene dos particularidades muy importantes que últimamente han despertado el interés para explotarla, como son: su resistencia al trópico, a las picaduras de insectos, plagas y enfermedades y producir buena carne, aunque los pastos sean pobres en calidad”.<sup>1</sup>

### ➤ **Brown Swiss**

“El ganado pardo suizo es un animal de buena talla con patas sanas, ubre glandulosa bien implantada y tetas correctas. Una buena profundidad corporal significa una gran capacidad para aprovechar el forraje producido en el rancho. Como ventajas típicas de la raza se mencionan la amplia adaptabilidad a condiciones diferentes respecto a clima y alimentos. Cierta capacidad muscular es necesaria para un aprovechamiento durable y para soportar situaciones exigidas; en este sentido el ganado pardo suizo es una alternativa ideal a las razas lecheras menos rústicas”.<sup>2</sup>

### ➤ **Criollo**

Es la raza más antigua de las que existen en América, y en el mundo. Su origen

---

<sup>1</sup> Grupo Editorial Océano, Biblioteca Práctica Agrícola y Ganadera, Edición 1987, Ediciones Océano, Pág. 14

<sup>2</sup> Loc cit.

se remonta a los primeros bovinos traídos por Cristóbal Colón en su segundo viaje a América en 1493. Estos bovinos fueron seleccionados en Andalucía y se difundieron por el Nuevo Mundo con las expediciones colonizadoras; de esta manera, llegaron a todos los confines de América, adaptándose rápidamente a las diversas condiciones climáticas.

“La vaca criolla es de tamaño mediano (400 a 440 Kg), de conformación angulosa, su inserción de cola es alta y adelantada, lo que determina una mayor amplitud del canal de parto. Por otro lado debe destacarse su rendimiento carnicero, se ha comprobado que la calidad de la carne es excelente, por su sabor y ternura”.<sup>3</sup>

## 2.2 PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo de este tipo de ganado se realiza con técnicas mejoradas para no dañar a las crías debido a que los costos son altos y los productores extreman el cuidado. El proceso que se sigue es el siguiente:

**Nacimiento:** Este ocurre transcurrido los ocho meses de gestación, el parto es atendido por el vaquero de la finca, en casos extremos se solicita la ayuda del veterinario.

**Separación de la Madre:** Al concluir los treinta y dos días después del parto, los terneros son separados de sus madres.

---

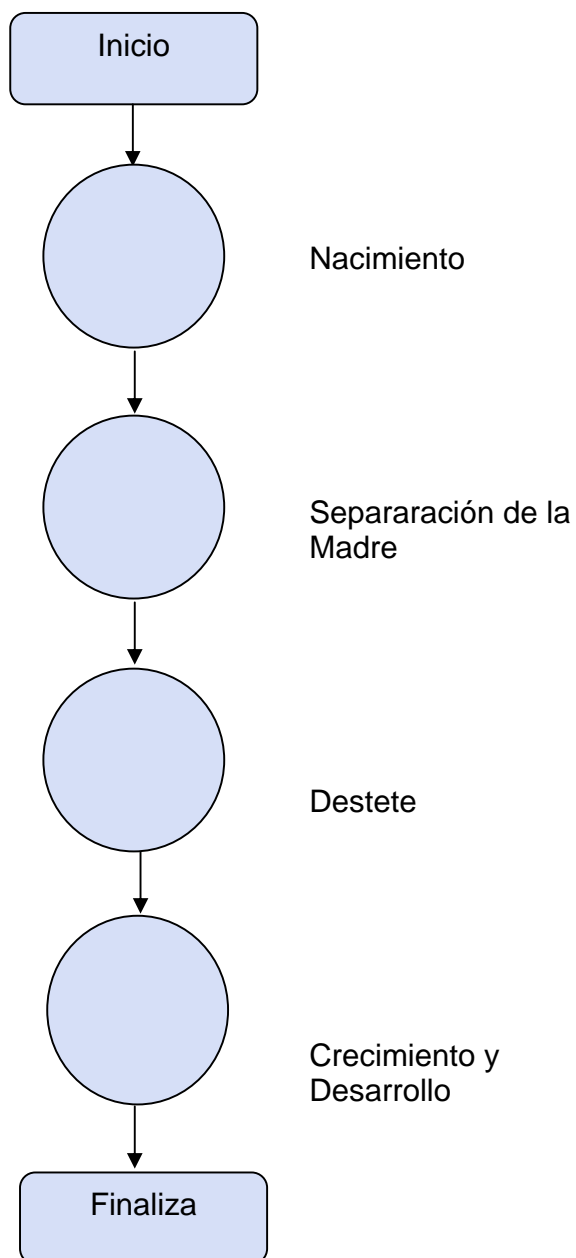
<sup>3</sup> “**Asociación de Criadores de Ganado BOVINO Criollo**”, [en red] disponible en: <http://www.viarural.com.ar7viarural.com.ar/ganadería/asociaciones/BOVINOsciollos/historiadelarazacriolla.htm>

**Destete:** Se realiza al cumplir ocho meses, los terneros son trasladados a otros potreros para que logren alcanzar el crecimiento deseado, se les proporciona la primera desparasitación y vacunación.

**Crecimiento y Desarrollo:** Su duración es de 420 días, tiempo en el cual se les vuelve a desparasitar y vacunar, en este tiempo también alcanzan la edad necesaria, los novillos son capados para lograr rápidamente el peso ideal en poco tiempo, las novillas que alcanzan la edad necesaria para procrear son puestas en potreros para que sean montadas por el semental.

A continuación se presenta la gráfica que muestra el proceso productivo:

Gráfica 7  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Flujograma del Proceso Productivo del Ganado Bovino  
Año 2003



---

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2,003.

### 2.3 TECNOLOGÍA

El nivel tecnológico es el grado de conocimientos y técnicas que se aplican en los procesos productivos de las unidades productivas pecuarias.

En el Municipio Fray Bartolomé de las Casas, se procedió a clasificar en base a la investigación de campo, en dos niveles a las unidades dedicadas a la explotación de los distintos tipos de ganado.

En el siguiente cuadro se detallan las características de los niveles tecnológicos utilizados en el Municipio.

Cuadro 3  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas- Alta Verapaz  
Niveles Tecnológicos en la Actividad Pecuaria  
Año 2003

Tecnología utilizada	Raza	Asistencia técnica	Elementos de alimentación	Crédito	Otros
Nivel I	Cruzada o criolla	No usa	Pasto natural, pastoreo extensivo	No tiene acceso	Usa ríos y nacimientos de agua
Nivel II	Cruzada	Del Estado	Pastos cultivados, pastoreo rotativo	Acceso en mínima parte	Bebederos

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS. , segundo semestre 2003.

## 2.4 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Representa el total de los gastos en cada uno de sus elementos; insumos, mano de obra y gastos variables indirectos. El siguiente cuadro resume el resultado de los elementos del costo para una mejor apreciación:

Cuadro 4  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Costos de Mantenimiento de Ganado  
Año 2003

Concepto	Encuesta Q.	Imputado Q.	Variación
Insumos	1,698,729.00	1,698,729.00	0.00
Mano de Obra	318,000.00	571,604.00	253,604.00
Gastos Variables Indirectos	0.00	196,059.47	196,059.47
<b>COSTO DE MANTENIMIENTO</b>	<b>2,016,729.00</b>	<b>2,466,392.47</b>	<b>449,663.47</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,003.

### 2.4.1 Costo de Ventas

Es la suma de las erogaciones o inversiones que se hacen para llevar al ganado hasta el consumidor final. En el siguiente cuadro se detallan los costos de las ventas del ganado Bovino de engorde para el periodo 2,003.

Cuadro 5  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Costo de Ventas  
Producción de Ganado Bovino  
Año 2003

Concepto	Costo Q.	Encuesta Q.	Imputado Q.	Variación
<b>Valor inicial del ganado</b>				
838 novillas	918	769,284	769,284	-
956 novillos	972	929,232	929,232	-
05 vacas	1,900	9,500	9,500	-
<b>CUAMPC</b>				
Según encuesta 1799 x 798,00		1,435,602		1,435,602
Según imputado 1799 x 976.00			1,755,824	-1,755,824
<b>Total costo de lo vendido</b>		<b>3,143,618</b>	<b>3,463,840</b>	<b>-320,222</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,003.

#### 2.4.2 Venta de Ganado

La venta de ganado que se determinó en la investigación de campo, se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 6  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Venta de Ganado BOVINO  
Año 2003

Cantidad	Ganado	Valor Unitario Q.	Total Q.
838	Novillas	3,825	3,205,350
956	Novillos	4,050	3,871,800
5	Vacas	3,655	18,275
<b>TOTAL VENTAS</b>			<b>7,095,425</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,003.

El total de ventas es el resultado obtenido en las boletas de encuesta, las cuales servirán para determinar si los productores obtienen rentabilidad por la crianza de ganado Bovino.

## 2.5 RENTABILIDAD

La rentabilidad de la crianza de ganado Bovino, se determina por medio de los índices de relación ganancia ingreso y ganancia costo, como se observa a continuación;

Cuadro 7  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Rentabilidad de la Producción de Ganado BOVINO  
Año 2003

Concepto	Unidades	Venta Total	Costos y	Ganancia	Rentabilidad	
		Q.	Gastos	Neta	S/Costo	S/Venta
			Q.	Q.	%	%
Encuesta	1799	7,095,425	3,143,618	3,951,807	126	56
Imputado	1799	7,095,425	3,463,840	3,631,585	105	51

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS. , Segundo semestre 2,003.

Se observa que por cada quetzal invertido en el costo, el propietario del ganado obtiene Q.1.26 promedio de ganancia según encuesta y Q.0.56 de rentabilidad por cada quetzal vendido.

Con relación a los datos imputados se pudo establecer que por cada quetzal invertido en el costo, el propietario obtiene Q.1.05 de rentabilidad, así mismo por cada quetzal vendido se obtiene Q. 0.51 de ganancia.

De acuerdo con los resultados, se puede observar que el productor obtiene la ganancia deseada, de acuerdo con el precio de venta del ganado.

## 2.6 FINANCIAMIENTO

En el Municipio Fray Bartolomé de las Casas, para la crianza y engorde de ganado Bovino en el nivel tecnológico uno o tradicional, los propietarios utilizan el financiamiento interno, tal como trabajo familiar, venta de productos agrícolas y venta de fuerza de trabajo.

Cuadro 8  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Fuentes de Financiamiento  
Crianza y Engorde de Ganado Bovino  
Año 2003

Fuentes de Financiamiento	%
Financiamiento Interno	65
Sistema Bancario	20
Préstamos de los Socios (familiares)	15
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,003.

El cuadro anterior muestra que la crianza y engorde de ganado Bovino es financiado en un 65% con recursos del productor, utiliza un 20% de financiamiento del sistema bancario nacional y el otro 15% con préstamos de los Socios (familiares).

## **2.7 DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZACIÓN**

“La comercialización es el proceso mediante el cual se coordina la producción, distribución y el consumo, comprende la transferencia de propiedad, el manejo físico y la preparación para el consumo de productos”.<sup>4</sup>

### **2.7.1 Proceso de Comercialización**

A continuación se describe el proceso de comercialización, de la actividad crianza de ganado Bovino del Municipio: la concentración de ganado Bovino se lleva a cabo en los potreros de las fincas con el fin de ordenarlos y pesarlos antes de trasladarlos al mercado regional; se puede afirmar que existe equilibrio entre oferta y demanda de ganado Bovino, debido a que la producción es constante, por lo que siempre hay disponible cuando la demanda lo solicita; la dispersión la realiza el productor al trasladar la producción de ganado Bovino al mercado regional, Ciudad de Guatemala y Escuintla.

### **2.7.2 Análisis Funcional**

Las funciones que se realizan en la comercialización son: funciones de intercambio, las cuales incluyen la compraventa, determinación de precios y las actividades de manipuleo físico de los productos

#### **2.7.2.1 Funciones de Intercambio**

Dentro de las funciones de intercambio están: Compraventa, el ganado que alcanza su peso adecuado para la venta es trasladado por el productor a la cabecera departamental o a la capital para realizar la venta, esta función se realiza a través del método de inspección. Determinación del Precio, la determinación de los precios del ganado en el Municipio es libre, es decir, no existe ninguna regularización oficial, estos pueden ser fijados de acuerdo con la

---

<sup>4</sup> Mendoza Gilberto. **Compendio de mercadeo de productos agropecuarios**. 2da. Ed. Rev. y aum. Servicio Editorial IICA. San José Costa Rica 1995 p. 342.

oferta y demanda de la producción tomando en cuenta para ello el peso del ganado.

### **2.7.2.2 Funciones Físicas**

En el Municipio son aquellas que se relacionan con el manejo físico y transferencia del ganado Bovino: Almacenamiento, para el ganado Bovino, no se utiliza ningún tipo de almacenamiento, cuando se realiza el traslado los reúnen en corrales para pesarlos y subirlos a los camiones; Transporte, el transporte del ganado lo realiza el productor en camiones desde la unidad productiva hasta el lugar donde se realizará la venta.

### **2.7.2.3 Funciones Auxiliares**

Son las funciones que facilitan la ejecución de las actividades de intercambio del ganado Bovino, tales como información sobre precios, posibles compradores y financiamiento, en el Municipio no existe ninguna institución que informe sobre los precios y compradores de ganado, que faciliten el intercambio del mismo.

## **2.7.3 Análisis Estructural**

Es el estudio de las relaciones entre los participantes del proceso de comercialización, estos incluyen; estructura, conducta y eficiencia del mercado.

### **2.7.3.1 Estructura de Mercado**

La estructura de mercado es la que determina las relaciones entre los participantes, entre compradores y vendedores; en el Municipio esta estructura esta compuesta por el productor y el cliente industrial, el ganado Bovino se vende directamente a este último, quien se encarga de transportarlo, destazarlo y venderlo fuera del Municipio.

### **2.7.3.2 Conducta de Mercado**

Son los patrones de conducta que adquieren los participantes en el proceso de adaptación para la venta o para la compra, esta se relaciona con las estrategias para la fijación de precios, cantidades y productos; en el Municipio el productor fija el precio de acuerdo al peso de la res y el comprador es quien decide en que fecha y que cantidad de ganado desea comprar.

### **2.7.3.3 Eficiencia de Mercado**

Es la capacidad de brindar satisfacción a las necesidades de los consumidores, al agregar a la producción utilidad de lugar, de tiempo, de forma y de posesión, así como proporcionar al productor un margen de utilidad; en el Municipio la producción de ganado Bovino no se comercializa internamente por lo que no aporta mayores beneficios para los consumidores locales.

### **2.7.4 Análisis Institucional**

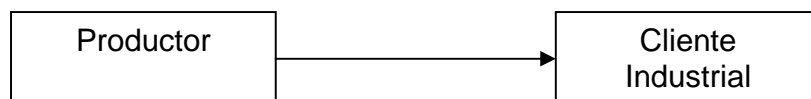
En el proceso de comercialización del ganado Bovino participan, el principal productor y el cliente industrial.

### **2.7.5 Operaciones de Comercialización**

Las operaciones de comercialización incluyen la estructura de los canales de distribución empleados y los márgenes que se obtienen en la transacción de ganado, representados en forma gráfica. Los canales de comercialización permiten visualizar la importancia y la función que cumple cada uno de los individuos que participan en el proceso de transferencia del ganado entre el productor y el consumidor.

La gráfica de la comercialización del ganado Bovino en donde participan el productor, y el cliente industrial, se presentan a continuación:

Gráfica 8  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
Canal de Comercialización Actual de Ganado Bovino  
Año 2003



---

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,003.

En la gráfica anterior se visualizan los participantes de la comercialización del ganado, el productor vende el hato ganadero al cliente industrial y traslada el ganado fuera del Municipio para su comercialización.

#### **2.7.5.1 Márgenes de comercialización**

La gráfica del margen de utilidad, se presenta en el cuadro siguiente.

Cuadro 9  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Márgenes de Comercialización Actual de Ganado Bovino  
Año 2003

Concepto	Precio	Margen bruto de Comerc.	Gastos de Comerc.	Margen Neto de Comerc.	Rendimiento s/inversion %	Participa ción %
Productor	4,050.00					72%
Cliente Industrial	5,600.00	1,550.00			33%	28%
<b>Total</b>	<b>5,600.00</b>	<b>1,550.00</b>	<b>225.00</b>	<b>1,325.00</b>		<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,003.

Los márgenes de comercialización del ganado Bovino, se han descrito en el cuadro anterior, el productor vende el novillo en pie al cliente industrial, con un peso aproximado de 800 libras. “El rendimiento de una unidad es de 56% de carne en canal”<sup>5</sup>, el productor se encarga de trasladarlo fuera del Municipio donde será comercializado. Se estima que el cliente industrial obtiene un 33% de utilidad sobre la inversión realizada.

## 2.8 ORGANIZACIÓN ACTUAL

El análisis de la forma en que actualmente están organizadas las unidades productivas que se dedican a la crianza y engorde de ganado Bovino, se detallan a continuación.

<sup>5</sup> Mendoza Gilberto. Compendio de mercadeo de productos agropecuarios. 2da. Ed. Rev. y aum. Servicio Editorial IICA. San José Costa Rica 1995 p. 342.

En las fincas del Municipio, el sistema de organización utilizado es el lineal; no se puede definir con exactitud que nivel de tecnología utiliza, ya que tienen características tanto de la tradicional como de la baja tecnología.

La aplicación del proceso administrativo es ejecutada en forma poco técnica, y el inconveniente que tiene es que no existen documentos que contengan por escrito en forma detallada todo lo relacionado al funcionamiento de la finca, es decir, que el Proceso Administrativo es utilizado en forma verbal; a continuación se realiza una descripción de dichas fases:

### **2.8.1 Planeación**

En este tipo de empresa se puede apreciar la utilización de algunos de los elementos que componen a la planeación; tales como:

Con respecto a la Visión la respuesta que en términos generales proporcionaron los propietarios de las fincas, es que ven en el futuro sus fincas como grandes criadoras de ganado y en lo que se refiere a la Misión, no la tienen bien definida, sólo se limitan a la producción de ganado Bovino para el engorde, con el propósito de comercializarlo directamente con el cliente industrial, que puede ser del mercado regional, de la Ciudad de Guatemala o de Escuintla.

Como objetivos se pueden mencionar que el propietario forma una finca ganadera con la finalidad de generar ingresos y que ello le produzca una ganancia superior a la que impera en el sistema bancario.

Al momento de la entrevista el finquero no tenía establecido ningún tipo de estrategias, ya que no consideraba la existencia de una amenaza para su negocio.

En lo referente a los programas el propietario usa más que todo el sentido común para que las tareas se realicen de la mejor forma posible.

En la elaboración de presupuestos; el propietario entiende que los resultados esperados deben ser traducidos a números, para poder determinar si los objetivos propuestos son cumplidos, en otras palabras, el administrador de la finca elabora un presupuesto detallando todos los gastos en que incurrirá para la crianza y engorde del ganado y con ello define si las ventas generan los ingresos esperados.

### **2.8.2 Organización**

Estas unidades productivas cuentan con una estructura productiva formal, el Administrador es quien clasifica las actividades y agrupa las tareas, las cuales son repartidas entre los trabajadores que se contratan para que laboren en la finca.

La autoridad y el poder después del propietario la tiene el Administrador, y es quien coordina las actividades y que todo el trabajo se realice.

**La División Organizacional, se divide en:** Creación de departamentos, se refleja en la existencia de grupos de trabajo, conformados por colaboradores que se encargan de la realización de un conjunto de tareas afines.

A continuación se detalla el organigrama de una finca ganadera, cuya principal característica es la utilización de una autoridad lineal:

Gráfica 9  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
Organigrama  
Año 2003



---

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,003.

Las descripciones de puestos y organigramas, aunque no se encuentran en forma escrita, en este caso existe una estructura de puestos, que a continuación se detallan:

**Administrador:** Como su nombre lo indica es la persona encargada de administrar la finca y es quien reporta directamente al propietario de los resultados obtenidos; entre las funciones que realiza se pueden mencionar las siguientes: planillas, contabilidad, dirigir actividades, control del ganado, distribución de pastos, plan de reforestación, compra y venta de ganado, etc.

**Supervisor:** Esta persona informa directamente al dueño del negocio y sirve de apoyo al administrador, ya que muchas veces el administrador no cuenta con el suficiente tiempo para verificar que todas las actividades se realicen en forma eficiente. En la finca en donde está creado este puesto se estableció la existencia de un conflicto entre el administrador y el supervisor ya que el propietario no definió con exactitud las atribuciones del supervisor.

**Capataz:** Es la persona encargada de velar que todas las órdenes emanadas por el administrador se cumplan y se realicen en el menor tiempo posible, asigna quienes y cuantas personas deben realizar las diferentes tareas.

**Vaquero:** Su función principal es el mantenimiento del ganado y otras actividades colaterales, relacionadas al reporte de cercas dañadas, coordinación de los ayudantes en las labores de pastoreo, atención de nacimientos, rendir potreros, rotación y control de pastos, etc.

**Ayudante de Vaquero:** Además de asistir al vaquero, debe trasladar al ganado, curar a los animales, ayudar a la vacunación y marcado del ganado.

**Tractorista:** Este trabajador debe chapear los potreros, arar, romplayar y regar las áreas destinadas al crecimiento del pasto.

**Alambreros:** En este caso estos empleados son los encargados de instalar nuevos cercos, repararlos cuando se dañan, colocación de postes y alambre, etc.

**Colonos:** Estas personas están definidas como pobladores que viven en terrenos de la finca sin pagar ningún alquiler, pero a cambio deben proporcionar su mano de obra en la finca; ya como trabajadores reciben el nombre de jornaleros y reciben un salario diario por las labores realizadas. El capataz es quien asigna el número de colonos o jornaleros a cada sección de trabajo.

### **2.8.3 Integración**

En las unidades productivas dedicadas a la crianza y engorde de ganado BOVINO, se encuentra establecida una estructura organizacional más formal, y se cuenta con una diversidad de empleados que tienen diferentes funciones que realizar, el administrador es el responsable de velar porque todos los puestos estén ocupados. Cuando hace falta algún empleado el administrador procede a utilizar de alguna manera el proceso de contratación.

Otro elemento importante relacionado a la integración lo constituye la conjugación eficiente tanto de los elementos humanos, como los materiales y financieros, responsabilidad que recae en el administrador; aquí es donde se produce el mayor roce con el supervisor, debido a que en ocasiones el supervisor en lugar de apoyar al administrador quiere tomar decisiones de tipo personal y no en consenso.

### **2.8.4 Dirección**

En este punto es en el administrador en quien recae toda la responsabilidad de dirigir en forma eficiente a la finca, ya que generalmente el dueño se dedica a

otras actividades o vive en otro lugar, y sólo se presenta a la finca cada mes o dos meses.

El tipo de liderazgo utilizado en estas unidades productivas es el autocrático, el cual se fundamenta en la basta experiencia que tiene como administrador de una finca; generalmente son personas que tienen muchos años trabajando para ella y que poco a poco han ido ganando experiencia y han demostrado tener don de mando.

Las dos formas en que el administrador motiva a sus empleados es a través del dinero, traducido en un salario acorde a las capacidades de cada trabajador y la posibilidad de ascenso, es decir, que un ayudante de vaquero pueda obtener un puesto de vaquero, que un vaquero pueda acceder a ser el capataz de la finca, que el capataz con la experiencia ganada pueda fungir como administrador.

En lo que respecta a la vigilancia de que las actividades se lleven a cabo y se cumplan con los objetivos propuestos por el propietario de la finca, esta corresponde al supervisor, quien reporta directamente al propietario sobre la situación del hato ganadero, las instalaciones, el personal, las compras y las ventas de ganado; situación que como ya se mencionó anteriormente ha creado conflictos entre el administrador y el supervisor.

### **2.8.5 Control**

Las fincas ganaderas por ser empresas que manejan un mayor número de cabezas de ganado, por contar con más personal, tener una infraestructura grande, extensiones de tierra mayores a una caballería y movimientos de dinero considerables, tienen establecidos diferentes tipos de controles, en las áreas que se pueden mencionar están las siguientes: sobre la infraestructura, sobre el ganado, sobre los empleados y sobre los gastos e ingresos.

Entre los ejemplos que se pueden mencionar que utiliza el administrador para llevar el control, a través de cuadernos: inventario del número de cabezas que posee la finca, las compras y ventas de los mismos, también lleva registro del número de trabajadores y sobre el pago de los salarios que realiza; en otro cuaderno anota las compras de insumos que son necesarios para el funcionamiento de la unidad productiva. Basándose en todo lo anterior rinde informes al propietario de la finca.

## **2.9 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA**

Al haber estudiado la estructura administrativa de los diferentes tipos de fincas existentes en el Municipio, se pudo establecer que la organización que actualmente se utiliza en algunas de las fincas que se dedican al engorde de ganado BOVINO; es factible de copiar esta estructura por parte de otras unidades productivas, con el agregado que esta organización debe ser más formal y detallada, lo cual exige que en forma escrita se describa el Proceso Administrativo.

El tipo de estructura administrativa que se plantea utilizar como modelo se basa en una organización de tipo lineal, y que la aplicación del Proceso Administrativo sea ejecutada en una forma más técnica; a continuación se realiza una descripción detallada de cómo deberían realizarse dichas fases:

### **2.9.1 Planeación**

Para el éxito de este tipo de empresa la utilización de cada uno de los elementos que componen a la planeación se hacen indispensables, y el propietario se debe orientar básicamente en lo siguiente:

Para que la Visión y la Misión sean conocidas por todos los integrantes de la organización, estas deben plasmarse por escrito y en un marco colocarlas en la oficina de la administración de la finca, para que sean visibles.

**Visión:**

“Nuestra finca ganadera proporcionará bienestar económico a los consumidores, ofreciendo productos de calidad y bajo precio y con ello contribuirá al otorgarle una vida digna a nuestra familia”

**Misión:**

“Como propietario de una finca ganadera del Municipio Fray Bartolomé de Las Casas, me dedico a la crianza y engorde de ganado Bovino, utilizo técnicas eficientes de engorde, con el propósito de comercializarlo y con ello cubrir la demanda existente y satisfacer las necesidades alimentarias de los consumidores del Municipio, ofreciendo un producto de calidad”

**Establecimiento de Objetivos:** Se mencionan el general y los específicos.

**General:** Establecer una finca ganadera con la finalidad de generar ingresos y que ello le produzca utilidades.

**Específicos:**

- Crear fuentes de empleo.
- Satisfacer la demanda de productos derivados del ganado.
- Obtener una producción anual según los parámetros establecidos.
- Lograr una adecuada comercialización de la producción.
- Obtener márgenes de ganancia.

**Establecimiento de Estrategias:** Las acciones a llevarse a cabo serán;

- La compra de ganado flaco en los departamentos de la costa de Guatemala, para engordarlo en la finca porque existen mejores condiciones para ello.
- Uso de técnicas adecuadas de crianza y engorde de ganado, para engordarlo en el menor tiempo posible y al menor costo.
- Traslado y venta del ganado gordo al Departamento de Escuintla, debido a que se obtienen mejores precios de venta.

**Implementación de Programas:** El propietario conjugará en forma lógica los procedimientos, las reglas, las políticas que conlleven el logro de las metas propuestas, aplicado a la actividad ganadera, se refiere a la forma en que deberán realizarse las diferentes tareas por parte del personal.

**Las principales políticas establecerán lo siguiente:**

- La finca se dedicará exclusivamente a la crianza y engorde de ganado Bovino.
- Sólo se comprara ganado flaco para su engorde.
- El uso de las instalaciones y el personal de la finca se enfocarán en la crianza y engorde del ganado.
- Se comercializará el ganado en lotes y fuera del municipio de Fray Bartolomé de Las Casas.
- Las ventas de ganado se harán al contado.
- Se usaran insumos y mano de obra que cubra los requerimientos de calidad establecidos.
- Los ingresos se utilizarán para cubrir los costos y las ganancias se reinvertirán en la operación de la finca.

Los dos programas en que se fundamentará la actividad ganadera serán los siguientes:

- El programa de producción, el cual se inicia con la adecuada selección del ganado flaco que se comprará, pasando por un eficiente proceso de engorde hasta su preparación para la venta.
- El programa de comercialización; que abarca desde la selección del mercado meta, pasando por el establecimiento del precio hasta la venta.

**Elaboración de Presupuestos:** Para poder determinar si los objetivos propuestos serán cumplidos, se hace necesario elaborar el presupuesto, detallando todos los gastos en que se incurrirá para la crianza y engorde del ganado y con ello poder determinar si las ventas cubren los gastos.

**Establecimiento de Normas en Relación con la Infraestructura:** Mantener los linderos de la finca, instalaciones en buenas condiciones, contar con los servicios básicos, como luz, agua, medios de comunicación y vías de acceso, etc.

**Establecimiento de Normas en Relación con los Colaboradores:** Contar con experiencia, ser responsables, cumplir con el horario de trabajo, obedecer las órdenes emanadas de sus superiores, mantener en buenas condiciones las herramientas de trabajo.

**Establecimiento de Políticas Relacionadas al Ganado:** Los vaqueros de la finca velarán porque el ganado cuente con las condiciones siguientes:

- Buena salud
- Adecuada alimentación

- Peso adecuado
- Buen porte
- Vitaminas y medicinas indispensables

### **Establecimiento de Normas Relacionadas a los Ingresos y Gastos:**

- El propietario de la finca autorizará un presupuesto de gastos, sobre el cual se deberá regir el administrador.
- Los ingresos se utilizarán para cubrir los costos de operación.
- Todo gasto deberá estar amparado con factura contable.

### **2.9.2 Organización**

En estas unidades productivas el administrador es quien clasificará las actividades y agrupará las tareas, las cuales serán repartidas entre los trabajadores que se contratarán para que laboren en la finca.

La autoridad y el poder después del propietario la tiene el administrador, y es quien coordinará las actividades y que todo el trabajo se realice.

**Estructura Organizacional:** Esta se refiere a la creación de puestos de trabajo, quienes se encargarán de la realización de un conjunto de tareas afines y en la cual se definen los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y responsabilidad.

Las funciones que realizarán cada uno de los puestos de trabajo se detallan a continuación:

**Administrador:** Como su nombre lo indica es la persona encargada de administrar la finca y es quien reporta directamente al propietario de los

resultados obtenidos; entre sus funciones se pueden mencionar las siguientes: planillas, contabilidad, contratación del personal, dirigir y coordinar actividades, control del ganado, distribución de pastos, plan de reforestación, compra y venta de ganado.

**Capataz:** Es la persona encargada de velar que todas las órdenes emanadas por el administrador se cumplan y se realicen en el menor tiempo posible, asigna quienes y cuantas personas deben realizar las diferentes tareas.

**Vaquero:** Su función principal es el mantenimiento del ganado y otras actividades colaterales, relacionadas al reporte de cercas dañadas, coordinación de los ayudantes en las labores de pastoreo, atención de nacimientos, rendir potreros, rotación y control de pastos, etc.

**Ayudante de Vaquero:** Además de asistir al vaquero, debe trasladar al ganado, curar a los animales, ayudar a la vacunación y marcado del ganado.

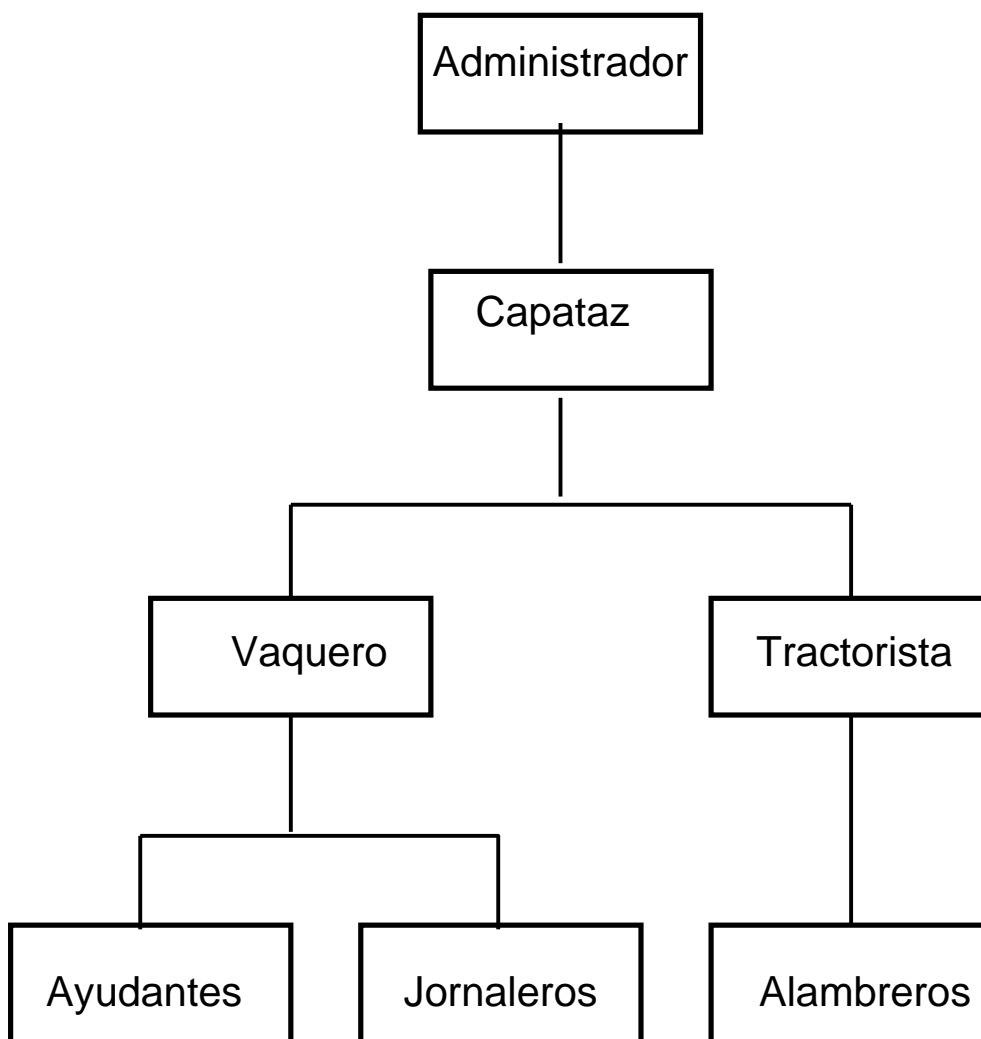
**Tractorista:** Este trabajador debe chapear los potreros, arar, romplayar y regar las áreas destinadas al crecimiento del pasto.

**Alambreros:** En este caso estos empleados son los encargados de instalar nuevos cercos, repararlos cuando se dañan, colocación de postes y alambre.

**Jornaleros:** Estas personas son las que se contratan para servir de apoyo a los demás colaboradores de la finca, es decir, llevan a cabo labores tales como: el traslado de insumos, trabajos de limpieza, cambio de ubicación de herramienta y equipo, ayudar al tractorista en sus labores, reparaciones varias, realizar actividades agrícolas referentes al cultivo del pasto y de árboles, y todas aquellas tareas que implican un trabajo pesado.

Para una mejor comprensión de cómo deberá estar estructurada la empresa a continuación se presenta el organigrama funcional.

Gráfica 10  
Municipio Fray Bartolomé de Las Casas - Alta Verapaz  
Organigrama Propuesto de una Finca Ganadera  
Año 2003



---

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,003.

### 2.9.3 Integración

Actualmente la tendencia es darle el valor real que tiene el recurso humano, sin el cual no se puede realizar ninguna actividad productiva, es decir, es la base sobre la cual se fundamenta la operación de una empresa. Es por ello que es de suma importancia que los trabajadores que conformen la finca sean seleccionados adecuadamente; para lo cual se recomienda seguir el siguiente proceso.

**Perfil de Puestos:** El primer paso que deberá seguir el administrador para la contratación de los colaboradores, es definir todos los requisitos necesarios en cada puesto de trabajo, los cuales están directamente relacionados con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa, es decir, la selección de un candidato debe ser en función a un perfil de puestos.

**Reclutamiento:** El administrador avisa en forma verbal a personas conocidas, a los colaboradores de la finca, que hay una plaza disponible y que los interesados se presenten con él para evaluarlos.

**Selección:** La selección de los candidatos es realizada a través de una entrevista en donde ellos exponen la experiencia en el puesto que desean ocupar, además de proporcionar información de las tareas que realizaban en las fincas en que han trabajado. Los interesados deberán llevar documentos de identificación, como lo es la cédula de vecindad y cartas de recomendación.

**Contratación:** La realiza el administrador basado en la información proporcionada por el candidato al puesto y contrastada con las referencias laborales que el futuro empleado proporcionó.

**Entrenamiento:** Para una adecuada realización de las tareas la capacitación es de vital importancia, es por ello que el Administrador por su experiencia transmitirá los conocimientos adquiridos hacia el nuevo personal; para que el trabajo sea ejecutado eficientemente.

Parte importante de la integración se refiere a los recursos materiales y financieros, de los cuales el administrador tiene como tarea de relacionarlos en forma eficiente, para lograr los objetivos propuestos por el propietario de la finca.

#### **2.9.4 Dirección**

Para que una empresa sea eficiente debe fundamentar su desarrollo en el recurso humano; el caso de una finca ganadera no es la excepción, para ello se hace necesaria la aplicación por parte del administrador de un liderazgo democrático o participativo, el cual reconoce que los que mejor conocen el trabajo son los propios colaboradores, por eso consulta a sus subordinados y les pide opinión sobre cual acción seguir y cual es la mejor alternativa para tomar una decisión acertada, lo anterior logra que los colaboradores se sientan importantes por que se les está tomando en cuenta en la toma de decisiones y es un motivador muy efectivo.

El administrador motivará a sus colaboradores mediante el desarrollo de un programa de salarios acordes a las capacidades de cada uno de ellos y del nivel de participación que tengan en la toma de decisiones.

A través de los canales adecuados como lo son el verbal y el escrito, el administrador transmitirá la información relacionada con los objetivos que se han propuesto la administración para cada uno de los colaboradores; para que conozcan que es lo que se espera de ellos y así se sientan comprometidos a realizar un trabajo eficiente.

### 2.9.5 Control

Estas fincas por ser empresas que manejan un mayor número de cabezas de ganado, por contar con más personal, tener una infraestructura grande, extensiones de tierra mayores a una caballería y movimientos de dinero considerables, tienen establecidos diferentes tipos de controles, en las siguientes áreas:

**Sobre la Infraestructura:** El responsable directo por velar que las instalaciones y las diferentes áreas de la finca se mantengan en las condiciones adecuadas para la crianza y engorde del ganado, será el administrador, quien las realizará de la siguiente manera:

- **Medición del Desempeño:** Verificar mediante la observación que las normas establecidas se cumplan, entre las cuales se pueden mencionar: Mantener bien definidos los linderos de la finca, las instalaciones se utilizarán exclusivamente para la crianza de ganado, mantener la infraestructura en óptimas condiciones.
- **Corrección de Desviaciones:** Llevar a cabo las acciones necesarias para lograr que las normas establecidas se cumplan, mediante una constante vigilancia de los bienes de la empresa.

**Sobre el Ganado:** Es el bien más importante que posee la finca y todas las actividades van encaminadas a que su desarrollo, crecimiento y engorde se lleve a cabo sin ningún problema.

- **Medición del Desempeño:** El capataz y el vaquero basándose en su experiencia y mediante el método de la observación, son las personas que

velarán por que se cumplan las normas establecidas en cuanto al ganado se refiere.

- **Corrección de Desviaciones:** Si el vaquero observa que las normas no se cumplen procede a trasladar al ganado a otro potrero para que se alimente de otro tipo de pasto, proporcionarle otros suplementos alimenticios y vacunarlos contra los parásitos.

**Sobre los Colaboradores:** Que cada uno de los trabajadores de la finca cumpla con sus atribuciones, tanto en horarios de trabajo, cumplimiento de tareas, etc.

Se utilizarán dos métodos para evaluar y controlar si los colaboradores están realizando en forma eficiente su trabajo, mediante la observación constante, hojas de control de horarios y cumplimiento de tareas y evaluaciones periódicas del desempeño.

**Sobre los Ingresos y Gastos:** El administrador es el responsable de maximizar el uso de los recursos con que cuenta la finca y sobre los ingresos llevar a cabo la recaudación sobre la base de las ventas realizadas.

- **Medición del Desempeño:** Basándose en los reportes mensuales el propietario evalúa el comportamiento de los gastos e ingresos.
- **Corrección de Desviaciones:** Si hay mayores gastos de lo presupuestado el administrador procede a realizar los recortes necesarios para mantenerse dentro de los parámetros establecidos por el presupuesto.

## CAPÍTULO III

### PROYECTO “CRIANZA, ENGORDE Y DESTACE DE POLLOS DE GRANJA”

Una fuente de generación de ingresos que es factible llevarse a cabo en el Municipio, es la creación de unidades productivas dedicadas a la explotación avícola, debido a la demanda que existe de este producto, como una fuente de alimentación sana, nutritiva y barata.

Es por ello que se desarrolla la propuesta de inversión de crianza, engorde y destace de pollos de granja, tomando como base: el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio administrativo legal y el estudio económico financiero. Este proyecto se pretende desarrollar en la Aldea Champeguano, del Municipio de Fray Bartolomé de Las Casas.

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El pollo es uno de los elementos nutricionales más importantes que pertenecen al grupo de alimentos de origen animal del cual se obtienen vitaminas, minerales así como proteínas imprescindibles para el crecimiento del ser humano.

La carne de pollo es la que más se consume debido a su fácil acceso, bajo costo, comparado con otras carnes como la de cerdo, res, pescado.

El valor nutritivo es reconocido como una de las opciones más accesibles para la población en general, pertenece al grupo de las llamadas carnes blancas. Dentro de su composición química se puede describir lo siguiente:

**Proteína:** Abundante metionina, necesaria en la combustión de las grasas en el hígado.

**Grasas:** Grasas no saturadas casi en su totalidad, lo que representa que no se incrementa el colesterol en la sangre.

**Carbohidratos:** Bajo contenido, lo que disminuye aun mas su valor calórico.

**Vitaminas:** Es rico en vitaminas A, D, E, K y los factores del complejo B.

**Minerales:** Contiene la mayoría de los utilizados por el organismo, en especial hierro, cobre y fósforo.

### **3.1.1 Uso del Producto**

Las formas de uso y consumo del pollo son múltiples, su explotación goza de muchos beneficios, ya que es aprovechado en su totalidad, tal como se describe a continuación:

- La carne es consumida por su alto contenido nutritivo y rico sabor.
- Los menudos (patas, mollejas, cabezas) también son aprovechados.
- Los desperdicios como plumas, tripas y hasta huesos, son utilizados para elaborar concentrados.
- El excremento conocido como gallinaza, es utilizado en la agricultura como abono orgánico.

La carne de pollo es muy nutritiva y contiene poca grasa, por tal razón es incluida dentro de la dieta alimenticia de las personas, al igual que otras carnes se puede cocinar de diferentes formas y se presenta para la venta en diferentes presentaciones.

### **3.1.2 Características**

Para el proyecto se ha considerado el pollo de raza mejorada "Arbor Acres"

por tener las siguientes características:

- Posee un alto rendimiento en carne.
- Es de rápido crecimiento.
- Alcanza un peso entre cuatro y seis libras.
- No requiere mayor cuidado y se adapta a los climas templados o fríos.
- Es de consistencia fuerte.
- Absorbe con mucha facilidad los alimentos.

Para lograr un rápido crecimiento y desarrollo, se deben seguir algunas especificaciones técnicas mínimas como: buena alimentación, ventilación y un plan de vacunación, lo que hará que el proyecto sea productivo y rentable, en vista que su comercialización se efectuará con la venta del pollo destazado.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente la crianza y engorde de pollos en el Municipio se hace de una manera tradicional, es por ello que la propuesta de inversión de crianza, engorde y destace de pollos de granja en la Aldea Champeguano, se basa en el interés mostrado por un grupo de mujeres, quienes han luchado por desarrollar proyectos como el que se propone; así mismo la demanda insatisfecha que existe en el Municipio, debido a que el consumo diario de carne de pollo es alto; y por otro lado permitirá que las familias que formen parte del proyecto tengan la oportunidad de mejorar sus ingresos y con ello elevar su nivel de vida.

### **3.3 OBJETIVOS**

Los objetivos que se pretenden lograr con la realización del proyecto son:

#### **3.3.1 Objetivo General**

Crear las condiciones socioeconómicas que permitan a los habitantes de la

aldea Champeguano mejorar sus condiciones de vida por el propio esfuerzo a través de la realización del proyecto.

### **3.3.1.1 Objetivos Específicos**

- Proporcionar herramientas técnicas, financieras y administrativas para el desarrollo.
- Impulsar la organización comunitaria a través de la formación de Cooperativas.
- Satisfacer la demanda de pollo destazado en el Municipio.
- Generación de empleo para los habitantes de la aldea.
- Mejorar las condiciones socioeconómicas de la comunidad.

## **3.4 ESTUDIO DE MERCADO**

Este estudio es de mucha importancia, debido a que relaciona la oferta, la demanda y el precio que tendrá el producto durante el tiempo de duración del proyecto.

### **3.4.1 Oferta**

Para el proyecto, representa la cantidad de pollo que se ofrece a los consumidores reales y potenciales del Municipio, para satisfacer las necesidades alimenticias de los habitantes. A continuación se presenta el cuadro de la oferta histórica de importación de pollo en libras para el Municipio.

#### **Oferta total histórica local**

A continuación se presenta el cuadro de la oferta histórica de importación de pollo en libras para el Municipio.

Cuadro 10  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Oferta Histórica de Importación de Pollo  
Período 1998 - 2002  
(Cifras en Libras)

<b>Años</b>	<b>Producción</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Oferta Total</b>
1998	0	49,612	49,612
1999	0	51,941	51,941
2000	0	54,379	54,379
2001	0	56,931	56,931
2002	0	59,603	59,603

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2,003.

El cuadro anterior muestra que en el año 2002 la oferta total se incrementó en un 20% con relación a la oferta del año 1998, esto debido a que las importaciones de pollo para el Municipio aumentaron en el mismo porcentaje.

Actualmente en el Municipio no existe la actividad de crianza y engorde de pollos de granja, lo que ha contribuido a que se incrementen las importaciones de carne de pollo provenientes de la Cabecera Departamental, principalmente de las empresas Pío Lindo y Pollo Rey.

#### **Oferta total proyectada local**

Para efectos de determinar el comportamiento de las variables y conocer las tendencias de la producción de pollo en los próximos cinco años, se aplicó el método estadístico de mínimos cuadrados para el período histórico 2003-2007.

A continuación se presenta el comportamiento de las variables para el período 2003 al 2007:

Cuadro 11  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Oferta Total Proyectada de Pollo  
Período 2003 - 2007  
(Cifras en Libras)

Años	Producción	Importaciones	Oferta Total
2003	0	62,400	62,400
2004	0	65,197	65,197
2005	0	68,119	68,119
2006	0	71,172	71,172
2007	0	74,362	74,362

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2003

Como se muestra en el cuadro anterior, las importaciones aumentan un 19% para el año 2007 con relación al año 2003, como consecuencia del incremento en la demanda, sin embargo constituye el total de la oferta por la ausencia de producción de la carne de pollo en el Municipio.

### **3.4.2 Demanda**

Está compuesta por la cantidad de productos que los consumidores pueden adquirir en determinado lugar y período de tiempo para satisfacer sus necesidades, de acuerdo con su nivel de ingresos, gustos y preferencias.

#### **Demanda potencial histórica local**

Para efectos del análisis de la demanda se consideró un 90 % de la población total del Municipio, en vista que la carne de pollo la consumen las personas mayores de seis meses.

Cuadro 12  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas- Alta Verapaz  
Demanda Potencial Histórica de Pollo  
Período 1998 – 2002

Año	Población Total	Población 90%	Consumo Per Cápita en Libras	Demanda Potencial en Libras
1998	37,373	33,635	24	807,240
1999	39,048	35,143	24	843,432
2000	40,798	36,718	24	881,232
2001	42,627	38,364	24	920,736
2002	44,538	40,084	24	962,016

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X y XI Censo Nacional de Población del Instituto Nacional de Estadística –INE– y Hojas de Balance de Alimentos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación, siglas en ingles –FAO-, año 1998.

Como se muestra en el cuadro anterior el consumo se incremento un 19% en el año 2002, con relación al consumo del año 1998, como consecuencia del incremento de la población en el mismo porcentaje.

Según el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá –INCAP–, el consumo per cápita de carne de pollo es de 24 libras anuales, y las personas con capacidad de consumirlas son las mayores de un año, por lo que se consideró el 90% de la población.

#### 3.4.2.1 Consumo Aparente

Está representado por la demanda interna de pollo en un período determinado. “El consumo aparente, es la cantidad de producción nacional, más las importaciones menos las exportaciones, el resultado representa la cantidad de

unidades de un producto que se consumen en un año".<sup>6</sup>

A continuación se presenta el cuadro que muestra el consumo aparente proyectado para los próximos cinco años.

Cuadro 13  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Consumo Aparente Proyectado de Pollo  
Período 2003-2007  
(Cifras en Libras)

Años	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo Aparente
2003	0	62,400	0	62,400
2004	0	65,197	0	65,197
2005	0	68,119	0	68,119
2006	0	71,172	0	71,172
2007	0	74,362	0	74,362

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2003.

El consumo aparente se incrementa en 19% para el año 2007 con relación al año 2003, el incremento se debe al crecimiento de la población.

### 3.4.2.2 Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha es el total de clientes que dejan de consumir el producto por no haber disponible en el mercado local, para el efecto se consideran consumidores, las personas mayores de un año quienes están en plena capacidad de consumir la cantidad establecida (consumo per Cápita), según información obtenida del Instituto de Nutrición para Centro América y Panamá INCAP, por lo que considera que una dieta mínima aceptable es de 24 libras anuales por persona.

<sup>6</sup> Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Compendio Seminario General E.P.S. Departamento de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas. 2003. p.152.

Cuadro 14  
Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Demanda Insatisfecha Proyectada de Pollo  
Período 2003 - 2007  
(Cifras en Libras)

<b>Año</b>	<b>Demanda Potencial</b>	<b>Consumo Aparente</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>
2003	1,005,120	62,400	942,720
2004	1,050,192	65,197	984,995
2005	1,097,256	68,119	1,029,137
2006	1,146,432	71,172	1,075,260
2007	1,197,816	74,362	1,123,454

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2003.

Como se observa la tendencia de la demanda insatisfecha de pollos va en incremento con un 19% para el año 2007 con relación al año 2003, como consecuencia del crecimiento en la población del 19% durante el mismo periodo, con el proyecto se pretende cubrir como mínimo el 10% de la demanda insatisfecha de carne de pollo en el Municipio.

### **3.5 COMERCIALIZACION DE LA CRIANZA, ENGORDE Y DESTACE DE POLLOS DE GRANJA**

A continuación se presenta la mezcla de mercadotecnia del producto del proyecto Crianza, Engorde y Destace de pollos de granja, de la aldea Champeguano del municipio Fray Bartolomé de las Casas, departamento de Alta Verapaz.

### 3.5.1 Producto

El producto consiste en pollo destazado de granja, raza mejorada “Arbor Acres” con las siguientes características:

- Posee un alto rendimiento en carne.
- Es de rápido crecimiento.
- Alcanza un peso entre cuatro y seis libras.
- No requiere mayor cuidado y se adapta fácilmente a los climas templados o fríos.
- Es de consistencia fuerte.
- Absorbe con mucha facilidad los alimentos.

Para lograr un rápido crecimiento y desarrollo se le alimentará con productos de alta calidad, bajo un ambiente controlado con buena ventilación y un plan estricto de vacunación, lo que hará que el producto final sea de alta calidad.

Las formas de consumo del pollo son múltiples, su explotación goza de muchos beneficios, es aprovechado en su totalidad, tal como se describe a continuación:

- La carne es consumida por su alto contenido nutritivo y rico sabor.
- Las plumas, vísceras, huesos y otros, son utilizados para elaborar Concentrados.
- La gallinaza, es utilizada en la agricultura como abono orgánico.

#### 3.5.1.1 Nombre o Marca del Producto

El nombre del producto de la Cooperativa Avícola será: **“POLLO CAMPEGUANO”**.

Se eligió el nombre Campeguano debido a la facilidad para recordarlo pues tiene relación con el lugar donde se ubicara el proyecto que es Aldea Champeguano.

### 3.5.1.2 Logotipo

Es el distintivo que lo identificará en el Municipio, está elaborado con letra tipo Arial Black, tamaño 36.

El diseño tiene una mezcla de colores que resaltan el producto, el nombre en color amarillo, el icono del pollo en color rojo sobre una base color madera y un huevo color amarillo.

El logotipo es descriptivo, proporciona una idea general del producto y su origen.

#### LOGOTIPO



### 3.5.1.3 Slogan

“CUANDO COMPRE POLLO, PIDA CAMPEGUANO SIEMPRE A LA MANO.”

Este slogan será impreso en las bolsas de empaque de cinco libras para la venta del pollo, además se imprimirá en los volantes de la publicidad del producto.

#### **3.5.1.4 Empaque**

Se utilizarán bolsas de plástico impresas con el slogan y logotipo del producto, el tamaño de la bolsa será de cinco libras para un pollo entero y para la venta menor se utilizarán bolsas corrientes de dos libras.

#### **3.5.1.5 Embalaje**

Cajas de plástico color amarillo con capacidad para diez pollos destazados.

#### **3.5.2 Precio**

Es la cantidad monetaria que un consumidor está dispuesto a pagar por los beneficios recibidos por un producto.

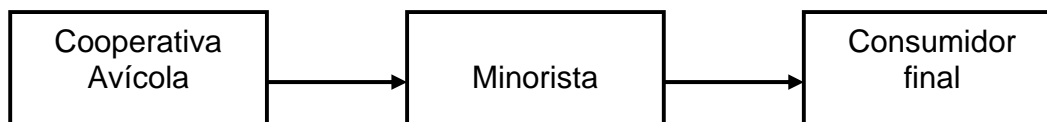
Precio de Penetración: con el objetivo de penetrar en el mercado de pollo y por el lanzamiento de una nueva marca, se utilizará un precio inferior al de la competencia, a éste le llamaremos "precio de penetración". En el mercado local se utilizará este tipo de precio para lograr dar a conocer el producto.

#### **3.5.3 Plaza**

El pollo Campeguano, se distribuirá principalmente en los puestos comerciales del mercado Municipal, tiendas de barrio, casetas y comunidades cercanas del Municipio, indicados previamente por el encargado de ventas.

A continuación se presenta la gráfica de la forma de distribución del pollo.

Grafica 11  
Aldea Champeguano – Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
Canal de Comercialización  
Año 2003



---

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, Segundo semestre 2003.

### **3.5.4 Promoción**

Para dar a conocer el producto se utilizarán las siguientes estrategias:

#### **3.5.4.1 Promoción al consumidor**

En las promociones iniciales se estará vendiendo el producto con un precio inferior al vigente en el Municipio que es de Q.8.00 a Q.9.00 por libra.

#### **3.5.4.2 Rebajas y descuentos**

Se proporcionará un descuento especial a los comerciales ubicados en el Mercado Municipal, quienes estarán contemplados como clientes mayoristas.

#### **3.5.4.3 Plan de lanzamiento**

Se realizarán campañas publicitarias en radio, mantas, insertos en los diarios y anuncios en televisión. En el siguiente cuadro se detalla el gasto en publicidad.

Cuadro 15  
 Aldea Champeguano – Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
 Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
 Presupuesto Publicitario  
 (Cifras en Quetzales)  
 Año 2003

Concepto	Unidad de Medida	Costo Unitario	Valor
Anuncios de radio			
Tres veces al día durante treinta días	Anuncio	4.00	360
Anuncios de televisión de 30 segundos			
Cuatro veces al día el primer mes y dos veces al día el segundo	Anuncio	5.00	900
Volantes			
10,000 volantes publicitarios	Unidad	0.09	900
Incertos en periódicos (Nuestro Diario y Al Día)			200
Distribución			500
Mantas y vallas			
5 mantas	Unidad	300.00	1,500
3 vallas	Unidad	600.00	1,800
Bolsas para empaque			
18,000 bolsas plásticas	Unidad	0.10	1,800
<b>TOTAL</b>			<b>7,960</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2003.

En el cuadro anterior se presenta la estimación de los costos de la publicidad, para el lanzamiento del producto al mercado del municipio de Fray Bartolomé de las Casas, después de haber iniciado la producción. La bolsa de empaque se considera un medio efectivo, porque llevará impreso el logotipo especial de la Cooperativa Avícola.

### 3.6 ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico comprende el volumen de la producción, las instalaciones físicas y la ubicación espacial donde se desarrollará el proyecto dentro del

Municipio, así como los insumos necesarios para el proceso de engorde y la mano de obra necesaria; para tal efecto se procede a desarrollar los siguientes aspectos.

### **3.6.1 Localización**

Para determinar el lugar en donde se desarrollará el proyecto, se tomaron como base los factores de macrolocalización y microlocalización, los cuales contemplan lo siguiente:

#### **3.6.1.1 Macrolocalización**

El proyecto de engorde de pollos, estará ubicado en el Departamento de Alta Verapaz, su cabecera departamental Cobán es su principal centro demográfico y comercial, se encuentra a 220 Kilómetros de la Ciudad Capital.

#### **3.6.1.2 Microlocalización**

Para el desarrollo del proyecto se seleccionó un área de la aldea Champeguano, ubicada a cinco Kilómetros de la Cabecera Municipal, las razones que justifican esta selección se basan en los siguientes elementos:

En la aldea existe un grupo de mujeres interesadas en participar en el proyecto, quienes poseen: conocimientos básicos sobre la crianza de pollos y experiencia en organización grupal. Otros elementos que se consideraron es que en la aldea existen las condiciones de terreno apropiadas; está ubicado muy cerca de la Cabecera Municipal y es de fácil acceso, lo que permitirá ahorro de tiempo y costos de transporte.

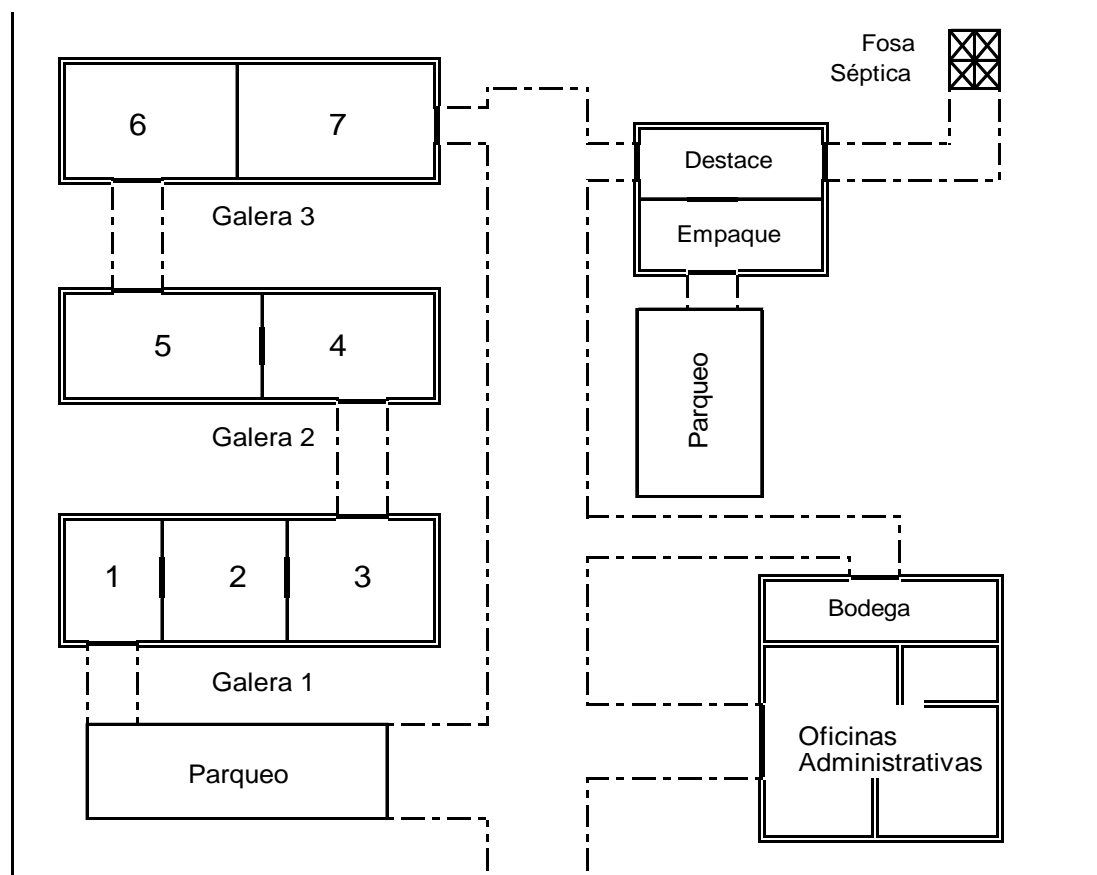
### **3.6.2 Distribución de la Planta**

Esta se refiere al diseño de las instalaciones que son necesarias para realizar tanto el proceso productivo como las demás actividades de tipo administrativas y

de ventas.

La siguiente gráfica muestra la distribución que tendría la planta:

Gráfica 12  
Aldea Champeguano –Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Proyecto: Engorde y Destace de Pollos de Granja  
Distribución en Planta



Fuente: Investigación de Campo Grupo EPS., Segundo Semestre 2003.

Como se puede observar en las representaciones anteriores la distribución de planta está dividida de la siguiente manera:

**Galeras:** Son tres edificaciones construidas de block y madera, con unas dimensiones de siete metros de ancho por 15 metros de largo; cada una tendrá apartados, con espacio para albergar a 350 pollos, es decir, que la capacidad instalada de las tres galeras es de 2450 pollos.

**Bodega:** Esta construcción servirá para almacenar los insumos, materiales, herramientas y todos los elementos que se utilicen en el proceso productivo.

**Ventas:** Será una oficina con el mobiliario y equipo necesario para realizar las labores propias de la comercialización y venta de la producción.

**Administración:** Estas instalaciones tendrán tres divisiones; una que corresponderá a la oficina del administrador, otra a la secretaria-contadora y una sala que tendrá como objetivo servir de sede para la realización de las reuniones de la Junta Directiva y las sesiones de la Asamblea General de Socios de la Cooperativa.

### **3.6.3 Tamaño del Proyecto**

El volumen de producción del proyecto será de 2450 pollos, clasificados en siete lotes, divididos por edad que comprende entre una a siete semanas, el programa de producción comprende la venta de 50 pollos diarios, lo que hacen 350 semanales, para un volumen de 17150 aves anuales.

El proyecto se desarrollara en una extensión de terreno de cuatro cuerdas, donde se construirán tres galeras de siete metros de ancho por 15 metros de largo cada una, con siete apartados en los que se separará la producción con una semana de diferencia.

El proyecto está contemplado para una duración de cinco años como mínimo; el cual es considerado necesario para la explotación de la producción, en este período se criarán, engordarán y destazarán 85,750 aves; sin embargo este tiempo puede prolongarse si las cooperativistas ven resultados favorables en la venta de los pollos.

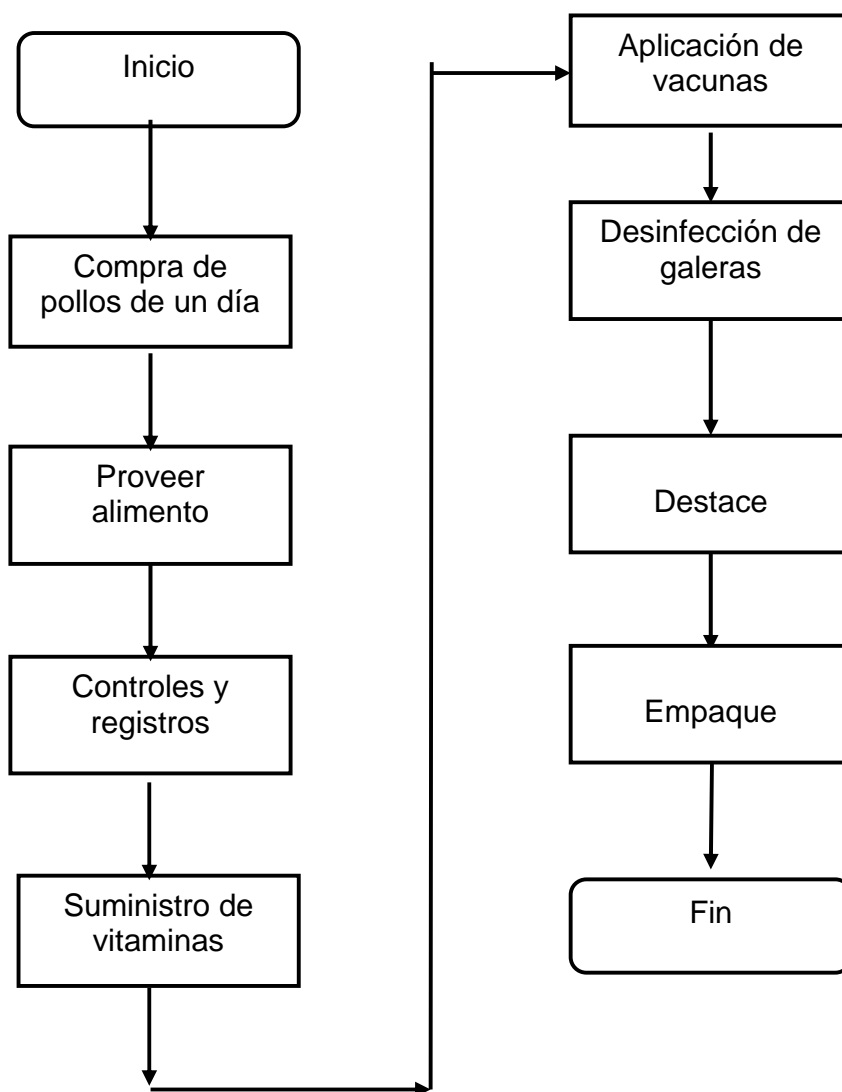
#### **3.6.4 Nivel Tecnológico**

El proyecto tendrá las características de una pequeña granja, es decir, utilizará raza mejorada como la Hubbard, podrá tener acceso al crédito, se alimentarán con concentrados mejorados especiales para el engorde, tendrá asesoría técnica, contará con una bioseguridad aceptable, la crianza será en galeras, se utilizará mano de obra familiar y la producción será para la venta

#### **3.6.5 Proceso Productivo**

Este proceso detalla todas las actividades que deben de efectuarse para lograr el engorde de los pollos, los cuales se presentan de una forma gráfica.

Gráfica 13  
Aldea Champeguano –Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
Flujograma del Proceso de Producción



---

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2003.

**Selección y Compra de los Pollos:** Esta actividad comprende la selección y compra de los pollos recién nacidos, los cuales son acondicionados en las galeras correspondientes.

**Proveer Alimentación:** Esta etapa inicia inmediatamente después de acondicionar los pollos en las galeras y consiste en proveerles de concentrados y agua. Es indispensable que para el proyecto se considere la utilización de los concentrados denominados iniciador y finalizador, el iniciador debe proporcionarse desde el primer día hasta los veintiocho días, porque tiene mayor porcentaje de proteínas y el concentrado finalizador a partir de los veintinueve días hasta el momento de la venta, debido a que éste tiene mayor porcentaje de energía que proteínas.

**Controles y Registros:** El sistema de control del proyecto se llevará a través de los siguientes registros:

- Fecha de inicio de lote.
- Defunciones diarias.
- Consumo de alimento diario y semanal.
- Aumento de peso por semana.
- Conversión alimenticia.
- Plan de vacunación.
- Enfermedades que afecten al lote y su tratamiento.
- Desinfectantes utilizados y cantidad aplicada.
- Peso promedio del lote.

Para realizar un adecuado control se pueden usar como guías los anexos 1 y 2.

**Suministro de Vitaminas:** Esta actividad se realiza suministrando al agua que consumen las aves los minerales y vitaminas necesarias para su crecimiento, las

dosis están sujetas a la cantidad de aves que se encuentre en las galeras.

**Aplicación de Vacunas:** Al igual que las vitaminas también hay vacunas que se aplican en el agua que consumen los pollos, como es el caso de la vacuna bronquitis, otras son aplicadas directamente al pollo como la vacuna New Castle que evita la enfermedad de los ojos.

**Desinfección de Galeras y Equipo Utilizado:** Comprende la aplicación de desinfectantes, que contribuyen a la eliminación de bacterias que hayan causado la muerte de algunas aves, por tal razón es importante realizar las siguientes actividades:

- Limpieza interna y externa de comederos y bebederos.
- Sacar el equipo desmontable (círculos de crianza y bases de los comederos y bebederos), limpiarlos, lavarlos, desinfectarlos y exponerlos al sol.
- Extraer la gallinaza.
- Lavar los techos, paredes y suelo de las galeras, preferentemente con jabón y desinfectantes.

### **3.6.6 Requerimientos Técnicos**

Son los elementos indispensables para desarrollar el proyecto, comprenden las instalaciones físicas, los insumos utilizados para el proceso de engorde y la mano de obra necesaria en la producción.

#### **3.6.6.1 Obra Civil**

Las instalaciones estarán en un terreno de 1,750 metros cuadrados, ubicado en la aldea Champeguano a cinco kilómetros de la Cabecera Municipal, compuestas por tres galeras de siete metros de ancho por quince metros de largo, construidas con blocks, madera y cedazo que ayudan a mantener mejor

higiene, con capacidad de albergar 2,450 pollos con edades comprendidas de una a siete semanas de edad.

#### **3.6.6.2 Mobiliario y Equipo Avícola**

Para una funcionalidad adecuada del proyecto es necesario adquirir mobiliario de oficina, que permita mejor control y resguardo de los documentos originados por las operaciones de la cooperativa, así como adquirir equipo avícola y herramientas que contribuyan al mantenimiento y alimentación de los pollos.

#### **3.6.6.3 Insumos**

Generalmente los insumos son los concentrados para el engorde de los pollos, para este proyecto se utilizarán los denominados “iniciador” que se proporciona durante los primeros 28 días y el “finalizador” para el resto de los días, hasta que cumplan las siete semanas, además están las vacunas y antibióticos para la prevención de enfermedades y las vitaminas para un mejor aprovechamiento de los concentrados.

#### **3.6.6.4 Mano de Obra Calificada**

El personal administrativo necesario para el funcionamiento de la Cooperativa deberá estar constituido por un administrador, una secretaria-contadora y un vendedor. El personal de producción lo conformarán un granjero y dos faenadoras.

### **3.7 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**

El tipo de organización que se utilizará en la realización del proyecto es a través de una Cooperativa, por la facilidad que conlleva su creación y que la estructura organizacional es de fácil comprensión. Este tema se tratará detalladamente en el siguiente capítulo.

### **3.8 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO**

Comprende todos los elementos básicos necesarios para llevar a cabo el presente proyecto como los son: el plan de inversión, la inversión fija, la inversión en capital de trabajo y las fuentes de financiamiento.

#### **3.8.1 Plan de Inversión**

El plan de inversión permite generar los ingresos necesarios para cubrir los gastos ocasionados por su propia actividad, contempla la inversión fija y la inversión en capital de trabajo que se desarrollan a continuación.

##### **3.8.1.1 Inversión Fija**

Comprende la inversión en activos tangibles e intangibles indispensables para poner en marcha el proyecto de crianza, engorde y destace de pollos de granja.

A continuación se presente el total de la inversión al inicio del proyecto.

Cuadro 16  
Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
Inversión Fija

Descripción	Total
<b>TANGIBLES</b>	
<b>Terreno</b>	1,000.00
<b>Galeras</b>	21,552.00
Block	3,937.50
Cemento	1,575.00
Piedrin	900.00
Arena de Río	510.00
Hierro de 3/8" grado 40	2,475.00
Hierro de 1/4"	255.00
Cedazo Gallinero	1,915.20
Lamina Galvanizada cal. 26	6,264.00
Pieza de Pino 4"X4"X12"	1,260.00
Cal	300.00
Manta	1,134.00
Otros Materiales	1,026.30
<b>Instalación Eléctrica</b>	3,000.00
<b>Mobiliario y Equipo de Oficina</b>	3,100.00
Escritorio Secretarial de Metal	1,000.00
Archivo de Metal de 4 Gavetas	850.00
Silla Tipo Secretarial	300.00
Máquina de Escribir Mecánica	600.00
Sumadora Eléctrica	350.00
<b>Equipo Agrícola</b>	1,889.00
Comederos	1,104.00
Bebederos Lineales	285.00
Bomba para Fumigar	500.00
<b>Herramientas</b>	1,257.50
Palas	76.95
Azadones	140.55
Carreta de Mano	480.00
Rastrillo	60.00
Balanza o Pesa	500.00
<b>Equipo para Destace</b>	1,000.00
<b>INTANGIBLE</b>	
Gastos de Organización	5,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>37,798.50</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS. , Segundo semestre 2,003.

El cuadro anterior muestra que la inversión más importante es la construcción de las galeras con el 57% del total de la inversión; el terreno, mobiliario y equipo de oficina, equipo avícola, herramientas y el equipo para destace representan 22%; y los gastos por instalación eléctrica y de organización el 21% restante.

### **3.8.1.2 Inversión en Capital de Trabajo**

Es la adquisición de los recursos económicos necesarios para iniciar el proyecto, comprende la compra de insumos, pago de mano de obra y los gastos variables.

A continuación se presenta la inversión en capital de trabajo.

Cuadro 17  
 Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
 Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
 Inversión en Capital de Trabajo  
 (Cifras en Quetzales)

Concepto	Unidad Medida	Cantidad	Costo Unitario	Sub Total	Costo Total
<b>Insumos</b>					30,570.00
Pollos para ENgorde	Unidad	2,450	3.00	7,350.00	
Concentrado Iniciador	Quintal	60	120.00	7,200.00	
Concentrado Finalizador	Quintal	118	120.00	14,160.00	
Vacuna New Castle	Dosis	4,900	0.08	392.00	
Vacuna Bronquitis	Dosis	2,450	0.08	196.00	
Vitaminas y Minerales	Dosis	4,900	0.07	343.00	
Antibióticos	Dosis	2,450	0.07	171.50	
Cal	Bolsa	15	20.50	307.50	
Nylon	Metros	100	4.50	450.00	
<b>Mano de Obra</b>					2,552.00
Granjero	Mensual	2	1,026.00	2,052.00	
Bonificación Incentivo	Mensual	2	250.00	500.00	
<b>Costos Indirectos</b>					1,197.38
<b>Variables</b>					
Prestaciones Laborales	Porcentaje	30.55%		626.89	
Cuotas Patronales	Porcentaje	12.67%		259.99	
Fletes	Viaje	2	75.00	150.00	
Agua Potable	Metro <sup>3</sup>	50	0.41	20.50	
Energía Eléctrica	Khs	100	1.40	140.00	
<b>Gastos de Operación</b>					18,035.10
Administrador	Mensual	1	1,500.00	1,500.00	
Secretaria - Contadora	Mensual	1	1,100.00	1,100.00	
Destazadoras	Mensual	2	1,026.00	2,052.00	
Ventas	Mensual	1	1,026.00	1,026.00	
Bonificación Incentivo	Mensual	5	250.00	1,250.00	
Prestaciones Laborales	Porcentaje	30.55%		1,734.63	
Cuotas Patronales	Porcentaje	12.67%		719.40	
Publicidad	Mensual			6,160.00	
Imprevistos	5% Sobre	49,861.41		2,493.07	
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>					<b>52,354.48</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS. , Segundo semestre 2003.

La inversión total necesaria para iniciar operaciones en el proyecto se presenta a continuación.

Cuadro 18  
Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
Inversión Total  
Año 2003

<b>Concepto</b>	<b>Valor Q</b>
Inversión Fija	37,798.50
Inversión en Capital de Trabajo	52,354.48
<b>TOTAL</b>	<b>90,152.98</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS. , Segundo semestre 2003.

Como se muestra en el cuadro, la inversión fija tiene una participación del 42% del total de la inversión, la más importante es la inversión de bienes tangibles constituidos por la adquisición de terreno y la compra del equipo necesario para la producción; la inversión en capital de trabajo ocupa el 58% y comprende la adquisición de insumos, pago de mano de obra, costos indirectos variables y los costos fijos necesarios durante el primer ciclo productivo.

### **Hoja Técnica del Costo de Producción**

Es el documento técnico que permite conocer la cantidad de insumos, mano de obra y costos indirectos variables necesarios para la producción de una libra de pollo.

A continuación se presenta la hoja técnica para el presente proyecto de crianza, engorde y destace de pollos de granja.

Cuadro 19  
 Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
 Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
 Hoja Técnica del Costo de Producción de Una Libra de Pollo  
 Año 2003

Concepto	Unidad medida	Cantidad	Costo Unitario	Sub Total	Costo Total Q
<b>Insumos</b>					12.18
Pollos para engorde	Unidad	1	3.00	3.00	
Concentrado iniciador	Libra	2.38	1.20	2.86	
Concentrado finalizador	Libra	4.83	1.20	5.80	
Vacuna New Castle	Dosis	2	0.08	0.16	
Vacuna bronquitis	Dosis	1	0.08	0.08	
Vitaminas y minerales	Dosis	2	0.07	0.14	
Antibióticos	Dosis	1	0.07	0.07	
Cal	Libra	0.04	0.40	0.02	
Nylon	Metro	0.01	4.50	0.05	
<b>Mano de obra</b>					3.58
Granjero	Jornal	0.042	34.20	1.44	
Destazadoras	Jornal	0.042	34.20	1.44	
Bonificación incentivo	Jornal	0.084	8.33	0.70	
<b>Costos indirectos variables</b>					1.56
Prestaciones laborales	Porcentaje	30.55%		0.88	
Cuotas patronales	Porcentaje	12.67%		0.36	
Empaque	Bolsa	1	0.10	0.10	
Fletes	Viajes	1	0.10	0.10	
Agua entubada	metro3	0.05	0.41	0.02	
Energía eléctrica	Khs	0.07	1.40	0.10	
<b>Costo de producción de un Pollo</b>					17.32
Rendimiento en libras					4.5
Costo de una libra de pollo					3.85

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS. , Segundo semestre 2003.

El cuadro anterior muestra que el costo directo de producción de una libra de

pollo empacada, equivale el 51% del valor de la venta que es de Q7.50 por libra, lo que muestra la viabilidad del proyecto dentro del Municipio.

### **3.8.2 Fuentes de Financiamiento**

Son la base del desarrollo del proyecto, pues sin estas no sería posible su funcionamiento, comprende el estudio y análisis de diferentes instituciones privadas y estatales que conceden créditos, para considerar la solicitud con el objetivo de obtener los fondos necesarios para su realización.

Los recursos de las fuentes de financiamiento se explican a continuación.

#### **3.8.2.1 Recursos Internos**

Estarán constituidos por las aportaciones que efectuarán los treinta miembros de la Cooperativa. Representa el capital propio con el que se iniciará el proyecto, cada miembro aportará una cuota única de Q.1,500.00 para un monto total de Q.45,000.00 que representa el 50% de la inversión total.

#### **3.8.2.2 Fuentes Externas**

Como consecuencia que el capital propio es insuficiente para iniciar el proyecto, se propone la solicitud de un préstamo por la cantidad de Q.46,000.00, al Banco de Desarrollo Rural, S. A. –BANRURAL-, con las siguientes condiciones:

Monto del préstamo	46,000.00
Tasa de interés	22% anual
Plazo	3 años
Pago de capital	7,666.67 Semestral
Pago de intereses	Al vencer cada semestre
Garantía	Fiduciaria (por la Cooperativa)

### **3.9 ESTADOS FINANCIEROS**

Son la base para la toma de decisiones en toda organización, por tal razón en el proyecto de crianza, engorde y destace de pollos de granja, también debe mostrarse la proyección de la información financiera, la cual sirve de base para medir los riesgos, la viabilidad y la rentabilidad del proyecto.

A continuación se presentan los estados financieros que muestran la situación financiera de la propuesta de crianza, engorde y destace de pollos de granja.

#### **3.9.1 Costo Directo de Producción**

Es el estado financiero que muestra el total de los costos incurridos en el mantenimiento y engorde de los pollos durante un periodo determinado. En el cuadro siguiente se muestra el costo directo de producción para los cinco años de operaciones de la propuesta de inversión.

Cuadro 20  
 Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
 Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
 Costo Directo de Producción  
 (Cifras en Quetzales)  
 Año 2003

Concepto	Años Productivos				
	1	2	3	4	5
<b>Insumos</b>	208,888	208,888	208,888	208,888	208,888
Pollo de Engorde	51,450	51,450	51,450	51,450	51,450
Concentrado Iniciador	49,049	49,049	49,049	49,049	49,049
Concentrado Finalizador	99,470	99,470	99,470	99,470	99,470
Vacuna New Castle	2,744	2,744	2,744	2,744	2,744
Vacuna Bronquitis	1,372	1,372	1,372	1,372	1,372
Vitaminas y Minerales	2,401	2,401	2,401	2,401	2,401
Antibióticos	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201
Cal	343	343	343	343	343
Nylon	858	858	858	858	858
<b>Mano de obra</b>	61,397	61,397	61,397	61,397	61,397
Granjero	24,696	24,696	24,696	24,696	24,696
Destazadoras	24,696	24,696	24,696	24,696	24,696
Bonificación Incentivo	12,005	12,005	12,005	12,005	12,005
<b>Gastos Ind. Variables</b>	26,754	26,754	26,754	26,754	26,754
Prestaciones Laborales	15,092	15,092	15,092	15,092	15,092
Cuotas Patronales	6,174	6,174	6,174	6,174	6,174
Bolsas para Empaque	1,715	1,715	1,715	1,715	1,715
Fletes	1,715	1,715	1,715	1,715	1,715
Agua Emtubada	343	343	343	343	343
Energía Eléctrica	1,715	1,715	1,715	1,715	1,715
<b>Costo Directo de Prod.</b>	297,039	297,039	297,039	297,039	297,039
Unidades Producidas	14,259	16,635	16,807	16,807	16,807
<b>Costo Directo de Prod. de un Pollo</b>	20.83	17.86	17.67	17.67	17.67
Rendimiento en Libras por Pollo	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
Producción en libras	64,166	74,858	75,632	75,632	75,632
<b>Costo Directo de Prod. de una Libra</b>	4.63	3.97	3.93	3.93	3.93

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2003.

La producción del primer año es de 14,259 pollos, con un rendimiento de 64,166 libras, debido a que durante el primer ciclo productivo de siete semanas no habrá producción para la venta, ya que es el tiempo que tardan los primeros 2,450 pollos en desarrollarse, para el segundo año la producción se incrementa en 17% con un rendimiento al año de 74,858 libras; es importante indicar que al total de la producción se aplicó 3% de mortalidad para el primer y segundo año, el 2% para los siguientes tres años, por considerar que cada año se tendrá más experiencia en el mantenimiento de las aves.

El proyecto contempla una duración de cinco años, tiempo durante el cual se producirá la misma cantidad de 225 libras diarias (50 pollos), debido a que la infraestructura no tiene más capacidad, razón por la cual los gastos y costos se mantendrán durante el mismo período, sin embargo al acumular suficiente rentabilidad durante este periodo se puede planificar la expansión del proyecto.

Los costos y gastos del primer ciclo productivo, se cubrirán con el préstamo obtenido del Banco de Desarrollo Rural, S.A., especialmente los salarios y los insumos, en el segundo ciclo productivo la Cooperativa tendrá la capacidad de cubrir el 50% del total de sus costos y gastos y a partir del tercer ciclo tendrá la capacidad financiera para cubrir sus obligaciones.

### **3.9.2 Estado de Resultados**

Es el estado financiero dinámico que tiene dentro de sus objetivos mostrar los ingresos obtenidos por la venta de la producción, así como los gastos originados en las operaciones normales de la Cooperativa. Su objetivo principal es mostrar la ganancia obtenida durante un período determinado.

A continuación se presenta el estado de resultados para los cinco años de operaciones.

**Cuadro 21**  
**Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz**  
**Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja**  
**Estado de Resultados Proyectados**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de Cada Año**  
**(Cifras en Quetzales)**

Concepto	Años Productivos				
	1	2	3	4	5
Ventas	481,245	561,435	567,240	567,240	567,240
Venta de Gallinaza	2,406	2,807	2,836	2,836	2,836
Total de Ventas	483,651	564,242	570,076	570,076	570,076
(-) Costo Directo de Prod.	297,039	297,039	297,039	297,039	297,039
Ganancia en Ventas	186,612	267,203	273,037	273,037	273,037
(-) Gastos Variab. de Venta					
Comisiones 5% S/Ventas	24,183	28,212	28,504	28,504	28,504
Ganancia Marginal	162,429	238,991	244,533	244,533	244,533
(-) Gastos de Operación	84,018	76,058	76,058	76,058	76,058
Administrador	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Secretaria - Contadora	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200
Vendedor	12,312	12,312	12,312	12,312	12,312
Bonificación Incentivo	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Prestaciones Laborales	13,293	13,293	13,293	13,293	13,293
Cuotas Patronales	5,513	5,513	5,513	5,513	5,513
Publicidad	7,960	0	0	0	0
Papelería y Útiles	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Depreciaciones	2,740	2,740	2,740	2,740	2,740
Amortizaciones Gtos. Org.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Ganancia en Operación	78,411	162,933	168,475	168,475	168,475
(-) Gastos Financieros					
Intereses Sobre Préstamo	9,277	5,903	2,530	0	0
Ganancia antes de ISR	69,134	157,030	165,945	168,475	168,475
(-) Impuesto Sobre la Renta (31%)	21,432	48,679	51,443	52,227	52,227
Ganancia del Ejercicio	47,702	108,351	114,502	116,248	116,248

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2003.

En el Estado de Resultados se observa que para el primer año de iniciado el proyecto se tendrá una utilidad de Q.47,702.00, por la venta de 64,166 libras a un precio de Q7.50 por libra, para los siguientes años las ventas incrementaran en un promedio del 17% como consecuencia de vender 10,692 libras más que el

primer año, lo que indica que el proyecto es viable y brinda la oportunidad a los integrantes de la Cooperativa a mejorar el nivel de vida.

En la integración de las ventas se considera un ingreso extra, generado por la venta de gallinaza, se estima el 0.5% sobre el total, en vista que algunos agricultores la utilizan como abono orgánico.

Para obtener mejores resultados en las operaciones del proyecto e incentivar al personal, se pagaran comisiones sobre ventas que consistirá en distribuir el 5% del total de las ventas mensuales entre el personal, en especial aquellos que tengan relación directa con los clientes.

### **3.9.3 Rentabilidad**

Expresa los beneficios económicos respecto a la inversión efectuada, generalmente se expresa en porcentajes que representa la ganancia sobre los costos o bien sobre la inversión.

A continuación se presenta la rentabilidad que se obtendrá con el proyecto durante los cinco años.

Cuadro 22  
Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
Rentabilidad del proyecto  
Año 2003

Año	Total de Ventas	Costos y Gastos	Ganancia Neta	Rentabilidad	
				S/Costos	S/Ventas
1	483,651	435,949	47,702	11%	10%
2	564,242	455,891	108,351	24%	19%
3	570,076	455,574	114,502	25%	20%
4	570,076	453,828	116,248	26%	20%
5	570,076	453,828	116,248	26%	20%

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2003.

Con relación a los costos y gastos, por cada quetzal invertido en el proyecto se obtiene entre Q0.11 y Q0.26 de ganancia, debido al incremento de las ventas con los mismos costos y gastos fijos en la producción.

Como se observa en el cuadro anterior en el primer año de operaciones del proyecto, por cada quetzal obtenido de las ventas se tendrá Q0.10 centavos de ganancia, para el segundo año incrementa el 90% como consecuencia de vender el total de la producción que será de 74,858 libras.

### 3.9.4 Presupuesto de Caja

Para mostrar la liquidez que tendrá el proyecto de crianza, engorde y destace de pollos de granja para cubrir sus costos y gastos, se presenta el presupuesto de caja durante el periodo del proyecto.

Cuadro 23  
 Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
 Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
 Presupuesto de Caja Proyectado  
 (Cifras en Quetzales)  
 Año 2003

Concepto	Año 1 2004	Año 2 2005	Año 3 2006	Año 4 2007	Año 5 2008
Saldo Anterior	0	110,741	234,745	340,419	461,191
Ingresos	574,651	564,242	570,076	570,076	570,076
Aportación de los Socios	45,000	0	0	0	0
Préstamo	46,000	0	0	0	0
Ventas	481,245	561,435	567,240	567,240	567,240
Otros Ingresos	2,406	2,807	2,836	2,836	2,836
Egresos	463,910	440,238	464,402	449,304	450,088
Instalaciones	25,552	0	0	0	0
Mobiliario y Equipo	3,100	0	0	0	0
Equipo Agrícola	1,889	0	0	0	0
Herramientas	1,258	0	0	0	0
Equipo de Destace	1,000	0	0	0	0
Gastos de Organización	5,000	0	0	0	0
Costo de Producción	297,039	297,039	297,039	297,039	297,039
Gastos Variables de Venta	24,183	28,212	28,504	28,504	28,504
Gastos de Operación	80,278	72,318	72,318	72,318	72,318
Amortización Préstamo	15,334	15,334	15,332	0	0
Intereses sobre Préstamo	9,277	5,903	2,530	0	0
Impuesto Sobre la Renta	0	21,432	48,679	51,443	52,227
<b>Saldo de Caja</b>	<b>110,741</b>	<b>234,745</b>	<b>340,419</b>	<b>461,191</b>	<b>581,179</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2003.

El cuadro anterior muestra que la liquidez del proyecto tendrá un comportamiento ascendente, lo que indica que es una inversión segura y viable para su desarrollo, para el segundo año el saldo de caja se incrementa en 112% debido al volumen de las ventas con relación al primer año, en el tercer año de operaciones incrementa el 45% con relación al segundo año.

### 3.9.5 Balance General

Es el documento que presenta la información financiera de una entidad a una fecha determinada, muestra el activo, pasivo y capital, a continuación se presenta el balance general durante el periodo del proyecto.

Cuadro 24  
Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
Balance General Proyectado  
Al 31 de Diciembre de Cada Año  
(Cifras en Quetzales)  
Año 2003

Concepto	Año 1 2004	Año 2 2005	Año 3 2006	Año 4 2007	Año 5 2008
<b>Activo</b>					
<b>Corriente</b>					
Efectivo y equivalentes	110,741	234,745	340,419	461,191	581,179
<b>No corriente</b>					
Propiedad, planta y equipo (neto)	30,059	27,319	24,579	21,839	19,099
Otro activos	4,000	3,000	2,000	1,000	0
<b>Total activo</b>	<b>144,800</b>	<b>265,064</b>	<b>366,998</b>	<b>484,030</b>	<b>600,278</b>
<b>Pasivo, Capital y Reserva</b>					
<b>Pasivo</b>					
<b>Corriente</b>					
ISR por Pagar	21,432	48,679	51,443	52,227	52,227
<b>No corriente</b>					
Préstamos	30,666	15,332	0	0	0
<b>Capital</b>					
Aporte de asociados	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Reserva legal 5%	2,385	7,803	13,528	19,340	25,152
Utilidades por distribuir	45,317	148,250	257,027	367,463	477,899
<b>Total Pasivo, Capital y Reserva</b>	<b>144,800</b>	<b>265,064</b>	<b>366,998</b>	<b>484,030</b>	<b>600,278</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2003.

Como se muestra en el cuadro anterior el balance general proyectado, muestra incrementos en el activo circulante, impuesto sobre la renta, reserva legal y utilidades por distribuir como consecuencia del incremento de las ventas; así mismo presenta disminuciones en propiedad, planta y equipo como consecuencia de la aplicación de las depreciaciones y en el préstamos debido a los pagos efectuados durante los primeros años.

### **3.10 EVALUACIÓN FINANCIERA**

Su objetivo fundamental es demostrar la viabilidad del proyecto de crianza, engorde y destace de pollos y evaluar los elementos de carácter financiero para la oportuna toma de decisiones en función a los resultados obtenidos, se emplean técnicas que dan la oportunidad a la Cooperativa de relacionar diferentes opciones para conocer la rentabilidad del proyecto.

#### **3.10.1 Tasa de Recuperación de la Inversión**

Esta se obtiene a través de combinar los siguientes elementos, para el segundo año de operaciones:

$$\frac{\text{Utilidad} - \text{Amortización de prestamo}}{\text{Inversión total}} \times 100 = \frac{108,351 - 15,334}{90,153}$$

$$\frac{93,017}{90,153} \times 100 = 103\%$$

Según los resultados la inversión total del proyecto se recupera al 100% en doce meses de operaciones del proyecto. Para el cálculo se toma de base el segundo año debido a que es a partir de éste, donde el proyecto alcanza su mayor producción.

### 3.10.2 Tiempo de Recuperación de la Inversión

Este se determina mediante la relación de los siguientes factores:

$$\frac{\text{Inversión total}}{\text{Utilidad - Amortización préstamo + Depreciaciones}}$$

$$\frac{90,153}{108,351 - 15,334 + 2,740 - 1,000} = \frac{90,153}{94,757} = 0.95$$

El capital invertido se recuperará en once meses, tomando de base el segundo año en el cual se logra la producción total del proyecto, lo que muestra una recuperación de la inversión a corto plazo, con relación al tiempo total del proyecto de la crianza, engorde y destace de pollos.

### 3.10.3 Retorno de Capital

Este indicador muestra en determinado momento, que cantidad o porcentaje se ha recuperado de la inversión total, y se determina mediante la combinación de los siguientes factores.

Utilidad – Amortización préstamo + Intereses + Depreciación

$$108,351 - 15,334 + 5,903 + 2,740 + 1,000 = Q.102,660.00$$

La cantidad que se recuperará en el segundo año de operaciones asciende a Q.102,660.00 cantidad en la que incrementa el capital para el siguiente año.

### 3.10.4 Tasa de Retorno de Capital

Se obtiene dividiendo el retorno del capital entre la inversión total del proyecto, como se muestra a continuación:

$$\frac{\text{Retorno del capital}}{\text{Inversión total}} = \frac{102,660}{90,153} \times 100 = 114\%$$

El resultado indica que por cada quetzal invertido se recuperará, el 100% más catorce centavos de rentabilidad en el segundo año de operaciones.

### 3.10.5 Porcentaje Margen de Seguridad

Se obtiene de la aplicación de los siguientes rubros.

$$\frac{\text{Ventas - Punto de Equilibrio}}{\text{Ventas}} = \frac{561,435 - 190,607}{561,435}$$

$$\frac{370,828}{561,435} \times 100 = 66\%$$

El resultado indica que el proyecto de crianza, engorde y destace de pollos tiene una margen de seguridad aceptable, debido a que posee el 66% del total de las ventas para afrontar cualquier contingencia que pueda originarse en los siguientes cuatro años.

### 3.10.6 Punto de Equilibrio en Valores y Unidades

El punto de equilibrio es el punto exacto donde el total de las ventas cubren el total de los gastos fijos ocasionados en la crianza, engorde y destace de pollos, es decir que es el punto a partir del cual las ventas que se realicen generan una ganancia.

El punto de equilibrio se puede determinar en valores y en unidades, como se muestra a continuación:

### En Valores

$$\frac{\text{Gastos fijos}}{\% \text{ de Ganancia marginal}} = \frac{81,961.00}{43\%} \times 100 = 190,607$$

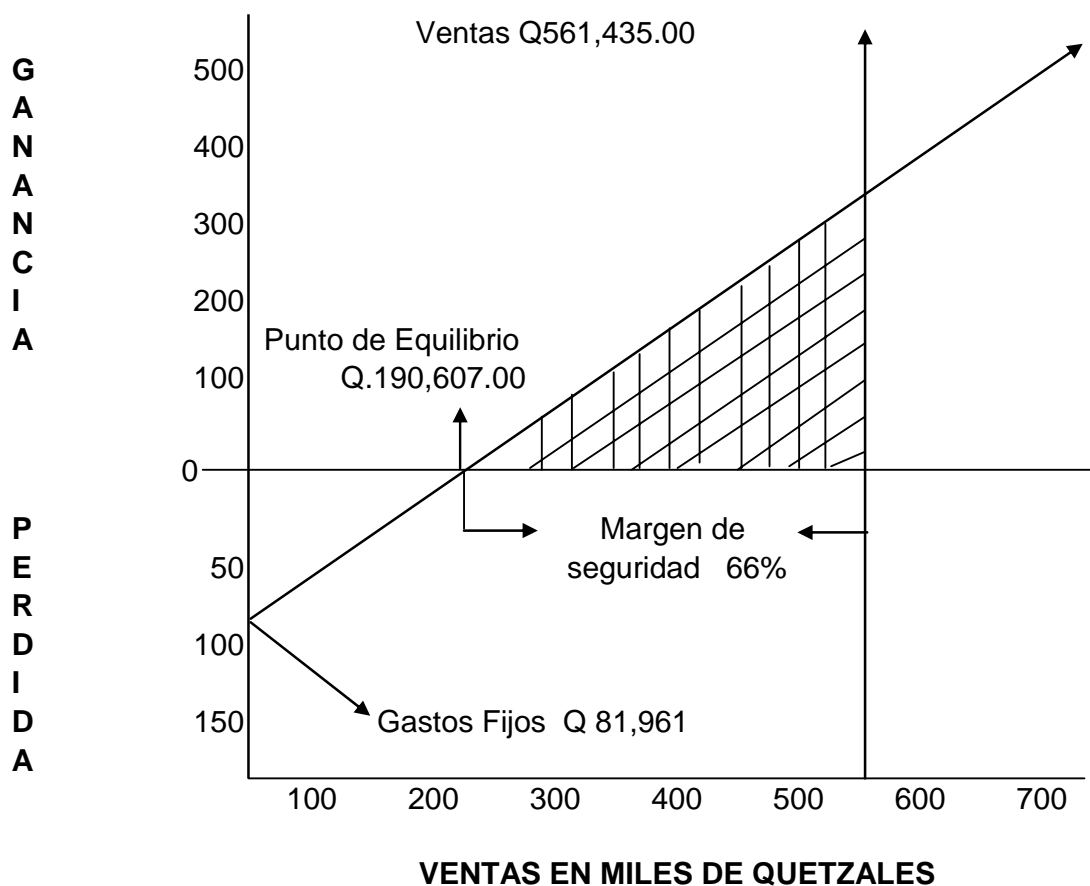
### En Unidades ( libras )

$$\frac{\text{Punto de equilibrio en valores}}{\text{Precio unitario de venta}} = \frac{190,607.00}{7.50} = 25,414$$

De acuerdo con los resultados obtenidos, el punto de equilibrio se alcanza cuando la cooperativa venda 25,414 libras de pollo destazado, con un valor de venta de Q.190,607.00.

A continuación se muestra gráficamente el punto de equilibrio del proyecto de crianza, engorde y destace de pollos:

Gráfica 14  
 Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
 Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
 Punto de Equilibrio  
 Año 2003



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2003.

### 3.10.7 Valor Actual Neto

Esta herramienta se utiliza para determinar el valor del dinero en el tiempo, si el resultado obtenido es positivo es factible poner en marcha el proyecto; a continuación se presenta el cuadro con los resultados obtenidos:

Cuadro 25  
Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
Valor Actual Neto  
(Cifras en Quetzales)

Año	Inversión	Beneficio	22% Factor de Actualización	Valor Actualizado
0	91,000.00	0.00	1.0000	-91,000.00
1		47,702.00	0.8196	39,096.56
2		108,351.00	0.6718	72,790.20
3		114,502.00	0.5507	63,056.25
4		116,248.00	0.4514	52,474.35
5		116,248.00	0.3700	43,011.76
				270,429.12
			Van (+)	179,429.12

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2,003.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el Valor Actual Neto obtenido es positivo, es decir, que la rentabilidad supera la tasa del 22%, la cual corresponde a la tasa de intereses que el Banrural cobrará por el préstamo otorgado.

### 3.10.8 Relación Beneficio Costo

Con este método se busca determinar si los ingresos son mayores a los costos, de ser así el proyecto es viable. A continuación se desarrolla este método:

**Formula:**

$$RB/C = \frac{\text{Van Ingresos Brutos}}{\text{Van Costos/Gastos Brutos}}$$

Cuadro 26  
Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas – Alta Verapaz  
Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
Relación Costo Beneficio  
(Cifras en Quetzales)

Año	Ventas	Gastos	22%	
			Factor de Actualización	Actualización Ventas Gastos
0		91,000.00	1.0000	91,000.00
1	481,241.00	433,543.00	0.8196	394,425.12 355,331.84
2	561,435.00	453,084.00	0.6718	377,172.03 304,381.83
3	567,240.00	452,738.00	0.5507	312,379.06 249,322.82
4	567,240.00	450,992.00	0.4514	256,052.14 203,577.78
5	567,240.00	450,992.00	0.3700	209,878.80 166,867.04
			Suma=	1,549,907.15 1,370,481.31

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2,003.

$$RB/C = \frac{1,549,907.15}{1,370,481.31} = 1.13$$

El resultado obtenido de 1.13 es mayor a la unidad, es decir, que los ingresos que generarán las operaciones de la Cooperativa, alcanzarán para cubrir los costos, por lo tanto el proyecto si es factible ejecutarlo.

### 3.11 IMPACTO SOCIAL

El proyecto de engorde de pollos de granja para el destace, en la aldea Champeguano, del Municipio Fray Bartolomé de las Casas, tendrá un impacto social positivo, su ejecución permitirá a los habitantes adquirir pollo de buena calidad, así mismo tendrá una repercusión en la generación de empleos en vista que se contempla ocupar directamente a seis personas.

Los agricultores también serán beneficiados con la adquisición del abono proveniente de la gallinaza, el cual contribuye a la fertilización de la tierra para una mejor producción agrícola.

Desde el punto de vista económico y social, el proyecto beneficiará en forma directa a las 35 mujeres, quienes serán miembros activos de la Cooperativa y los empleados de la granja, en forma indirecta se beneficiara a los familiares de estos, quienes se estima en 280 personas, así mismo a los consumidores del 20% de la producción destinada a la población del Municipio, quienes obtendrán mejor calidad y precios más bajos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA**

Esta se refiere a la forma en que las personas se agrupan con el fin de llevar a cabo una actividad productiva que conlleve el logro de ciertos objetivos de tipo económico.

#### **4.1 SITUACIÓN ACTUAL**

A pesar de que en el Municipio una gran mayoría de las familias posee aves de corral en sus patios, no se ha considerado como una alternativa económica, por la carencia de instituciones gubernamentales y privadas que fomenten la creación de organizaciones productivas tecnificadas en la crianza avícola. Por lo anterior se hace necesario plantear la creación de una Cooperativa para la producción avícola, que a continuación se detalla.

#### **4.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA**

Se plantea la creación de un tipo de organización productiva que se acople a las necesidades que tienen los pobladores de la Aldea Champeguano; y que cumpla con los requisitos de simplicidad y de poca inversión en gastos de organización para su creación. En este proyecto el pilar fundamental para llevarlo a cabo es un grupo de mujeres interesadas en coadyuvar a que sus familias mejoren sus condiciones de vida.

##### **4.2.1 Tipo y Denominación**

Los pequeños productores se organizarán en la “Cooperativa Avícola NUEVO AMANECER R.L.”, que les permitirá poder contar con derechos y obligaciones ante terceras personas y con ello poseer una personería jurídica.

La legalización de la Cooperativa conlleva el cumplimiento de las siguientes disposiciones tanto de tipo legal como administrativo:

- Redacción del acta constitutiva de la Cooperativa.
- Los miembros de la Cooperativa firmaran un acta en la cual se nombra a la junta directiva.
- Los miembros de la Cooperativa nombraran a un representante legal.
- Presentación de la solicitud ante la municipalidad para que autorice su funcionamiento.
- Inscripción en el Registro de Cooperativas del Inacop (Instituto Nacional de Cooperativas).
- Inscripción como pequeño contribuyente ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-.

Para llevar a cabo el proyecto es indispensable la participación de personas interesadas, siendo ellas aproximadamente treinta y cinco mujeres de la aldea Champeguano.

#### **4.2.2 Justificación**

Proveer a los habitantes de la aldea Champeguano de los conocimientos administrativos, técnicos y financieros necesarios para la formación de una unidad con fines productivos, que les permitirá contar con una fuente de ingresos a través del proceso de engorde y destace de pollos, para poder comercializarlos y así poder cubrir las necesidades básicas de sus familias.

#### **4.3 PLANEACIÓN**

Los miembros de la Cooperativa como primer paso han seleccionado la misión, la visión, los objetivos, metas y acciones necesarias.

#### 4.3.1 Visión

**“COOPERATIVA AVICOLA NUEVO  
AMANECER, R.L.”**

**“NUESTRA EMPRESA  
ALCANZARÁ UN DESARROLLO  
PRODUCTIVO, QUE NOS  
PERMITIRÁ INCREMENTAR LA  
PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE LOS  
PRODUCTOS AVICOLAS QUE  
SERAN DE LA PREFERENCIA DE  
LOS CONSUMIDORES POR SU  
CALIDAD Y BAJO PRECIO”**

#### 4.3.2 Misión

**“COOPERATIVA AVICOLA  
NUEVO AMANECER, R.L.”**

“SOMOS UN GRUPO DE MUJERES DE LA ALDEA CHAMPEGUANO DEL MUNICIPIO FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS, QUE SE DEDICA A LA CRIANZA, ENGORDE Y DESTACE DE POLLOS DE GRANJA, UTILIZANDO PARA ELLO TÉCNICAS ADECUADAS DE CONTROL DE CALIDAD; PARA COMERCIALIZARLOS DENTRO DEL MUNICIPIO, Y CON ELLO SATISFACER LA DEMANDA DE ESTE PRODUCTO.”

### **4.3.3 Objetivos**

Se plantean los objetivos tanto generales como específicos que se trataran de alcanzar con la realización del proyecto.

#### **4.3.3.1 Objetivo General**

Operar la unidad productiva para engordar en forma eficiente a los pollos y poder brindar al consumidor un producto que reúna las características de frescura, calidad y bajo precio y con ello generar ingresos que permitan cubrir los costos y obtener un margen de ganancia.

#### **4.3.3.2 Objetivos Específicos**

- Operar en forma eficiente a la Cooperativa.
- Vender el producto a un precio competitivo.
- Generar fuentes de ingresos para las mujeres de la comunidad que participen.
- Obtener márgenes de utilidad.
- Mejorar el nivel de vida de los miembros de la Cooperativa.
- Proveer al mercado de un producto de calidad.

#### **4.3.4 Metas**

- Obtener en el primer año de operaciones una producción de 14,700 pollos y que en los siguientes cuatro años ascienda a 17,150 aves.
- Comercializar y vender el 100% de la producción y lograr un margen de ganancia del 33%.
- El 100% de los ingresos se aplicaran al proceso productivo y el remanente servirá para recapitalizar a la Cooperativa.
- Cubrir el 50% del mercado local.

#### **4.3.5 Procedimientos**

Los procedimientos que se deben seguir en las diferentes áreas que componen a la cooperativa, son los siguientes: el de producción, el administrativo y el de comercialización.

#### **4.3.6 Reglamento**

Como en toda organización se hace necesario el establecimiento de reglas que rijan el comportamiento de todas las personas que conforman a la Cooperativa, es por ello que se describen dichas reglas:

- Tanto los miembros de la Cooperativa como los trabajadores utilizarán la jornada de trabajo para cumplir con las tareas asignadas.
- De los recursos con que cuenta la Cooperativa, tanto materiales como financieros se hará un correcto y adecuado uso.
- Ningún asociado de la Cooperativa podrá utilizar los bienes para beneficio propio.
- La producción se utilizará exclusivamente para su comercialización y venta y no para autoconsumo.
- Cumplir en forma estricta con las normas de higiene y seguridad.
- De todas las operaciones de la Cooperativa se llevará registro contable.
- Todos los empleados presentaran en forma oportuna los informes que le sean solicitados por la Junta Directiva.

#### **4.3.7 Estrategias**

Para el cumplimiento de las metas de producción establecidas durante la duración del proyecto, se asignaran los recursos humanos, materiales y financieros necesarios y se utilizarán en forma eficiente.

La comercialización se efectuara por medio de los canales que más rendimiento

produzcan en tiempo y cantidad, utilizando para ello una fuerza de ventas capacitada.

Para el logro de los márgenes de ganancia anual considerados en el proyecto, es necesaria la reducción de costos, maximización de la producción y comercialización eficiente. Lo anterior haría posible que sea viable la continuación del proyecto por tiempo indefinido.

#### **4.3.8 Políticas**

Las decisiones que se tomaran serán sobre la base del beneficio del bien común, es decir, orientadas a que la Cooperativa cumpla el cometido por el cual fue creado.

- La participación de las personas se hará en función de sus mejores capacidades y habilidades en la realización de las diferentes actividades.
- La compra de las aves y los insumos se realizará basándose en estándares de calidad y precio adecuados.
- El proceso productivo de engorde y destace se efectuará de forma técnica y con las normas de higiene y seguridad adecuadas.
- Para la comercialización y venta se utilizarán los canales que más beneficios ocasionen a la Cooperativa.
- El precio de venta se determinará en función de los costos y los márgenes de ganancia establecidos por los miembros de la Cooperativa.
- La generación y recaudación de ingresos por las ventas efectuadas se realizarán bajo los principios de honradez y responsabilidad.
- La inversión de las ganancias estará en función de la generación de mayores utilidades y en aumentar la vida útil del proyecto.

#### **4.4 ORGANIZACIÓN**

La estructura necesaria que sostendrá a la unidad productiva se detalla a continuación.

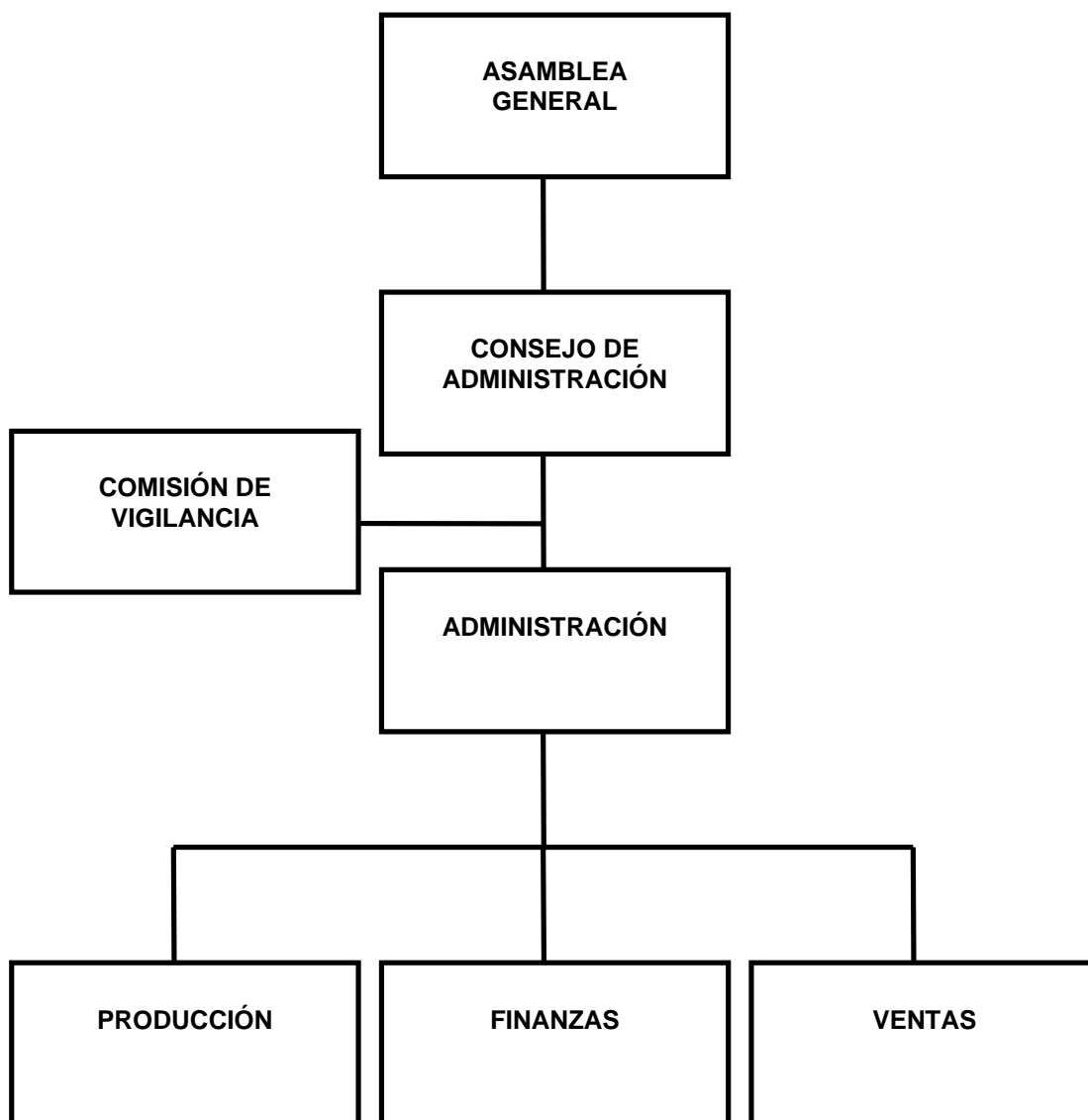
##### **4.4.1 Estructura Organizacional**

El sistema de organización que utilizará es el funcional, basado en una departamentalización por función empresarial, el cual resulta adecuado porque ofrece las condiciones de simplicidad y fácil comprensión, para que la contribución individual sea eficaz y se logren alcanzar las metas grupales.

##### **4.4.2 Niveles Organizacionales**

La estructura organizacional de la Cooperativa se presenta en forma gráfica a continuación, en la cual se definen los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y responsabilidad.

Gráfica 15  
Aldea Champeguano –Municipio Fray Bartolomé de las Casas- Alta Verapaz  
Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
“Cooperativa Avícola NUEVO AMANECER R.L.”  
Organigrama de La Cooperativa Avícola



---

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2003.

### **4.4.3 Asignación de Actividades**

A continuación se presenta la asignación de actividades que cada función debe cumplir como mínimo para el buen desempeño de la Cooperativa.

#### **4.4.3.1 Asamblea General**

Esta compuesta por todos los asociados que se inscribieron en la Cooperativa y se constituye en el órgano superior, el cual tiene como principal responsabilidad la toma de decisiones y le compete conocer todas las negociaciones de compra y venta; y a estar informado de todas aquellas actividades que se realicen dentro de la unidad productiva.

#### **4.4.3.2 Junta Directiva**

Es el ente encargado de la dirección, orientación, y supervisión de la actividad productiva, administrativa y de comercialización de la Cooperativa. Entre sus funciones esta la de convocar a asambleas generales; velar porque se cumplan los estatutos; informar a la Asamblea General sobre la situación económica y financiera.

#### **4.4.3.3 Comisión de Vigilancia**

Es el órgano encargado del control y fiscalización de la Cooperativa. Dentro de sus funciones están: Practicar auditorias; revisar periódicamente los registros contables de la Cooperativa; convocar a Asamblea General ordinaria o extraordinaria, cuando no lo haga el Consejo de Administración; velar porque se cumplan los acuerdos de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de otros Comités.

#### **4.4.3.4 Administración**

Es el órgano responsable ante la Junta Directiva de la Cooperativa, por la correcta y eficaz realización de las funciones de ventas, compras, bodega así

como las operaciones de comercialización y producción de pollos, organiza y dirige programas de nutrición y vacunación durante todo el período de crecimiento y controla todas las actividades técnicas y administrativas de las unidades operativas que se realizan a través de los responsables de cada área. Controla el fondo asignado para realizar las compras de insumos y verifica las actividades que realiza la persona encargada de ventas. Revisa los registros que se originen de las operaciones diarias.

#### **4.4.3.5 Producción**

Esta área está compuesta por el encargado de producción quien será el encargado de ejecutar y coordinar la limpieza en las áreas de producción para almacenar momentáneamente, antes de su comercialización; realiza un inventario de insumos y materiales para realizar pedidos a tiempo; coordina y evalúa los programas de nutrición y vacunación de los pollos para hacer más eficiente su desarrollo. Y las destasadoras, quienes son las personas responsables de llevar a cabo el proceso de sacrificio de las aves hasta su empaque, deben tener en cuenta todas las medidas de higiene y cumpliendo con las cuotas diarias de producción.

#### **4.4.3.6 Finanzas**

Será la sección responsable de llevar el control y archivo de la correspondencia relacionada con la Cooperativa, de efectuar los registros contables en los libros auxiliares, de la elaboración de los estados financieros necesarios en forma oportuna, se encargará de llevar el control de los inventarios (insumos, herramientas, mobiliario y equipo, etc.) y el control de los bienes tangibles e intangibles.

#### **4.4.3.7 Ventas**

Sus principales responsabilidades serán planificar, ejecutar, coordinar y evaluar

las actividades de comercialización de los pollos, realizando contactos con posibles clientes, tanto minoristas como mayoristas para realizar la venta, a la vez que es responsable de realizar la venta en el día de mercado.

## **4.5 INTEGRACIÓN**

La creación de una organización de tipo productiva requiere que se identifiquen el número de personas que son necesarias para poner en marcha el proyecto, así como las cualidades que cada trabajador debe poseer para optar a los diferentes puestos que requiere la empresa, por lo anterior se debe llevar a cabo el siguiente proceso.

### **4.5.1 Perfil de Puestos**

El primer paso es la definición de las calidades y cualidades que deben llenar cada uno de los candidatos a los diferentes puestos de trabajo, es decir, que conocimientos, destrezas y habilidades deben poseer para la adecuada realización de las tareas encomendadas.

### **4.5.2 Reclutamiento**

El segundo paso consiste en atraer a los candidatos idóneos para que formen parte de la Junta Directiva de la Cooperativa y posteriormente estos tendrán a bien de buscar a los empleados necesarios para el proyecto.

### **4.5.3 Selección**

Los indicados para formar parte de la Cooperativa deben cumplir con los requisitos de trabajo tenaz, honradez, capacidad y deseos de superación y los empleados a contratarse tendrán que llenar los requisitos de experiencia en cada uno de los cargos que han de desempeñar.

#### **4.5.4 Inducción**

Los miembros de la Junta Directiva deberán formular un programa de inducción que permita dar a conocer tanto a sus miembros como a los empleados de la función básica de la organización y cuales son las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.

#### **4.5.5 Capacitación**

Obtener nuevos conocimientos se hacen necesarios para que los miembros de la Cooperativa puedan llevar a cabo en forma eficiente cada una de sus funciones, y por otro lado impulsar programas de capacitación hacia los colaboradores para que se mantengan actualizados en cada una de sus funciones. Cursos de capacitación en técnicas adecuadas en crianza, engorde y destace de pollos; métodos de higiene y seguridad; talleres de ventas; cursos de actualización de leyes contables y fiscales; cursos administrativos y financieros, etc.

### **4.6 DIRECCIÓN**

El factor que incide fundamentalmente en el logro de las metas organizacionales, se basa en la influencia que una persona o un ente puede producir sobre los demás individuos que conforman la organización, lo anterior se logra cuando se llevan a cabo en forma oportuna los siguientes elementos.

#### **4.6.1 Motivación**

El líder o líderes de la Cooperativa crearán conciencia en sus compañeras y en sus colaboradores, que sí realizan su trabajo con esmero, podrán cubrir sus necesidades básicas y las de sus familias, como lo es techo, comida y cobijo.

El tipo de motivación que se utilizará será por recompensa, usando no solo el dinero, sino también promoción a un puesto superior, cursos de capacitación y

de superación personal.

Una de las opciones que servirán como motivante, será el dinero que podrá obtener si llevan a cabo sus tareas con eficiencia.

#### **4.6.2 Liderazgo**

Uno de los componentes que es de vital importancia para el éxito del proyecto es la capacidad que tienen ciertos individuos en lograr que las personas realicen actividades con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Se vislumbra en el grupo de habitantes de la Aldea Champeguano, que están interesadas en participar en el proyecto, la existencia de personas con ciertos dotes de líderes, ya que en otras ocasiones han trabajado para lograr el desarrollo de sus comunidades y el estilo de liderazgo que por idiosincrasia pueden utilizar es bajo la figura de un líder democrático, que promueve la participación de todos.

#### **4.6.3 Comunicación**

Para que se logren los objetivos de la Cooperativa, es indispensable que todos los involucrados cuenten con la información necesaria, sobre los diferentes aspectos que conforman a la unidad productiva, es decir, que metas y objetivos se proponen, que medios se utilizarán para alcanzarlos y cuales son los beneficios que se obtendrán si todos los participantes realizan sus tareas con eficiencia.

Para que la comunicación sea eficaz debe realizarse tanto de forma descendente como en forma ascendente, con la finalidad de que todos tengan la oportunidad de expresar sus inquietudes.

Se hace indispensable que los medios de comunicación sean no sólo verbales, sino también escritos para poder llevar un seguimiento adecuado de todos los asuntos que competen a la organización.

## **4.7 CONTROL**

Para determinar si las metas y objetivos propuestos en el presente proyecto se están cumpliendo, es indispensable la formulación de los criterios que se utilizarán para la medición de los resultados, lo anterior se logra desarrollando lo siguiente:

### **4.7.1 Establecimiento de Estándares**

Estos se refieren a las normas que se deben cumplir para que sea factible lograr las metas propuestas; las cuales abarcan los siguientes aspectos:

Mantener las instalaciones de la granja en buenas condiciones, contar con los servicios básicos, como luz, agua, drenajes, medios de comunicación y vías de acceso, etc.

Que los pollos cuenten con las condiciones siguientes:

Buena salud

Adecuada alimentación

Peso adecuado

Buen porte

Medicina indispensable

Temperatura adecuada

Abundante agua

Que las personas involucradas cuenten con experiencia, sean responsables, cumplan con el horario de trabajo, obedezcan las órdenes emanadas de sus

superiores, y mantener en buenas condiciones las herramientas de trabajo.

La junta directiva de la granja autorizará un presupuesto de gastos, sobre el cual se debe regir el administrador.

#### **4.7.2 Medición de Resultados**

Esta parte constituye la evaluación de los resultados obtenidos en el proceso, los cuales abarcan lo siguiente:

El Administrador verificará mediante la observación que las normas establecidas se cumplan.

El encargado de producción basándose en su experiencia y mediante el método de la observación, velarán por que se cumplan las normas establecidas en cuanto a los pollos se refiere.

Basándose en los reportes mensuales la Junta Directiva evaluará el comportamiento de los gastos e ingresos.

#### **4.7.3 Retroalimentación**

De las desviaciones y errores detectados se procederá a realizar las correcciones que sean necesarias que orienten el logro de los objetivos, tales como:

Si existe deterioro en las instalaciones de la granja proceder a reparar o construir las instalaciones necesarias, darle solución a los problemas que podrían existir con los servicios básicos, los insumos y de la producción; y darle el mantenimiento a la granja.

Si el encargado de producción observa que las normas de crecimiento y engorde no se cumplen procede a proporcionarle mas alimento, suplementos alimenticios y vacunarlos contra las enfermedades si el caso lo amerita.

El control que realiza el administrador de todas las actividades le permite observar si los colaboradores están cumpliendo con las normas establecidas, realizadas mediante la observación y evaluación del desempeño.

Si hay mayores gastos de lo presupuestado el administrador procede a realizar los recortes necesarios para mantenerse dentro de los parámetros establecidos por el presupuesto.

## CONCLUSIONES

El proceso de investigación realizado en el Municipio Fray Bartolomé de Las Casas ha permitido conocer a profundidad la situación económica y social en que viven sus habitantes, la información que se recabó permite llegar a las conclusiones siguientes:

1. Se pudo apreciar en el Municipio los altos grados de pobreza en que viven la mayoría de la población, reflejado en las malas condiciones de vida, es decir, viviendas sin las mínimas condiciones de habitación, carencia de servicios básicos como agua, luz eléctrica y drenajes, lo anterior traducido en altos niveles de desnutrición, falta de acceso a los servicios indispensables, como salud y educación y ausencia de la infraestructura básica para desarrollar sus actividades productivas.
2. La actividad productiva en el sector pecuario tiene muchas limitantes que no han permitido su desarrollo, prueba de ello es que no se encontraron organizaciones productivas que se dedicaran en forma eficiente a la producción en esta área; la explotación pecuaria no existe ya que un gran porcentaje de los habitantes realiza esta actividad como complemento a la agrícola, y bajo condiciones sumamente rudimentarias.
3. La organización empresarial como tal no existe en el Municipio; las actividades productivas se realizan en forma individual, bajo una economía de subsistencia y sin espíritu empresarial; los habitantes están condicionados por factores asociados a la falta de conocimientos y de educación, que les impide conocer los beneficios de la organización grupal.

4. Durante el trabajo de campo se estableció que no existen unidades productivas dedicadas a la crianza, engorde y destace de pollos de granja y la demanda de este producto en el Municipio es alta, por lo que se considera factible proponer un proyecto de creación y formación de una granja que se dedique a esta actividad, considerando que no hay competencia local en el mercado del Municipio.
  
5. Actualmente los habitantes del Municipio tratan de sobrevivir por medio del desarrollo de diversas actividades productivas en forma individual, y no han contemplado que a través de la organización grupal ellos mismos pueden ser sujetos de su propio desarrollo.

## **RECOMENDACIONES**

Para poder cambiar las condiciones actuales de vida de los habitantes del Municipio Fray Bartolomé de Las Casas se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Que los diferentes grupos sociales que forman parte del Municipio, soliciten al gobierno central y la Municipalidad, la implementación de programas de capacitación y tecnificación en las labores agrícolas y pecuarias; para que ellos mismos aprendan a desarrollar las actividades productivas que les permitan superar las condiciones de extrema pobreza en las cuales viven.
2. Que los pobladores del Municipio soliciten a las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que promuevan programas informativos que den a conocer a sus habitantes, que desarrollando la actividad productiva del sector pecuario, con una adecuada organización se pueden obtener mayores beneficios económicos que los de la actividad agrícola.
3. Que los habitantes del Municipio se organicen e integren en grupos, para que le exijan al Estado de Guatemala, que cree las condiciones que les permitan tener acceso a los beneficios que como personas individuales les es difícil de obtener, tales como acceso a créditos, obtención de asesoría técnica, capacitación en organización y el reconocimiento por parte de empresas, instituciones gubernamentales y organismos internacionales. Y partiendo de los principios de la organización empresarial, lleven a cabo una actividad productiva con técnicas adecuadas para ser más eficientes y con ello generar la riqueza que les permita salir de la pobreza en la que se encuentran.

4. Que los habitantes de la Aldea Champeguano implementen el proyecto de crianza, engorde y destace de pollos de granja; porque en dicha área se dan las condiciones apropiadas para su explotación y ello les permitirá ser sujetos de su propio desarrollo.
  
5. Que los pobladores de la Aldea Champeguano que muestren interés en desarrollar el proyecto, se organicen a través de la formación de una Cooperativa, por ser de fácil comprensión, organización simple, estructura sencilla; que la creación de una avícola les permitan desarrollar esta actividad productiva en forma eficiente y con ello poder mejorar las condiciones de vida de sus integrantes, ser promotores de su propio desarrollo, ofrecer un producto de calidad a los consumidores y crear fuentes de trabajo.
  
6. Que los habitantes que se organicen en la Cooperativa Avícola, utilicen el Manual de Organización como una herramienta muy importante que se puede utilizar como guía, debido a que su contenido esboza la estructura organizacional que debe tener una Cooperativa.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. **Metodología de Investigación para los Diagnósticos Socioeconómicos (Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en países que han sido mal administrados)** . Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Año 2003. 44 Pág.

BERNAL T. CESAR AUGUSTO. **Metodología de la Investigación Para Administración y Economía**, Colombia, Pearson Educación de Colombia, Ltda.-Prentice Hall, 2000. 262 Pág.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, **Ley General de Cooperativas y su Reglamento**, Decreto Número 82-78, 75 Pág.

FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMIN. **Organización de Empresas Análisis, diseño y estructura**, México, Edición 2002, McGraw Hill, 341 Pág.

HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH, **Administración una Perspectiva Global**, México, Duodécima Edición 2003, McGraw Hill, 804 Pág.

INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL, **Diccionario Geográfico de Guatemala, Tomo III**, Compilación Crítica, Francis Grass, Guatemala. 1983, 1000 Pág.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, **Diccionario Municipal**, 2001, 253 Pág.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE), **X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994.** Departamento de Publicaciones del Instituto Nacional de Estadística. Guatemala. Año 1,994. 129 Pág.

KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY, **Fundamentos de Mercadotecnia.** México, Segunda Edición 1991, 654 Pág.

MELENDRERAS SOTO, TRISTAN Y LUIS ENRIQUE CASTAÑEDA QUAN, **Elaboración de Tesis.** Ejercicio Profesional Supervisado, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Publicaciones, Universidad de San Carlos de Guatemala. 2004, 128 Pág.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Facultad de Ciencias Económicas. **Compendio Seminario General E. P. S.** Departamento de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas. 2003. 152 Pág.

# **ANEXOS**

**“Cooperativa Avícola NUEVO AMANECER R.L.”**



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

## CONTENIDO

Introducción

- I. Marco legal
- II. Visión
- III. Misión
- IV. Objetivos de la Cooperativa
- V. Funciones Generales
- VI. Estructura Organizacional
- VII. Funciones a nivel de Unidades Administrativas
- VIII. Descripción Técnica de Puestos
- IX. Consideraciones Generales

## **Introducción:**

Es un instrumento administrativo que les permite a los gerentes de una organización conocer con certeza cuales son las funciones que deben realizar cada uno de sus integrantes y en que forma cada uno de ellos puede ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales que se ha propuesto.

También sirve de marco de referencia para que cada uno de los colaboradores conozca cuales son sus deberes y responsabilidades dentro de la empresa.

Por lo anterior el manual que a continuación se presenta servirá para orientar al grupo de personas de la Aldea Champeguano sobre la forma en que se organizará la Cooperativa avícola.

El objetivo general que orienta este manual, es que sirva como una guía para estructurar en forma técnica a la Cooperativa.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son los siguientes:

- Visualizar la estructura orgánica de la Cooperativa.
- Describir cuales serán los deberes, funciones y atribuciones de cada uno de los integrantes de la Cooperativa.
- Establecer cuales serán los canales de comunicación y la línea jerárquica.

- Servir como instrumento para la inducción y capacitación tanto de los miembros de la Cooperativa como del personal de nuevo ingreso.
- Guiar a cada colaborador a que conozca en que forma debe contribuir al logro de las metas de la Cooperativa.
- Servir como parámetro para evaluar la eficiencia de cada uno de los integrantes de la unidad productiva.

El Manual establece cuales son las funciones que debe realizar cada una de las unidades de la Cooperativa, la forma en que estarán integrados cada uno de los departamentos, los niveles jerárquicos y los grados de autoridad y responsabilidad; y la descripción técnica de cada uno de los puestos, es decir, la identificación, la descripción y los requisitos que debe llenar cada candidato.

## **I. Marco Legal**

La conformación de un grupo de personas que se unen con la finalidad de llevar a cabo una actividad productiva conlleva que tenga que regirse por aspectos legales que regulan la actividad económica, es decir, que la Cooperativa tendrá que regirse por leyes como las que a continuación se detallan:

- La Constitución Política de la República de Guatemala.
- Decreto del Congreso de la República sobre la inscripción de Cooperativas.
- Código de Trabajo.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Ley de la Contraloría General de Cuentas.
- Ley y Reglamento del IGSS.
- Acta Notarial; en donde se haga constar la constitución formal de la Cooperativa y el que deberá contener la siguiente información: nombre

de la unidad productiva, ubicación geográfica, nombres de los miembros, las funciones que cada uno desempeñará y el nombre de la persona que será el representante legal de la Cooperativa.

- Los estatutos de la Cooperativa aprobados por los socios.

II. Visión

**“COOPERATIVA AVICOLA  
NUEVO AMANECER, R.L.”**

“NUESTRA EMPRESA ALCANZARÁ  
UN DESARROLLO PRODUCTIVO,  
QUE NOS PERMITIRÁ  
INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE LOS  
PRODUCTOS AVICOLAS QUE SERAN  
DE LA PREFERENCIA DE LOS  
CONSUMIDORES POR SU CALIDAD  
Y BAJO PRECIO”

### III. Misión

## **“COOPERATIVA AVICOLA NUEVO AMANECER, R.L.”**

“SOMOS UN GRUPO DE MUJERES DE LA ALDEA CHAMPEGUANO DEL MUNICIPIO FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS, QUE SE DEDICA A LA CRIANZA, ENGORDE Y DESTACE DE POLLOS DE GRANJA, UTILIZANDO PARA ELLO TÉCNICAS ADECUADAS DE CONTROL DE CALIDAD; PARA COMERCIALIZARLOS DENTRO DEL MUNICIPIO, Y CON ELLO SATISFACER LA DEMANDA DE ESTE PRODUCTO.”

#### **IV. Objetivos de la Cooperativa**

Servir de medio para la organización grupal con la finalidad de realizar una actividad productiva relacionada a la avicultura, y que ello les permita mejorar sus condiciones de vida, es decir, ser ellos mismos sujetos de su propio desarrollo.

La formación de la Cooperativa les permitirá realizar peticiones ante instituciones gubernamentales, no gubernamentales, nacionales e internacionales para obtener asesoría, capacitación, financiamiento y acceso a mercados regionales.

Aprovechar una potencialidad productiva debido a que en el Municipio no existen unidades productivas dedicadas al engorde y destace de pollos.

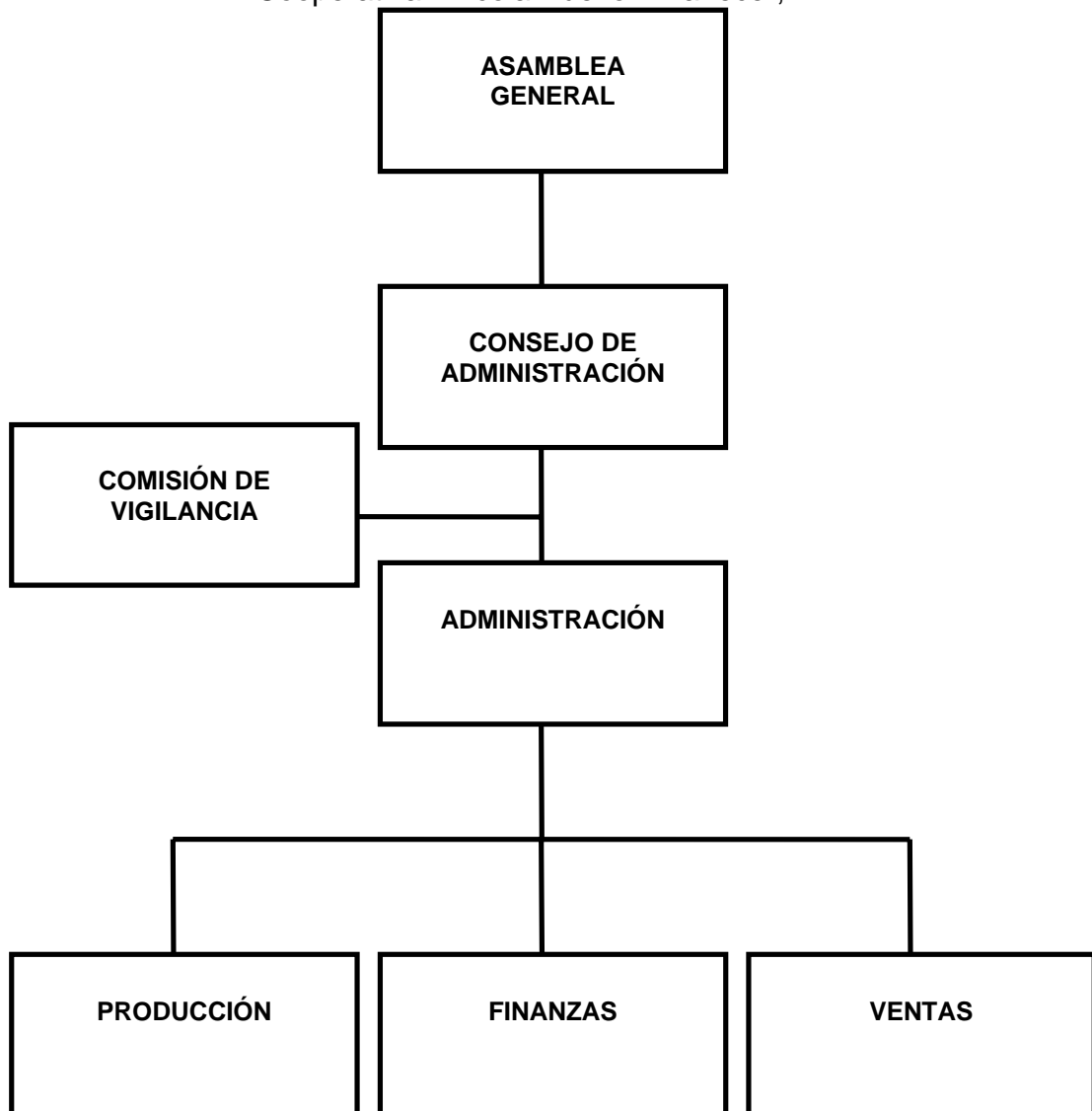
Ofrecer a los consumidores del Municipio un producto de mayor calidad y a un precio menor, dadas las condiciones actuales del mercado.

## **V. Funciones Generales**

- Realizar el proceso de compra de los pollitos para su engorde y destace.
- Engordar los pollos a través de un adecuado programa de alimentación y cuidado.
- Velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad y sobre la conservación del ambiente para evitar epidemias y la contaminación de los recursos naturales.
- Llevar a cabo un adecuado programa de comercialización y venta de la producción.
- Administrar en forma adecuada los fondos producto de las ventas para su adecuada aplicación en el proceso productivo.
- Cada uno de los miembros velará por el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Cooperativa a través de la adecuada ejecución de las actividades que a cada colaborar compete.
- Mantener una búsqueda constante de asesoría técnica y de fuentes de financiamiento adecuadas para incrementar la producción de pollos de engorde.
- Administrar en forma eficiente todas las operaciones de producción y comercialización con la finalidad de aumentar la vida útil del proyecto.

## VI. Estructura Organizacional

Aldea Champeguano –Municipio Fray Bartolomé de Las Casas– Alta Verapaz  
Propuesta de la Estructura Organizacional  
“Cooperativa Avícola Nuevo Amanecer, R.L.”



---

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2003.

En la gráfica anterior se puede apreciar la forma en que estará estructurada cada una de las unidades que conformarán la Cooperativa, es decir, la asamblea general, la junta directiva, la comisión de vigilancia, las unidades de administración, producción, finanzas y ventas.

## **VII. Funciones de las Unidades Administrativas**

Este apartado se refiere a las tareas que cada uno de los componentes de la Cooperativa tendrá por obligación que realizar.

### **Asamblea General**

Esta compuesta por todos los asociados que se inscribieron en la Cooperativa y se constituye en el órgano superior, el cual tiene como principal responsabilidad la toma de decisiones y le compete conocer todas las negociaciones de compra y venta; y a estar informado de todas aquellas actividades que se realicen dentro de la unidad productiva.

### **Funciones**

Se refiere a la participación que tendrán los miembros de la Cooperativa; las cuales serán las siguientes:

- Mediante sesión ordinaria o extraordinaria elegir a los miembros de la Junta Directiva.
- Elaborar y autorizar el conjunto de normas que regirán cuando se realicen asambleas generales de socios.
- Conocer y aprobar las normas de régimen interno de la Junta Directiva.
- Conocer y aprobar el manual de organización y el de normas y procedimientos que regirán las actuaciones de los colaboradores de la Cooperativa.

- Escuchar y resolver las reclamaciones de los asociados que se sientan afectados en sus derechos por cualquier actuación de la Junta Directiva.
- Anualmente conocer el plan de trabajo presentado por la Junta Directiva así como el presupuesto de ingresos y gastos.
- Hacer las observaciones necesarias al plan de trabajo y al presupuesto y aprobarlo para su posterior ejecución.
- Requerir a la Junta Directiva de todos los informes necesarios para conocer la situación general de la organización, para la resolución de los problemas.
- Decidir sobre cual será el destino de las ganancias que se generen de la actividad productiva, así como aprobar la solicitud de préstamos ante instituciones de crédito y sobre cuales serán los márgenes de ganancia que se pretenden alcanzar.

### **Junta Directiva**

Es el ente encargado de la dirección, orientación, y supervisión de la actividad productiva, administrativa y de comercialización de la Cooperativa.

### **Funciones**

Sus funciones son las siguientes:

- Convocar a asambleas generales ordinarias y extraordinarias a todos los asociados.
- Velar por que se cumplan los estatutos y normas de régimen interno aprobados por la Asamblea General.
- Elaborar y presentar a la Asamblea General el plan de trabajo y el presupuesto anual de gastos e ingresos.
- Informar a la Asamblea General sobre la situación económica y financiera de la Cooperativa.

- Llevar a cabo el proceso relacionado a la adecuada estructuración de la organización tomando en cuenta la infraestructura, el personal y los insumos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Búsqueda constante de nuevas alternativas que conlleven el aumento de la producción y la ampliación del mercado, para que la vida útil del proyecto sea mayor.

### **Comisión de Vigilancia**

Es el órgano encargado del control y fiscalización de la Cooperativa.

### **Funciones**

Sus funciones son las siguientes:

- Practicar la realización de auditorias o instruir al Consejo de Administración que contrate servicios profesionales para ello o solicitar este servicio al Inacop.
- Revisar periódicamente los registros contables de la Cooperativa.
- Convocar a Asamblea General ordinaria o extraordinaria, cuando de conformidad con los Estatutos, no lo haga el Consejo de Administración.
- Presentar a la Asamblea General ordinaria el informe de sus actividades.
- Practicar cortes de caja y arqueos de valores.
- Velar porque se cumplan los acuerdos de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de otros Comités.

### **Administración**

Es el órgano responsable ante la Junta Directiva de la Cooperativa, por la coordinación en forma eficiente de las unidades de producción, finanzas y venta

a fin de lograr las metas de producción y comercialización aprobadas por el órgano superior.

### **Funciones**

Las principales son las siguientes:

- Conocer todas las decisiones emanadas de la asamblea general a través de la junta directiva y poseer la habilidad de conjugar en forma adecuada a los diferentes elementos de la producción y comercialización para el logro de las metas aprobadas por los asociados.
- Diseñar programas para el uso eficiente de las instalaciones, los bienes, el equipo y los valores de la unidad productiva; velar por que no existan desviaciones; y por otro lado establecer los controles necesarios que permitan verificar la calidad de los pollitos comprados, así como de los insumos y que el producto final sea acorde a las necesidades de los consumidores.
- Velar por que cada uno de los colaboradores cumplan con su trabajo, así como servir de guía en la realización de las tareas y resolver las dudas y conflictos que surjan entre los compañeros de trabajo.
- Elaborar los reportes que la Junta Directiva le solicite para informar sobre el grado de avance de los programas de producción y venta.
- Sugerir a la Junta Directiva sobre nuevos métodos de producción, de comercialización y organización que tiendan a mejorar los procesos.

### **Producción**

Esta área tiene bajo su responsabilidad llevar a cabo el proceso productivo de la avícola, es decir, desde el momento que ingresan los pollitos hasta su destace.

## **Funciones**

Las actividades que tendrá que realizar serán las siguientes:

- Verificar que los pollitos que se compren estén en condiciones óptimas para someterlos al proceso de crecimiento.
- Ubicar en forma adecuada a los diferentes lotes de pollos en las galeras que se tendrán para ese propósito.
- Velar por que las condiciones apropiadas que deben prevalecer para el adecuado crecimiento de los pollos siempre se mantengan, es decir, proveer de una adecuada alimentación, suministro de agua, temperatura, vitaminas, y medicinas.
- Cuando la unidad de destace le requiera un lote de pollos, llevar a cabo el proceso de entrega; y llevar control y registro de las entradas y salidas del producto.
- Mantener un registro de la disponibilidad de producto para el destace a fin de que la unidad de comercialización conozca de las cantidades de animales que dispone para la venta.
- Mantener un adecuado control de los insumos y materias primas necesarias para llevar a cabo el proceso productivo en forma eficiente.
- Seguir al pie de la letra las normas que sobre higiene y seguridad se utilizan para la producción avícola y respetar las regulaciones en cuanto a la protección del medio ambiente; para evitar la contaminación y epidemias.
- Usar todos los medios y métodos que estén a su alcance para lograr las metas anuales de producción aprobadas por la Cooperativa.
- Realizar el levante de las aves para su sacrificio.
- Proceder al sacrificio de los pollos.
- A cada unidad escaldar y esvicerar adecuadamente.
- Limpiar y pesar cada unidad de pollo.

- Empacar cada una de las unidades procesadas.
- Cumplir con las normas de calidad en el destace de pollos.
- Llevar registro y control del número de aves procesadas.
- Elaborar Informes sobre los volúmenes de producción.
- Mantener en condiciones de limpieza las instalaciones utilizadas para el procesamiento de la producción.
- Observar las normas de higiene y seguridad en el proceso de destace.

### **Finanzas**

A esta sección le corresponderá llevar los registros contables de la Cooperativa y de servir como apoyo a la administración.

### **Funciones**

Las principales son las siguientes:

- Llevar al día los registros contables, tanto de ingresos como de egresos.
- Adoptar las normas contables que establezca la Inspección General de Cooperativas.
- Llevar registro y control de todos los ingresos y gastos que generen las operaciones de la Cooperativa.
- Tener a la vista los libros contables de la Cooperativa.
- Informar al administrador sobre la situación financiera de la Cooperativa a través de los movimientos contables.
- Recepción y envío de documentos, correspondencia y toda información relacionada a las actividades de la avícola.
- Apoyar al administrador en la elaboración de reportes, informes, escritos.

### **Ventas**

Tiene bajo su responsabilidad realizar el proceso de comercialización y venta de

la producción avícola de la unidad productiva; buscando los mercados en donde exista una demanda potencial del producto, así como negociar las mejores condiciones posibles de venta, en cuanto a precio, tiempo de entrega y volúmenes.

### **Funciones**

Estas se mencionan a continuación:

- Conocer en forma detallada las características principales que identificarán al producto, tales como raza, peso, salud; y los niveles de producción que tendrá la avícola; los márgenes de ganancia establecidos. Llevar a cabo un estudio de mercado que le permita conocer cuales son los consumidores potenciales, sus gustos y preferencias y su ubicación, es decir, determinar cual es la oferta y demanda del mercado.
- Formular un plan de ventas, en donde se hagan constar, los volúmenes, precios, tiempo de entrega, tipo de consumidores, condiciones de pago.
- Cerrar las negociaciones necesarias de los contratos de compra-venta con los clientes.
- Coordinar el proceso de entrega del producto a los compradores.
- Realizar las actividades post-venta necesarias que sirvan como retroalimentación para la lograr una adecuada comercialización.

### **VIII. Descripción Técnica de Puestos**

En este apartado se detallan las características de cada uno de los puestos, tales como la identificación, la descripción, las atribuciones, las relaciones de trabajo, la autoridad y responsabilidad y que requisitos deben llenar las personas que ocuparán cada uno de los cargos.

A continuación se presentan las descripciones de los siguientes cargos:

Presidente de la Junta Directiva

Secretario de la Junta Directiva

Tesorero de la Junta Directiva

Vocal de la Junta Directiva

Administrador de la Granja

Secretaria Contadora

Encargados de Producción o Granjero

Encargados de Destace

Vendedor

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Presidente
Ubicación Administrativa:	Junta Directiva
Superior Inmediato:	Asamblea General
Subalternos:	Administrador

---

### DESCRIPCIÓN

Es el responsable directo ante la Asamblea General por la adecuada conducción de la Cooperativa.

### Atribuciones:

Son las siguientes:

- Convocar a todos los socios a asamblea general ordinaria o extraordinaria.
- Organizar y presidir las sesiones de socios en asamblea general.
- Mantener el orden y la disciplina en las discusiones que se den tanto en Asamblea General como en las reuniones de Junta Directiva.
- Cumplir con las disposiciones emanadas de las decisiones de la asamblea general.
- Elaboración del plan de trabajo anual y el presupuesto de gastos e ingresos y someterlo a la asamblea general para su aprobación.
- Velar por que se cumplan las metas dispuestas en el plan de trabajo.
- Coordinar el trabajo de los miembros de la Junta Directiva.
- Ser el representante legal de la cooperativa para poder realizar transacciones comerciales ante cualquier empresa o persona.
- Hacer las gestiones necesarias para obtener financiamiento y asesoría técnica ante entidades gubernamentales y no gubernamentales.

**Relaciones de trabajo:**

Con todos los colaboradores que conformarán a la Cooperativa avícola, tanto socios como empleados.

**Autoridad**

Sobre los miembros de la Junta Directiva, el Administrador, la secretaria-contadora, los encargados de producción y el vendedor.

**Responsabilidad:**

De las acciones y decisiones que se lleven a cabo en el seno de la Junta Directiva.

**REQUISITOS****Académicos**

Haber cursado como mínimo tercero básico.

Haber recibido cursos sobre organización grupal y liderazgo.

**Experiencia**

Poseer un historial de participación en cualquier clase de grupos de trabajo con fines comunitarios.

**Habilidades y destrezas**

Excelentes relaciones humanas y facilidad de palabra.

Proactivo.

Liderazgo y don de mando.

Facilidad para trabajar en equipo.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Secretario
Ubicación Administrativa:	Junta Directiva
Superior Inmediato:	Asamblea General
Subalternos:	Ninguno

---

### DESCRIPCIÓN

Es la persona que tiene bajo su cargo la transmisión de la información que se derive de las sesiones ya sea de Asamblea General o de junta directiva, a través de la formulación por escrito de las decisiones, de las conclusiones y recomendaciones emanadas de tales reuniones.

### Atribuciones:

Son las siguientes

- Redactar en forma comprensible las actas correspondientes en las sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General.
- Tomar nota, mantener registro y llevar un archivo sobre toda la información relacionada al funcionamiento de la Cooperativa.
- Será responsable de notificar por escrito sobre las convocatorias a Asambleas Generales a los socios.
- Participar activamente en la estructuración y ejecución del plan de trabajo aprobado, y en la proyección del presupuesto anual de gastos e ingresos.
- Asistir al presidente de la Junta Directiva cuando este ausente.

**Relaciones de Trabajo:**

Con los socios de la Cooperativa y los demás miembros de la Junta Directiva.

**Autoridad:**

No tiene personal bajo su mando.

**Responsabilidad:**

Del manejo adecuado y confidencial de toda la información relacionada al funcionamiento de la Cooperativa.

**REQUISITOS****Académicos**

Haber cursado como mínimo sexto primaria.

**Experiencia:**

Experiencia para interpretar y transcribir información.

**Habilidades y destrezas:**

Facilidad en comunicación verbal y escrita.

Excelentes relaciones humanas y facilidad de palabra.

Facilidad para trabajar en equipo.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Tesorero
Ubicación Administrativa:	Junta Directiva
Superior Inmediato:	Asamblea General
Subalternos:	Ninguno

---

### DESCRIPCIÓN

Es el colaborador que tiene bajo su total responsabilidad la adecuada administración de las finanzas de la Cooperativa.

### Atribuciones:

Son las siguientes:

- Elaborar el presupuesto anual de gastos e ingresos.
- Someter a consideración de la Junta Directiva el presupuesto propuesto.
- Realizar las sugerencias financieras que ameriten al plan de trabajo.
- Coordinar la ejecución del presupuesto anual e informar sobre el grado de avance.
- Buscar los medios necesarios para la recaudación y custodia segura de los fondos provenientes de las actividades productivas de la Cooperativa.
- Asistir al Secretario en su ausencia.

### Relaciones de Trabajo:

Con los socios de la Cooperativa y los demás miembros de la Junta Directiva.

### Autoridad:

No tiene personal bajo su mando.

**Responsabilidad:**

Por el uso adecuado y eficiente de los recursos monetarios con que cuente la Junta Directiva.

**REQUISITOS****Académicos**

Haber cursado como mínimo sexto primaria.

Haber recibido cursos básicos de matemática y contabilidad.

**Experiencia:**

En Administración de valores y el manejo de ingresos y egresos.

**Habilidades y destrezas:**

Honradez

Habilidad numérica y mecánica

Facilidad para trabajar en equipo

Proactivo

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Vocal
Ubicación Administrativa:	Junta Directiva
Superior Inmediato:	Asamblea General
Subalternos:	Ninguno

---

### DESCRIPCIÓN

La principal responsabilidad de este puesto es de servir de apoyo a los miembros de la Junta Directiva, asistiéndolos en sus funciones, a solicitud de la Junta Directiva realizar diligencias ante empresas, organizaciones e instituciones gubernamentales y no gubernamentales

### Atribuciones:

Son las siguientes:

- Hacer sugerencias para la elaboración del plan de trabajo y del presupuesto.
- Asistir en las diferentes tareas que realizan los demás miembros de la Junta Directiva.
- Plantear la creación de comisiones de trabajo y coordinar su funcionamiento.
- Informar a la Junta Directiva sobre los resultados obtenidos por las comisiones de trabajo.
- Sustituir en sus funciones al Tesorero o al Secretario en caso de ausencia.

**Relaciones de Trabajo:**

Con los socios de la Cooperativa y los demás miembros de la Junta Directiva.

**Autoridad:**

No tiene personal bajo su mando.

**Responsabilidad:**

De sustituir al presidente, contador o secretario de la Junta Directiva.

**REQUISITOS****Académicos**

Haber cursado como mínimo sexto primaria.

**Experiencia:**

Participación en organizaciones grupales.

**Habilidades y destrezas:**

Facilidad de comunicación verbal y escrita.

Facilidad para trabajar en equipo.

Proactivo.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Administrador
Ubicación Administrativa:	Administración
Superior Inmediato:	Junta Directiva
Subalternos:	Todo el personal de la granja

---

### DESCRIPCIÓN

Es la persona responsable ante la Junta Directiva por el funcionamiento eficaz de la avícola, para lo cual utilizará en la mejor forma posible el Proceso Administrativo a fin de lograr las metas y objetivos propuestos por la Cooperativa.

### Atribuciones

Son las siguientes:

- Elaborar los planes e implementar los programas de producción y comercialización
- Organizar las actividades y procesos de trabajo y velar por que se cumplan las normas, reglamentos y procedimientos aprobados por la Cooperativa.
- Coordinar el trabajo entre las secciones que conforman a la avícola a fin de hacer una labor eficiente al menor costo.
- Establecer programas de compra de insumos, así como supervisar el proceso productivo y el de comercialización.
- Redactar y elaborar los informes necesarios para dar a conocer a la Junta Directiva sobre la situación de la avícola; así como hacer solicitudes de cambios en las políticas de la Cooperativa.

**Relaciones de Trabajo**

Por la naturaleza de sus atribuciones deberá mantener relación directa con la Junta Directiva; así como con los encargados de producción y comercialización.

**Autoridad**

Tiene autoridad directa sobre el personal de la granja.

**Responsabilidad**

Cumplir con todas las disposiciones emanadas de la Junta Directiva y velar por que el personal a su cargo realice en forma eficiente su trabajo, así como mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la granja.

Utilizar los mecanismos a su alcance para alcanzar las metas de producción y venta aprobadas por la Cooperativa.

**REQUISITOS****Académicos**

Título de nivel medio.

**Experiencia**

Como mínimo tres años en la administración de unidades avícolas.

**Habilidades y Destrezas**

Excelentes relaciones humanas y facilidad de palabra.

Proactivo.

Liderazgo y don de mando.

Facilidad para trabajar en equipo.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Secretaria-contadora
Ubicación Administrativa:	Finanzas
Superior Inmediato:	Administrador
Subalternos:	Ninguno

---

### DESCRIPCIÓN

Es la persona que tiene bajo su responsabilidad registrar en los libros de contabilidad, todos los movimientos tanto de ingresos como de egresos de la Cooperativa. Y realizar las funciones de apoyo a la administración, relacionadas a actividades secretariales y el manejo de información hacia los demás colaboradores de la avícola.

### Atribuciones

Son las siguientes:

- Recopilar toda la información necesaria que servirá para el presupuesto.
- Llevar registro y control de todos los ingresos y gastos que generen las operaciones de la Cooperativa; para poder informar a los socios sobre el movimiento financiero de la avícola.
- Llevar al día los registros contables, tanto de ingresos como de egresos.
- Adoptar las normas contables que establezca la Inspección General de Cooperativas.
- Tener a la vista los libros contables de la Cooperativa, cuando se presenten los inspectores del Inacop.
- Informar periódicamente al administrador sobre la situación financiera de la Cooperativa a través de los movimientos contables.

- Recepción y envío de documentos, correspondencia y toda información relacionada a las actividades de la avícola.
- Apoyar al administrador en la elaboración de reportes, informes, escritos, etc.

### **Relaciones de Trabajo**

Con el administrador y los demás colaboradores de la Cooperativa.

### **Autoridad**

No tiene personal bajo su mando.

### **Responsabilidad**

Por el correcto registro y control en los libros contables de los movimientos de egresos e ingresos de la Cooperativa.

## **REQUISITOS**

### **Académicos**

Título de perito contador.

Haber recibido cursos secretariales y de contabilidad.

### **Experiencia**

En operación contable de los movimientos de una empresa.

### **Habilidades y Destrezas**

Honradez.

Habilidad numérica y mecánica.

Facilidad para trabajar en equipo.

Proactivo.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Encargado de Producción o Granjero
Ubicación Administrativa:	Unidad de producción
Superior Inmediato:	Administrador
Subalternos:	Ninguno

---

### DESCRIPCIÓN

Tiene bajo su responsabilidad de velar por que el proceso de engorde de los pollos se realice en forma técnica según lo establecen las normas sobre crianza y engorde de aves de corral, para lo cual usará en forma eficiente los diferentes elementos con los que cuenta la avícola.

### Atribuciones

Sus atribuciones son las siguientes:

- Observar y controlar que todos los pollitos comprados estén vivos y sanos.
- Colocar los pollitos por lotes, en las galeras correspondientes según su edad.
- Suministrar los alimentos, bebida, vitaminas y medicinas necesarias.
- Supervisar que el proceso de engorde de los pollos sea eficiente.
- Velar por el cumplimiento de las normas de calidad en el engorde de pollos.
- Llevar registro y control del inventario de pollos, según edad y peso y formar lotes homogéneos para su adecuada comercialización.

- Informar semanalmente al administrador sobre la situación de cada lote de pollos y a las destasadoras sobre el número de animales disponibles para el sacrificio.
- Mantener en óptimas condiciones de limpieza las galeras de la avícola.

### **Relaciones de Trabajo**

Se mantendrá en relación directa con el administrador y las destasadoras.

### **Autoridad**

No tiene personal bajo su mando.

### **Responsabilidad**

Velar por que se mantengan vivos, crezcan y engorden los pollos.

Cuidar en forma adecuada las galeras.

Hacer uso eficiente de los insumos que se les suministran a las aves.

Resguardar todas las herramientas de trabajo y los insumos.

### **REQUISITOS**

#### **Académicos**

Técnico en procesos productivos pecuarios.

#### **Experiencia**

Un año de experiencia en puestos similares.

#### **Habilidades y Destrezas**

Habilidad para el manejo de aves de corral.

Conocimientos técnicos acerca del engorde de pollos.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Encargados de Destace
Ubicación Administrativa:	Unidad de producción
Superior Inmediato:	Administrador
Subalternos:	Ninguno

---

### DESCRIPCIÓN

Son los colaboradores que tienen bajo su responsabilidad de llevar a cabo el proceso de destace de la producción; desde su levantamiento hasta el empaque.

### Atribuciones

Sus atribuciones son las siguientes:

- Realizar el levante de los pollos cuando ya estén listos para su proceso.
- Llevar a cabo el proceso de sacrificio de las aves.
- Proceder con cada unidad a escaldar y esvicerar adecuadamente.
- Lavar y pesar cada unidad de pollo.
- Proceder a empacar cada una de las unidades procesadas.
- Velar por el cumplimiento de las normas de calidad en el destace de pollos.
- Llevar registro y control del número de las unidades procesadas.
- Informar diariamente sobre los volúmenes de producción.
- Mantener en óptimas condiciones de limpieza las instalaciones utilizadas para el procesamiento de la producción.
- Observar todas las normas de higiene y seguridad en el proceso.

**Relaciones de Trabajo**

Se mantendrán en relación directa con el administrador y el vendedor.

**Autoridad**

No tiene personal bajo su mando.

**Responsabilidad**

Velar por que el proceso de destace se realice según las normas de higiene y seguridad y el programa de producción establecido por la administración.

Cuidar adecuadamente las instalaciones.

Hacer un uso adecuado de las instalaciones y el equipo necesario para el proceso de destace.

Resguardar todas las herramientas de trabajo y los insumos.

**REQUISITOS****Académicos**

Técnico en procesos productivos pecuarios.

**Experiencia**

Un año de experiencia en puestos similares.

**Habilidades y Destrezas**

Habilidad para el manejo de aves de corral.

Conocimientos técnicos relacionados al destace de pollos.

## DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

---

### IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto:	Vendedor
Ubicación Administrativa:	Unidad de Ventas
Superior Inmediato:	Administrador
Subalternos:	Ninguno

---

### DESCRIPCIÓN

Este cargo tiene la responsabilidad de llevar a cabo las actividades relacionadas al proceso de comercialización de la producción de pollos; para lo cual realizará los estudios de mercado, elaborará el plan de ventas, y procurara concretar el mayor volumen posible de negocios que permitan generar beneficios a la avícola.

### Atribuciones

Las principales son las siguientes:

- Lleva a cabo los estudios de mercado para determinar las condiciones de los potenciales clientes.
- Anualmente formular y ejecutar el plan de comercialización.
- Elaborar una presentación de venta (cartones o trifoliales) de las principales características, bondades y beneficios que obtendrán los clientes al comprar los productos de la avícola.
- Visitar a los potenciales compradores para ofrecerles el producto.
- Coordinar las entregas de la producción a los compradores.
- Elaborar reportes e informar al administrador sobre el avance del plan de ventas.

**Relaciones de Trabajo**

Mantendrá una relación directa con el administrador y el encargado de producción.

**Autoridad**

No tiene personal bajo su mando.

**Responsabilidad**

De ejecutar apropiadamente el plan de comercialización y cumplir con las metas de venta impuestas por la Cooperativa.

**REQUISITOS****Académicos**

Haber cursado como mínimo sexto primaria.

**Experiencia**

Un año de experiencia en ventas de productos avícolas.

**Habilidades y Destrezas**

Habilidad para las ventas.

Proactivo.

Excelentes relaciones humanas y facilidad de palabra.

## **X. Consideraciones Generales**

La validez de este instrumento administrativo tendrá que ser ratificado en Asamblea General de socios de la Cooperativa y tendrá una vigencia de cinco años, tiempo que dura el proyecto, anualmente podrán ser sometidos a discusión los cambios que ameriten conforme avance el proyecto.

La Junta Directiva vigilará que las descripciones, las funciones y atribuciones de cada uno de los puestos explicados en este manual sean aplicadas en forma correcta por la Administración de la avícola.

Toda desviación que se lleve a cabo y que afecte la integridad organizacional y operacional de la unidad productiva ameritará llamadas de atención a los responsables.











Aldea Champeguano - Municipio Fray Bartolomé de las Casas - Alta Verapaz  
 Proyecto: Crianza, Engorde y Destace de Pollos de Granja  
 Planillas de Sueldos y Salarios Mensuales  
 Año 2003  
 (En Quetzales)

No.	Descripción del Puesto	Salario Diario	Bonificación Incentivo Diario	Salario Mensual	Bonificación Mensual	Total Devengado	Cuota Laboral IGSS 4.83%	Liquido a Recibir
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>								
1	Granjero	Q 34.20	Q 8.33	Q 1,026.00	Q 250.00	Q 1,276.00	Q 49.56	Q 1,226.44
2	Granjero	Q 34.20	Q 8.33	Q 1,026.00	Q 250.00	Q 1,276.00	Q 49.56	Q 1,226.44
3	Destazador	Q 34.20	Q 8.33	Q 1,026.00	Q 250.00	Q 1,276.00	Q 49.56	Q 1,226.44
4	Destazador	Q 34.20	Q 8.33	Q 1,026.00	Q 250.00	Q 1,276.00	Q 49.56	Q 1,226.44
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>								
5	Administrador	Q 50.00	Q 8.33	Q 1,500.00	Q 250.00	Q 1,750.00	Q 72.45	Q 1,677.55
6	Secretaria Contadora	Q 36.67	Q 8.33	Q 1,100.00	Q 250.00	Q 1,350.00	Q 53.13	Q 1,296.87
7	Vendedor	Q 34.20	Q 8.33	Q 1,026.00	Q 250.00	Q 1,276.00	Q 49.56	Q 1,226.44
<b>TOTALES</b>				Q 7,730.00	Q 1,750.00	Q 9,480.00	Q 373.38	Q 9,106.62

**GASTOS OBLIGATORIOS DEL PATRONO**

Como consecuencia del pago de los Sueldos y Salarios, surge el compromiso del pago de prestaciones laborales calculados en el 30.55% sobre los Sueldos y Salarios. Q 2,361.52