

**MUNICIPIO DE TODOS SANTOS CUCHUMATÁN
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO**

**“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (ELABORACIÓN DE TEJIDOS
TÍPICOS) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE FRESA”**

MARITZA MARLENE BULUX CUA

TEMA GENERAL

**"DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN"**

**MUNICIPIO DE TODOS SANTOS CUCHUMATÁN
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO**

TEMA INDIVIDUAL

**“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (ELABORACIÓN DE TEJIDOS
TÍPICOS) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE FRESA”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2007**

2007

©

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

TODOS SANTOS CUCHUMATÁN – VOLUMEN 10

2-56-75-AE-2007

Impreso en Guatemala, C.A.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (ELABORACIÓN DE TEJIDOS
TÍPICOS) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE FRESA”**

**MUNICIPIO DE TODOS SANTOS CUCHUMATÁN
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO**

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

MARITZA MARLENE BULUX CUA

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, mayo 2007

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal Quinto:	P.C. Deiby Boanergers Ramírez Valenzuela

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESSIONAL SUPERVISADO**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
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:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Director del IIES:	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:	

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 10 de mayo de 2007, según Acta No. 9-2007 Punto QUINTO inciso 5.7, subinciso 5.7.51 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (ELABORACIÓN DE TEJIDOS TÍPICOS) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE FRESA", municipio de Todos Santos Cuchumatán, departamento de Huehuetenango.

Presentó

MARITZA MARLENE BULUX CUA

Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADORA 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 veintiún días del mes de mayo de dos mil siete.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

Smp.



ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Por ser fuente de sabiduría y guiarme siempre en mis caminos. Gracias padre celestial a ti te dedico este gran triunfo.

A MIS PADRES: Nicolás Alejandro Bulux Tzul (Q.E.P.D.) y Maria Teresa De Bulux, por todo el apoyo que me brindaron a lo largo de mi carrera, gracias los amo mucho y siempre los llevaré en mi corazón.

A MIS HERMANOS: Carlos, Marta, Estela, Irma, Esperanza, Silvia y Lucrecia con mucho cariño.

A MIS SOBRINOS: Que este triunfo sea un ejemplo a seguir y en especial a Eddy Vielman.

A MIS COMPAÑEROS DE PROMOCIÓN: Por todos momentos agradables compartidos a lo largo de este camino.

A LOS DOCENTES SUPEVISORES DE EPS: Por sus sabias enseñanzas y paciencia que nos brindaron a lo largo de este trabajo realizado.

A LA IGLESIA CASA DE DIOS: Por sus enseñanzas y oraciones, que han fortalecido mi vida espiritual.

A GUATEMALA: País bendito que me vio nacer.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Máxima casa de estudios por hacer de mi una profesional útil a la sociedad.

ÍNDICE GENERAL

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I	
CARACTERÍSTICAS SOCIECONÓMICAS DEL MUNICIPIO	
1.1	MARCO GENERAL 1
1.1.1	Antecedentes históricos 1
1.1.2	Localización 3
1.1.3	Extensión y límites territoriales 3
1.1.4	Clima 3
1.1.5	Orografía 4
1.2	DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA 4
1.2.1	División política 4
1.2.2	División administrativa 5
1.3	RECURSOS NATURALES 6
1.3.1	Agua 7
1.3.1.1	Flora 7
1.3.1.2	Fauna 8
1.3.2	Suelos 8
1.3.3	Bosques 8
1.4	POBLACIÓN 9
1.4.1	Población total 9
1.4.2	Población por edades 10
1.4.3	Población por sexo 11
1.4.4	Densidad poblacional 12
1.4.5	Población por área geográfica 13
1.4.6	Población por etnia 14
1.4.7	Población económicamente activa –PEA- 14
1.4.8	Empleo y niveles de ingreso 15
1.4.9	Niveles de pobreza 17
1.4.10	Vivienda 18
1.4.11	Cultura 18
1.4.11.1	Folklore 19
1.4.12	Religión 19

	PÁGINA
1.5 ESTRUCTURA AGRARIA	20
1.5.1 Tenencia de la tierra	20
1.5.2 Uso actual y potencial del suelo	20
1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	21
1.6.1 Agua	21
1.6.2 Energía eléctrica	21
1.6.3 Alumbrado público	22
1.6.4 Drenajes y letrinas	23
1.6.4.1 Sistema de tratamiento de aguas servidas	23
1.6.5 Cementerio	23
1.6.6 Salud	23
1.6.7 Educación	24
1.6.8 Sistema de recolección de basura	25
1.6.9 Correos y telégrafos	25
1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	25
1.7.1 Centros de acopio	25
1.7.2 Sistema de riego	26
1.7.3 Vías de acceso	26
1.7.4 Transporte	26
1.7.5 Medios de comunicación	26
1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA	27
1.8.1 Organización social	27
1.8.1.1 Organizaciones de desarrollo	27
1.8.1.2 Organizaciones religiosas	28
1.8.1.3 Organizaciones políticas	28
1.8.1.4 Organizaciones culturales y deportivas	28
1.8.2 Organizaciones productivas	28
1.9 ENTIDADES DE APOYO	29
1.9.1 Organizaciones gubernamentales	29
1.9.2 Organizaciones no gubernamentales	29
1.9.3 Entidades privadas	30
1.10 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL	30
1.10.1 Educación	30
1.10.2 Salud	31
1.10.3 Infraestructura	31
1.10.4 Servicio de energía eléctrica	31
1.10.5 Drenajes	31
1.10.6 Servicio de agua	32

	PÁGINA
1.11	ANÁLISIS DEL RIESGO 32
1.11.1	Identificación del riesgo 32
1.11.2	Análisis de vulnerabilidades 35
1.12	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO 37
1.12.1	Principales productos de importación 37
1.12.2	Principales productos de exportación 37
1.13	ACTIVIDADES PRODUCTIVAS 37
1.13.1	Producción agrícola 38
1.13.2	Producción pecuaria 38
1.13.3	Producción artesanal 38

CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN DE TEJIDOS TÍPICOS

2.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO 39
2.1.1	Descripción genérica 39
2.1.2	Variedades 39
2.1.3	Características 40
2.2	PRODUCCIÓN 40
2.2.1	Volumen y valor de la producción 44
2.2.2	Destino 44
2.3	CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS 44
2.4	COSTO DIRECTO DE PRODUCCIÓN 45
2.4.1	Estado de costo de producción comparativo para pantalón 45
2.4.1.1	Estado de costo de producción comparativo para camisa 46
2.4.1.2	Estado de costo de producción comparativo para corte 47
2.4.2	Estado de resultados 48
2.4.2.1	Estado de resultados de tela para pantalón 48
2.4.2.2	Estado de resultados de tela para camisa 49
2.4.2.3	Estado de resultados de tela para corte 50
2.4.3	Rentabilidad 51
2.5	FINANCIAMIENTO 55
2.5.1	Fuentes de financiamiento 55
2.6	MEZCLA DE MERCADOTECNIA 57

		PÁGINA
2.7	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA PRODUCCIÓN	63
2.7.1	Problemática detectada	63
2.7.2	Solución a problemática detectada	68

CAPÍTULO III PROYECTO: PRODUCCIÓN DE FRESA

3.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	69
3.1.1	Presentación del producto propuesto	69
3.1.2	Variedades	70
3.1.3	Producción anual	70
3.1.4	Mercado meta	70
3.2	JUSTIFICACIÓN	71
3.3	OBJETIVOS	71
3.3.1	General	71
3.3.2	Específicos	71
3.4	ESTUDIO DE MERCADO	72
3.4.1	Descripción del producto	72
3.4.2	Oferta	72
3.4.3	Demanda	74
3.4.4	Precio	78
3.4.5	Comercialización	78
3.5	ESTUDIO TÉCNICO	85
3.5.1	Localización del proyecto	85
3.5.1.1	Macrolocalización	85
3.5.1.2	Microlocalización	85
3.5.2	Tecnología	86
3.5.3	Tamaño del proyecto	86
3.5.4	Recursos necesarios	87
3.5.5	Producción	88
3.5.6	Proceso productivo	89
3.5.7	Distribución en planta	92
3.6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	93
3.7	ESTUDIO FINANCIERO	94
3.7.1	Inversión	94

	PÁGINA
3.7.1.1 Inversión fija	94
3.7.1.2 Inversión de capital de trabajo	96
3.7.1.3 Inversión total	98
3.7.2 Estado de costo directo de producción	98
3.7.2.1 Estado de resultados	99
3.7.3 Financiamiento	101
3.7.3.1 Fuentes internas	101
3.7.3.2 Fuentes externas	102
 3.8 EVALUACIÓN FINANCIERA	 102
3.8.1 Impacto social	109

CAPÍTULO IV ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PRODUCCIÓN DE FRESA

4.1 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA	110
4.1.1 Tipo y denominación	110
4.1.2 Localización	111
4.1.3 Justificación	112
4.1.4 Marco legal	112
4.1.5 Objetivos	114
4.1.5.1 Objetivo general	115
4.1.5.2 Objetivos específicos	115
4.1.6 Funciones generales	115
4.1.7 Estructura organizacional de la cooperativa	116
4.1.7.1 Diseño estructural	116
4.1.7.2 Funciones básicas de las unidades administrativas	117
 4.2 RECURSOS NECESARIOS	 121
4.2.1 Humanos	121
4.2.2 Materiales	121
4.2.3 Financieros	121
 4.3 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	 122
4.3.1 Social	122
4.3.2 Económica	122
4.3.3 Cultural	123
 4.4 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	 123
4.4.1 Planeación	124

	PÁGINA
4.4.2 Organización	127
4.4.3 Integración	129
4.4.4 Dirección	130
4.4.5 Control	132
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	138
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago población total, años: 1994,2002 y 2004.	10
2	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Distribución de la población por rango de edades años: 1994,2002 y 2004.	11
3	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Distribución de la población por sexo, años: 1994,2002 y 2004.	12
4	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Distribución de la población por área geográfica años: 1994,2002 y 2004.	13
5	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago población económicamente activa, años: 1994,2002 y 2004.	15
6	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Rango de ingresos mensuales por familia según encuesta año: 2004.	16
7	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Estado de costo directo de producción tela para pantalón, año: 2004.	45
8	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Estado de costo de producción tela para camisa, año: 2004.	46
9	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Estado de costo directo de producción tela corte de dama, año: 2004.	47
10	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Estado de resultados tela para pantalón, año: 2004.	48
11	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Estado de resultados tela para camisa, año: 2004.	49
12	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Estado de resultados tela para corte de dama, año: 2004.	51
13	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Comparación de precios de tejidos típicos, año: 2004.	60
14	República de Guatemala Oferta Histórica y Proyectada de la fresa, años: 1999-2008.	73
15	República de Guatemala Demanda potencial histórica y proyectada de la fresa, años: 1999-2008.	75
16	República de Guatemala Consumo aparente histórico y proyectado de la fresa, años: 1999-2008.	76
17	República de Guatemala Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de fresa, años: 1999-2008.	77

18	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Márgenes de Comercialización año: 2004	84
19	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Volumen de producción de fresa, año: 2004.	88
20	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Inversión fija producción de fresa, año: 2004.	95
21	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Inversión capital de trabajo producción de fresa, año: 2004.	97
22	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Inversión total producción de fresa, año 2004.	98
23	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Estado de Costo directo de producción de fresa año: 2004.	99
24	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Estado de resultados proyectado producción de fresa, año: 2004.	100
25	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Amortización Anual del Préstamo, año: 2004.	102
26	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Principales Indicadores Financieros, año: 2004.	103
27	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Punto de Equilibrio en Unidades años proyectados	105

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Flujograma del proceso de producción de tejidos típicos, año: 2004.	43
2	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Organización empresarial de la producción de tejidos típicos, año: 2004.	67
3	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Canal de comercialización año: 2004	83
4	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Diagrama de Distribución en Planta, año: 2004.	93
5	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Estructura organizacional Cooperativa “Fresas de Chicoy”, R.L. año: 2004.	117

ÍNDICE DE MAPAS

No.	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Identificación del riesgo año: 2004.	34

ÍNDICE DE TABLAS

No.	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Matriz de Riesgo año: 2004.	33
2	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Matriz de Vulnerabilidad año: 2004.	35
3	Municipio de Todos Santos Cuchumatán-Huehuetenago Matriz de Vulnerabilidad año: 2004.	36

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio de la Facultad de Ciencias Económicas, tiene como uno de los métodos de evaluación final el Ejercicio Profesional Supervisado (EPS). Esta actividad es una opción para evaluar al estudiante previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, Economista o de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciando, según sea la carrera elegida.

Este estudio tiene como objetivo principal relacionar al estudiante con los habitantes de las distintas regiones del país y ponerlo en contacto con la problemática nacional a través de la investigación de campo en el área rural y que propongan alternativas de solución a los problemas económicos y sociales que afrontan dichas comunidades al aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, tratando con ello de aumentar el nivel de vida de los guatemaltecos.

El presente informe se denomina “Organización Empresarial (Elaboración de tejidos típicos)”, estudio que tiene como objetivo fundamental determinar la organización que prevalece entre los productores dedicados en la actualidad a dicha actividad. Dicho informe forma parte del tema general “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión”, producto de la investigación realizada en el primer semestre del 2004 en el municipio de Todos Santos Cuchumatán, departamento de Huehuetenango en el que se efectuó un diagnóstico por medio del cual se tuvo contacto directo con la realidad social de aquellas poblaciones que viven en el interior del país.

Previo a la elaboración del informe general y específico se desarrollaron varias actividades, las que se detallan a continuación:

Seminario general: se realizó con la ayuda de conferencias de diversos expositores cuya finalidad fue desarrollar aspectos generales que permitieron enfocar de forma objetiva la problemática del tema en estudio. El mismo tuvo una duración de un mes.

Seminario específico: en este seminario se desarrollaron conceptos principales relacionados con la investigación a realizar, se participó en diferentes actividades por medio de grupos y se realizaron las evaluaciones correspondientes para identificar los conocimientos adquiridos en el proceso del seminario. El mismo tuvo duración de un mes.

Visita preliminar al Municipio: se llevó a cabo durante el mes de mayo 2004. Con el objetivo de tener conocimiento previo del Municipio objeto de estudio, presentación con autoridades, líderes religiosos y preparar la estancia del grupo.

Investigación de campo: fue desarrollada del 1 al 30 de junio del 2004. Consistió en la recolección de toda la información necesaria para el desarrollo del informe colectivo como el individual.

Trabajo de gabinete: consistió en el análisis y depuración de la información obtenida en el trabajo de campo para su posterior redacción en el presente trabajo.

En la elaboración del trabajo se utilizó el método científico a través de sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva, para el efecto se usaron las siguientes técnicas de investigación documental: lecturas, fichas y cuestionarios. Asimismo se utilizó las técnicas de investigación de campo tales como: observación, encuesta y entrevista.

La encuesta se trabajó con base a una muestra de 391 hogares, se tomó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Este documento se divide en cuatro capítulos que contienen:

Capítulo I, todos los aspectos generales del Municipio; antecedentes históricos, recursos naturales, aspectos demográficos, infraestructura física, análisis del riesgo, servicios básicos y medios de comunicación.

Capítulo II, se analiza la elaboración de tejidos típicos, basándose en un diagnóstico en el cual se describe el producto, proceso productivo, tecnología utilizada, costos y rentabilidad, financiamiento comercialización, organización empresarial, problemática detectada, así como la solución propuesta.

Capítulo III, se presenta la propuesta de inversión del cultivo de la fresa, la producción anual, mercado meta, la justificación, objetivos, el estudio de mercado, técnico y financiero que permitieron el desarrollo del proyecto

Capítulo IV, se propone la creación de una cooperativa para optimizar la organización de los productores de fresa y el diseño organizacional idóneo. También se describe las funciones básicas de las unidades administrativas de la cooperativa, los requerimientos y proyecciones.

Se finaliza el informe con el planteamiento de conclusiones y recomendaciones, por último los anexos como lo son: el manual de organización, mapas y la bibliografía que sirvió de soporte para desarrollar el presente informe.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO DE TODOS SANTOS CUCHUMATÁN

En este capítulo se desarrolla un diagnóstico socioeconómico del Municipio, al estudiar las variables económicas y sociales más importantes, identificados a través de los indicadores que se describen en el marco general, división político-administrativa, recursos naturales, características poblacionales, servicios básicos e infraestructura, organización social y productiva, entidades de apoyo, estructura agraria, flujo comercial, actividad productiva y análisis de riesgos.

1.1 MARCO GENERAL

Se refiere a los acontecimientos históricos que dieron origen al Municipio, así como la localización geográfica, extensión territorial, clima y orografía.

1.1.1 Antecedentes históricos

“Cuchumatán significa en idioma mam, “congregación o reunión por la fuerza. Proviene de los vocablos kuchu, reunión o congregación (del verbo (kuchuj) y de *matán*, modo adverbial que expresa por la fuerza. El profesor mexicano Marcos Becerra, en su obra “Nombres Geográficos Indígenas del Estado de Chiapas” afirma que el nombre pluralizado de la sierra, Cuchumatanes, viene de dos pueblos del departamento, San Martín Cuchumatán y Todos Santos Cuchumatán”¹

Existe evidencia arqueológica que demuestra que el área de los Cuchumatanes estuvo ocupada desde el período clásico temprano, es decir, desde 1,500 años antes de la era cristiana.

¹ FUNDACIÓN CENTROAMERICANA DE DESARROLLO -FUNCEDE-, Diagnóstico del Municipio de Todos Santos Cuchumatán, Marzo 1996. p. 7

En el relato de la conquista de Zaculeu, hecho por Gonzalo de Alvarado, se menciona un ejército mam de alrededor de 8,000 hombres, llegó desde el corazón de la sierra para ayudar a los defensores de Zaculeu, encabezados por Caibil Balam. Este ejército lo integraban guerreros de pueblos mames que hoy son conocidos como San Martín, Santiago Chimaltenango, San Juan Atitán y Todos Santos Cuchumatán.

A partir de la conquista, los españoles introdujeron el sistema de la encomienda, para explotar la mano de obra de los indígenas. Marcos Ruiz fue favorecido en 1528 con la encomienda de Cuchumatlán (Todos Santos). Por el año de 1549 aparecen como encomenderos de Todos Santos los hijos de Marcos Ruiz quienes recibían un modesto tributo anual, consistente en seis fanegas de maíz, ocho docenas de gallinas y 200 mantas.

Hacia el año 1600 Todos Santos aparece como un pueblo de visita a cargo del convento de Cuilco, que era atendido por los misioneros de la orden de Nuestra Señora de la Merced, en tanto que San Martín era atendido por el convento de Jacaltenango. En la relación de su visita pastoral, realizada entre 1768 y 1770, el arzobispo Pedro Cortés y Larraz, menciona que el pueblo de Todos Santos Cuchumatán contaba con 472 habitantes, y que junto con San Martín Cuchumatán, que tenía 97 habitantes, pertenecían a la parroquia de Nuestra Señora de Candelaria de Chiantla.

Por otra parte, en la Descripción de la Provincia de Totonicapán, de Joseph Domingo Hidalgo, publicada en 1797, el autor anota que el pueblo de Todos Santos, situado en la cañada de los Cuchumatanes, era de clima muy frío, que sus habitantes se dedicaban a criar ovejas, vender lana y fabricar chamarras.

Por acuerdo gubernativo del 11 de diciembre de 1935 fue suprimido el municipio de San Martín y anexado como aldea a Todos Santos Cuchumatán. En el año 1866 el territorio de Huehuetenango fue elevado a la categoría de departamento.

1.1.2 Localización

El Municipio está ubicado al noroccidente del departamento de Huehuetenango, a 316 kilómetros de la ciudad capital por la ruta Interamericana CA-1 y a 46 kilómetros de la Cabecera Departamental vía Chiantla, al llegar al lugar denominado tres caminos, que se encuentra en el kilómetro 28 de la Cabecera Departamental, está el cruce llamado Paquix, a 18 kilómetros se encuentra el municipio de Todos Santos Cuchumatán, de los cuales 200 metros están asfaltados y el resto es camino de terracería.

1.1.3 Extensión y límites territoriales

El Municipio cuenta con una extensión territorial de 300 kilómetros cuadrados, con una altitud de 2,470 metros sobre el nivel del mar, latitud de 15 grados 30' 32" norte longitud de 91 grados 36' 17" oeste. Colinda al norte con Concepción Huista y San Juan Ixcoy; al oriente con Chiantla; al occidente con Concepción y Santiago Chimaltenango, al sur con San Sebastián Huehuetenango, San Juan Atitán y Santiago Chimaltenango.

(Ver anexos Mapa 1 Ubicación geográfica)

1.1.4 Clima

El territorio del Municipio pertenece a las tierras altas sedimentarias, en donde se encuentra la Cordillera de los Cuchumatanes, es por ello que su clima se caracteriza por ser frío la mayor parte del año. En la región se presentan dos épocas bien marcadas, la lluviosa y la seca. La primera inicia en mayo y se

prolonga hasta octubre en la zona suroccidental y hasta noviembre y diciembre en la zona norte.

La estación meteorológica reporta una precipitación media de 1,234 milímetros anuales. La temperatura media anual fluctúa entre los 10.7 y los 21.8 grados centígrados. La máxima media de 22.5 a 37 grados centígrados y la mínima media de 11 a -3 grados centígrados.

1.1.5 Orografía

El Municipio se encuentra rodeado por la montaña San Juan y los cerros Chanchimil, Tojxolic, Silblchox y Tuiboch; ocupa una extensión de 30,000 hectáreas, en las montañas y cerros se encuentran bosques de clima frío en donde se combina el bosque mixto y puro situado a una altura de 2,500 a 3,300 metros sobre el nivel del mar. El 30% de los bosques que se encuentran tanto en la montaña San Juan como en los cerros que rodean el Municipio están por declararse como área protegida por la diversidad de fauna y flora que se encuentra en ellas.

1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

Esta sección comprende dos partes, las cuales son: la división política y la división administrativa.

1.2.1 División política

Esta se refiere a la forma como se encuentra el Municipio al año 2004; en cuanto a la estructura de sus diferentes centros poblados, pueblo, aldeas, caseríos, cantones y parajes.

Pueblo: es una ciudad o villa, con población urbana, cantidad mínima de 1,000 habitantes.

Aldea: se caracteriza por población urbana, menor de 1,000 habitantes, casa o viviendas cualquiera que sea su construcción.

Caserío: población rural agrupada, conjunto de casas que no llegan a constituir un pueblo.

Cantón: parte alta aislada en medio de una llanura.

Paraje: (de parar), es un lugar, sitio o estado de ocasión, en el cual las personas pueden tomar un descanso.

1.2.2 División administrativa

Se refiere al ordenamiento interno del Municipio, para efectos del gobierno local que tiene como misión, promover el desarrollo integral en todo el Municipio, por medio de la ejecución de proyectos de beneficio común, dar un buen servicio al ordenamiento de la población y como visión promover que la población logre el desarrollo integral en los diferentes aspectos de la vida, mediante un proceso de participación y trabajo de todos los actores sociales, de acuerdo a las necesidades locales y coadyuvar a una sociedad mas justa.

El Concejo Municipal es la máxima autoridad del Municipio, en el año 2004, está integrado por un alcalde municipal, un secretario, un tesorero, dos síndicos, cinco concejales, un síndico suplente y un concejal suplente, quienes se encargan de dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos a realizar en las comunidades.

El Alcalde Municipal representa a la Municipalidad y por ende al municipio de Todos Santos Cuchumatán; es el personero legal de la misma sin perjuicio de la representación judicial que le es atribuido al Síndico y es el jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal.

El Secretario de la corporación, dirige los trabajos de oficina de la que es jefe, bajo la dependencia del alcalde.

El Tesorero Municipal, tiene a su cargo la receptoría fiscal y todas las funciones inherentes a su puesto.

Los Síndicos Municipales y los Concejales del Municipio son miembros del órgano de deliberación y decisión.

Los Alcaldes Auxiliares, son los delegados del gobierno municipal en aldeas, caseríos y cantones en que se considere necesario y quienes contarán con los alguaciles que sean designados.

De acuerdo al artículo 49, del Decreto 12/2002, la Mancomunidad de Municipios, son asociaciones de municipios con personalidad jurídica, constituidas mediante acuerdos celebrados entre los consejos de dos a más municipios, de conformidad con la Ley, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios de sus competencias.

1.3 RECURSOS NATURALES

La variedad de recursos naturales que se encuentran en el Municipio lo forman la flora, fauna, ríos y bosques que se constituyen en factores importantes para el equilibrio del ecosistema. Hasta el momento no se ha racionalizado el uso de los mismos, la tala inmoderada y la expansión agrícola provocan degeneración de los suelos. La mayor parte de la población utiliza leña para cocinar, este fenómeno contribuye a la contaminación ambiental en el Municipio.

1.3.1 Agua

Constituye un elemento importante para la sobrevivencia de la flora y fauna silvestre que se encuentra en el Municipio. Es preciso mencionar que pocos esfuerzos se han hecho para aprovechar el agua de manera racional, ya que ésta es abundante en la región.

El agua fue considerada por mucho tiempo como un recurso libre y gratuito, dada la abundancia relativa; sin embargo, debido al crecimiento demográfico mundial, el uso se multiplicó por seis desde comienzos de siglo. Según información obtenida del Diccionario Geográfico de Guatemala y del Instituto Nacional de Estadística -INE-, el Municipio cuenta con ocho ríos, cinco arroyos y una quebrada que se describen a continuación:

Los ríos que rodean el Municipio son: Aguacate, Chanjón, Las Lajas, Rio Ocho, Cojtón, Chicoy, Limón y Valentón

(Ver anexos Mapa 2 distribución de ríos y subcuencas)

1.3.1.1 Flora

Conjunto de especies vegetales que se pueden encontrar en una región geográfica que son propias de un período geológico o que habitan en un ecosistema determinado. El Municipio cuenta con árboles frutales como el durazno, ciruela, anona, manzana, así como aguacate y plantas ornamentales como el geranio, el cartucho, hortensias, rosales etcétera. Además de éstas especies se encuentran: pajón, musgos, saúco, henequén y helechos, entre las especies forestales que se encuentran en forma natural son: Pino Colorado, Pino macho, Roble y encino, Ciprés común, Aliso, Eucalipto, Pinabete, Pino de ocote, Pino Blanco, Chicharro entre otros.

1.3.1.2 Fauna

Se entiende como el conjunto de especies animales que habitan en una región geográfica que son propias de un período geológico o que se pueden encontrar en un ecosistema determinado. En el Municipio se encuentran una gran diversidad de animales tales como: ratas, tacuacines, zorras, ardillas, liebres, sanates, guardabarrancos, gatos de monte, palomas silvestres, zopilotes, venados y otros.

1.3.2 Suelos

“Es la capa más superficial y laborable de la tierra, compuesta por la infinita cantidad de materiales orgánicos, inorgánicos y/o minerales, que sirven de base y sustentación a los vegetales y animales que viven en y sobre el mismo.”²

El tipo de suelo que se encuentra en el Municipio es profundo, de textura pesada bien drenados de color pardo, son afloraciones rocosas ocasionales, estos suelos se encuentran entre 2000 a 3000 metros sobre el nivel del mar. Los tipos de suelos que existen en el Municipio en la actualidad son aptos para cultivos agrícolas como: maíz, frijol, papa, brócoli, café así como para frutales deciduos, hortalizas, bosques de coníferas y pastos criollos.

1.3.3 Bosques

Todo bosque se entiende como un sistema integrado de árboles, arbustos, hierbas, suelo, luz, aire, agua y animales, que se condicionan en forma reciproca, pero en el que los árboles constituyen el componente dominante.

Los bosques naturales en la Sierra de los Cuchumatanes constituyen un recurso valioso tanto para la generación de beneficios directos provenientes de un

² GABRIEL ALFREDO PILOÑA ORTIZ Recursos Económicos de Guatemala, Tomo I, USAC. 1998. p. 28.

manejo sostenible como madera, leña, carbón, abonos y otros, como para la prestación de servicios ambientales fijación de carbono, producción de oxígeno.

1.4 POBLACIÓN

“Se refiere al conjunto de personas que forma una nación. Su tamaño, estructura por sexo, edad y tasa de crecimiento responden a factores diversos y su estudio es propio de la demografía. Sin embargo desde el punto de vista de la medición del empleo es importante poder definir la proporción que participan o puede participar en la actividad económica.”³

1.4.1 Población total

La población es una variable relevante que genera hechos económicos, la componen todos los agentes que propician actividades productivas. Según el Instituto Nacional de Estadística, la población urbana es la que reside en los poblados que están reconocidos de manera oficial en la categoría de ciudad, villa ó pueblo; población rural es la que habita en aldeas, caseríos, cantones y lugares con población dispersa.

El siguiente cuadro muestra la población total existente en el Municipio.

³ MARIO TORRES. Teoría y Estudio Sobre el Empleo, Desempleo y Subempleo. Guatemala 1991. p. 29.

Cuadro 1
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Población Total por Categoría de Centro poblado
Años: 1994, 2002 y 2004

Categorías	Censo		Censo		Proyección	
	1994	%	2002	%	2004	%
Pueblo	2,246	11	2,980	11	3,080	11
Aldeas	4,547	23	5,881	23	6,440	23
Caseríos	10,874	55	14,472	55	15,606	55
Cantones	1,977	10	2,716	10	2,800	10
Paraje	127	1	69	1	74	1
Total	19,771	100	26,118	100	28,000	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del “X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994”, y Censo Nacional “XI de Población y VI de Habitación 2002”, del Instituto Nacional de Estadística -INE-.

Según proyecciones realizadas, se estima que para el año 2004 la población será de 28,000 habitantes, lo que permite determinar un incremento anual del 3.54%, este fenómeno se debe al aumento considerable de población que se da dentro del Municipio.

1.4.2 Población por edades

En todo análisis poblacional es importante establecer la estructura de la población por grupos de edades, esta forma permite visualizar los patrones de fecundidad, mortalidad, sector estudiantil, así como la población en la que está en edad de trabajar.

El siguiente cuadro muestra la población por rango de edades existentes en el Municipio:

Cuadro 2
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Distribución de Población por Rango de Edades
Años: 1994, 2002 y 2004

Rango	Censo		Censo		Proyección		Encuesta	
	1994	%	2002	%	2004	%	2004	%
0-06	5,399	27	6,270	24	6,720	24	563	24
07-14	4,763	24	6,837	26	7,280	26	610	26
15-64	8,937	45	11,882	45	12,880	46	1,079	46
65 y más	672	3	1,129	4	1,120	5	94	5
Total	19,771	100	26,118	100	28,000	100	2,346	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del "X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994", y Censo Nacional "XI de Población y VI de Habitación 2002", del Instituto Nacional de Estadística -INE-, e Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre de 2004.

Según los datos obtenidos de la muestra el 50% de la población del Municipio es sumamente joven, esto se sustenta con el número de hijos en cada hogar que oscila de cuatro a seis, a consecuencia de la falta de planificación familiar.

Si al porcentaje antes indicado se le agrega el 4% de población mayor de 65 años, se evidencia el incremento de la población dependiente con relación a la población apta para trabajar.

1.4.3 Población por sexo

La importancia de analizar este tema consiste en determinar cual de los géneros tiene mayor participación en la actividad productiva del Municipio y así establecer con mayor grado de precisión la población económicamente activa.

La población del Municipio clasificada por sexo se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro 3
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Distribución de la Población por sexo
Años: 1994, 2002 y 2004

Sexo	Censo 1994	%	Censo 2002	%	Encuesta 2004	%
Hombres	9,710	49	12,390	47	13,168	47
Mujeres	10,061	51	13,728	53	14,832	53
Total	19,771	100	26,118	100	28,000	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del “X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994”, y Censo Nacional “XI de Población y VI de Habitación 2002”, del Instituto Nacional de Estadística -INE-, e Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre de 2004.

Al comparar el crecimiento poblacional por sexo entre los años 1994 y 2002, se determinó que el género con mayor porcentaje de crecimiento es el femenino, conformado por el 36%, mientras que el masculino está representado por el 27%, lo que indica que por cada año el promedio de aumento de mujeres es de cuatro, mientras que el de los hombres es el tres por ciento. Se observa también, que la población femenina conserva mayor porcentaje de población sobre la masculina en los datos reflejados por los censos de 1994, 2002 y la proyección establecida para el año 2004, situación que se confirma en la encuesta. Esto demuestra que el potencial de mano de obra femenina es elevado y por costumbre es poco utilizada en las actividades productivas del Municipio, dedicándose por lo general al hogar y a la elaboración de artículos artesanales, los cuales por ser necesarios para el núcleo familiar no son remuneradas, mientras que el hombre se dedica a labores agrícolas u otras actividades para la obtención de ingresos.

1.4.4 Densidad poblacional

Es la relación que existe entre el número de habitantes y el territorio o lugar que ocupan, para realizar las actividades en general. El Municipio cuenta con una extensión territorial de 300 kilómetros cuadrados; según datos del Instituto

Nacional de Estadística en el año 1,994 existía una población de 19,771 habitantes por lo que había una densidad poblacional de 66 personas por kilómetro cuadrado. En el censo realizado en el año 2002 se determinó una población de 26,118 habitantes, lo que indica que en ese año había una densidad poblacional de 87 habitantes por kilómetro cuadrado. Para el año 2004 se estima que habrá una población de 28,000 habitantes, lo que relacionado con la extensión territorial da como resultado una densidad poblacional de 93 kilómetros cuadrados.

1.4.5 Población por área geográfica

A continuación se presentan los datos comparativos de la población dividida por área urbana y rural de los años 1994, 2002 y 2004:

Cuadro 4
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Distribución de la Población por Área Geográfica
Años: 1994, 2002 y 2004

Área	Censo 1994	%	Censo 2002	%	Proyección 2004	%	Encuesta 2004	%
Urbana	2,246	11	2,980	12	3,159	11	258	11
Rural	17,525	89	23,138	88	24,841	89	2,088	89
Total	19,771	100	26,118	100	28,000	100	2,346	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del "X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994", y Censo Nacional "XI de Población y VI de Habitación 2002", del Instituto Nacional de Estadística -INE-, e Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre de 2004.

La población se encuentra dividida en áreas urbana y rural, se determina como urbana aquella que habita en la Cabecera Municipal, y rural la que habita en las aldeas, caseríos, fincas y parajes. La mayor concentración de habitantes se encuentra localizada en el área rural con un 89% y sólo un 11% en el área urbana, esto se explica por el carácter agrícola de la economía de la región, en donde los pobladores se ven en la necesidad de vivir cerca de las parcelas en

donde trabajan. En síntesis la composición o estructura de la población por edad, sexo, área urbana y rural, constituyen un factor demográfico importante, al permitir analizar lo siguiente: cambios en la estructura por edades, crecimiento constante de hombres y mujeres y el grado de concentración de la población por área.

1.4.6 Población por etnia

El Municipio es pluriétnico, de composición compleja. La constante e inevitable socialización de diversos grupos tanto fuera como dentro del seno territorial, no solo hacen del mismo un lugar de convergencia sociocultural, política y económica de grupos étnicos diversos, sino que es un espacio para la redefinición de varias identidades constituidas dentro de los grupos involucrados, así como, en la reconfiguración misma de éstos en el marco de su interacción social. Con base a la información obtenida se determinó que en el Municipio, predomina la población indígena. Las diferencias entre ser indígena y ladino es relativo ya las fronteras de la identidad son arbitrarias e inestables, los criterios que se usan para construir y definir lo propio y lo ajeno varían de individuo a individuo y a veces son contradictorios.

1.4.7 Población económicamente activa -PEA-

“Se define como aquella parte de la población que esta en edad de trabajar, tienen una ocupación o la buscan activamente.”⁴ La integra la población ocupada más la población desocupada entre las edades de 14 a 65 años.

⁴ Ibidem p. 122

Cuadro 5
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Población Económicamente Activa de Habitación,
Proyección y Encuesta según Sexo
Años: 1994, 2002 y 2004

Sexo	Censo 1994	%	Censo 2002	%	Proyección 2004	%	Encuesta 2004	%
Masculino	4,809	91	6,008	90	6,352	90	2,111	90
Femenino	486	9	653	10	703	10	235	10
Total	5,295	100	6,661	100	7,055	100	2,346	100

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del “X censo nacional de población y V de Habitación de 1994”, y censo nacional “XI de Población y VI de Habitación 2002”, del Instituto Nacional de Estadística -INE-, e Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre de 2004.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada reflejan que la Población Económicamente Activa -PEA- del Municipio está conformada en su mayoría por el sexo masculino, por ser el encargado de realizar las actividades productivas para obtener ingresos y sostener el hogar.

Al comparar los censos de los años 1994 y 2002, se observa un pequeño incremento en el porcentaje de la participación del sexo femenino, porque en la actualidad la mujer no sólo participa en las actividades domésticas, sino que también aporta ingreso para el sustento diario. Situación que se confirma con los porcentajes reflejados en la proyección y encuesta que corresponden al año 2004.

1.4.8 Empleo y niveles de ingreso

“El término empleo hace referencia a otros factores de producción como la tierra y el capital, en el sentido corriente se refiere a la utilización de trabajadores

asalariados, dentro de los cuales destacan los trabajadores independientes y temporales.”⁵

Se define como ingreso al dinero, cualquier otra ganancia o rendimiento de naturaleza económica obtenida durante un período de tiempo. Este criterio clasifica los hogares según el ingreso y considera pobres a los que no alcanzan un nivel dado. Existen limitaciones que no toman en cuenta bienes y servicios que la familia consume sin necesidad de incurrir en una erogación monetaria, como el autoconsumo y las transferencias en especie.

Cuadro 6
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Rango de Ingresos Mensuales por Familia según Encuesta
Año: 2004

Rango de ingresos de Quetzales			Cantidad de familias	%
1	a	400	113	28
401	a	800	118	30
801	a	1,200	118	30
1,200	a	1,600	14	4
1,601	a	2,000	14	4
2,001	a	más	14	4
Total			391	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

Los datos obtenidos en la encuesta establecen que el 28% de habitantes obtienen ingresos que oscilan entre Q 1.00 a Q 400.00, quienes no logran satisfacer sus necesidades básicas; en el segundo rango se encuentra el 30% de la población cuyos ingresos se ubican entre Q 401.00 a Q 800.00, este grupo por lo menos se aproxima al salario mínimo, la mayor parte de la población no puede asegurar ingresos mensuales mayores a Q 1,200.00, por ser un sector donde predomina la actividad agrícola y no disponen de extensiones de terreno

⁵ Ibidem p. 120

adecuado para un volumen de producción que genere ganancia útil para inversiones posteriores. De acuerdo con el análisis de los ingresos de la población, se determinó que la mayoría de los habitantes, en especial en el área rural, tienen bajos ingresos y deben mantener a una familia de más de cinco miembros. En el Municipio sus habitantes viven por debajo del mínimo vital, en consecuencia se limitan las posibilidades de desarrollo humano.

El salario de los pobladores del Municipio oscila entre Q 25.00 y Q 35.00 diarios, el cual se ha ajustado en alguna medida al salario mínimo de Q.31.90 establecido por el Código de Trabajo.

1.4.9 Niveles de pobreza

“La pobreza se define como insuficiencia de recursos para satisfacer las necesidades básicas de alimentación, alojamiento, vestido, salud y educación.

La pobreza limita el ejercicio de los derechos, políticos, económicos, sociales y culturales que la Constitución Política de Republica garantiza y además, es un hecho que los pobres son los más vulnerables a los efectos de las crisis y desastres naturales y económicos, cuya interacción produce efectos que refuerzan el estado de marginalidad.”⁶

Según el índice de precios al consumidor, para una familia de cinco personas, el costo de la Canasta Básica Vital -CBV- es de Q 2,496.56 mensuales hasta abril del año 2004.

Se estableció que el 51% de familias encuestadas están integradas de seis a 10 personas y tienen ingresos mensuales de Q 800.00, los bajos ingresos producen altos niveles de pobreza, lo cual repercute en desnutrición y bajos niveles de

⁶ GENARO SAQUIMUX Compendio Seminario General, Enero 2004. p.138

escolaridad. Estos se retroalimentan provocando costos monetarios para quién padece la pobreza, su familia, el Estado y el país.

De acuerdo al Informe Nacional de Desarrollo Humano 2005, de las Naciones Unidas, para el Municipio el porcentaje de pobreza para el año 2002, fue de 88.5% y de pobreza extrema 43.7%, lo que evidencia un alto porcentaje de pobreza en dicho lugar. En la población rural es el 88.6% y en la población indígena es el 91.4%. Para el Municipio al año 2002, el índice de salud es del 0.185, de educación es del 0.346, de ingresos es de 0.493 y de Desarrollo Humano es del 0.342.

1.4.10 Vivienda

Lugar habitacional que debe contar con los servicios y condiciones de higiene que permita vivir con bienestar y que está habilitado para ser ocupado por personas. Por la falta de recursos económicos los pobladores utilizan materiales que se encuentran accesibles y son elaborados por ellos, por lo regular las casas son de una sola habitación, lo que provoca hacinamiento, factor que influye en forma negativa en el bienestar del grupo familiar. En la investigación de campo realizada se determinó que el 51% de viviendas lo habitan de 6 a 10 personas, no cuentan con sistema de agua potable ni letrina, lo que provoca enfermedades de tipo respiratorio y gastrointestinal.

1.4.11 Cultura

En la actualidad el Municipio participa en forma activa en la Mancomunidad Huista, que cuenta con un plan estratégico de identidad cultural y proyectos de fomento, que describe la cultura como un elemento que diferencia a la población ante el resto del País y del mundo. Este programa incluye promoción de aspectos: etno-lingüístico, arte, riqueza creada, identidad artística, música, danza, teatro, literatura y proyecto de espiritualidad maya.

1.4.11.1 Folklore

El folklore se define como el conjunto de tradiciones populares y costumbres de un pueblo.

El 1 de noviembre se celebran en la cabecera los bailes folklóricos el venado y el torito. Se realiza también la famosa “Carrera de Caballos” que reúne turistas nacionales y extranjeros, además existen grupos formados para otras actividades folklóricas que son de atractivo turístico. La distinción entre indígenas y ladinos es representada por la utilización del traje típico. El vestuario de los hombres es pantalón color rojo, con rayas verticales de color blanco, camisa blanca, con pequeñas líneas rojas, esparcidas verticalmente y virtuoso cuello de colores, un sobre pantalón negro y sombrero. Las mujeres utilizan un colorido huipil y un corte de color azul oscuro. Las mujeres son las encargadas de confeccionar los puños y cuellos de las camisas de los varones y los huipiles, actividad que se realiza en un telar de cintura. Los cortes y la tela para pantalón y camisa son confeccionados industrialmente y adquiridos por las mujeres en los días de plaza en los mercados locales. Se considera que este vestuario es uno de los más bellos del país, conjuntamente con el municipio de San Juan Atitán.

1.4.12 Religión

Se refiere a la distribución de la población de acuerdo a creencias, devociones y prácticas acerca de un ser supremo o divinidad. Según investigación realizada el 50% de la población es católica y el resto pertenece a otras religiones. La religión católica cuenta con 31 templos y la religión evangélica con 52, distribuidos en todo el Municipio. Las iglesias evangélicas que existen son: Pentecostés, Monte Sinaí, Centroamericana y Nueva Renovación. A partir de 1999 estas iglesias evangélicas cuentan con biblias en idioma Mam, producto del trabajo del Instituto Lingüístico de Verano.

La relación entre los miembros de las diferentes religiones es de aparente respeto, no se ha sabido de problemas entre católicos y otras religiones. Existen críticas entre una iglesia y otra, pero no hay grupos religiosos que sustenten algún tipo de poder político en la comunidad, ni tampoco divisionismo entre la población por la diferencia de creencias religiosas. Los comités pro-mejoramiento y proyectos de desarrollo están formados por personas que profesan diferentes cultos.

1.5 ESTRUCTURA AGRARIA

Se refiere a la estructura de la tenencia, concentración y uso de la tierra. En el municipio de Todos Santos Cuchumatán, la tierra es el elemento activo y junto con el hombre, constituyen los factores más importantes que rigen la producción.

1.5.1 Tenencia de la tierra

Se constató que existen dos formas básicas de la tenencia de la tierra por parte de los agricultores: propia y arrendada. Propia es conocida también como propiedad privada, donde el agricultor es dueño de la tierra que cultiva, demostrado a través de una escritura pública. Arrendada es cuando el productor paga una cantidad de dinero al dueño de la tierra, por el uso durante un año, mediante la investigación realizada se estableció que el pago que se hace es de Q500.00 anticipado.

1.5.2 Uso actual y potencial del suelo

El uso de la tierra se orienta a la agricultura, principalmente al cultivo de la papa y del brócoli y como productos secundarios: maíz, frijol, tomate, café y otros. Las mayores extensiones, son utilizadas para el cultivo de la papa. El uso actual de la tierra se ve influenciado y condicionado por variables tales como: clima, topografía, suelo, capacidad económica y tradiciones culturales. La población

por lo general utiliza el suelo para la actividad agrícola al representar mayor cantidad de ingresos económicos.

1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA

Son los servicios que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de la población del Municipio.

1.6.1 Servicio de agua

Se estableció que en el año 2004, los habitantes del Municipio no cuentan con agua potable, se abastecen de agua entubada y en el área rural el suministro se realiza por medio de manantiales, pozos, agua de lluvia y fuentes naturales, entre las que están los ríos: Limón, Aguacate, Coyton, Chichoy, Los Lagos y Chantón que son aprovechados para proyectos de miniriego. La carencia de un proceso previo de purificación del agua para que ésta sea potable trae consecuencias para los consumidores del vital líquido, como enfermedades gastrointestinales por no hervirla antes de beberla.

Se observó que los habitantes del Municipio se abastecen por medio de un tanque ubicado en el cantón Tuitnom en la Cabecera Municipal, no se paga cuota mensual y el costo de instalación fue de Q 5,000.00; para darle mantenimiento al mismo los pobladores se organizan en grupos de cinco personas. En el año 2004, de un total de 4,299 hogares, el 77% cuentan con chorro de uso exclusivo, el 3% utiliza chorro público, el 10% utiliza servicio de pozo y el 1% usa agua de río, lago o manantial.

1.6.2 Energía eléctrica

Según investigación de campo se determinó que al año 2004, en el Municipio la cobertura de energía eléctrica es del 70% (2,295 hogares) de los cuales el 42% se encuentra en el área urbana y el resto en el área rural, suministrado por la

empresa Distribuidora Eléctrica de Occidente, S.A. -DEOCSA-. El consumo de energía eléctrica es limitado por el incremento constante en el costo provocado por la falta de control hacia la distribuidora que maneja de forma arbitraria los precios del servicio.

1.6.3 Alumbrado público

En el año 1994 existía alumbrado público en la Cabecera Municipal y en la aldea San Martín Cuchumatán.

Según investigación de campo realizada en el año 2004, se determinó que en el casco urbano, las aldeas San Martín Cuchumatán, Chiabal, El Rancho y en los caseríos tres cruces y tuiapat cuentan con alumbrado público. La falta de este servicio se debe a la carencia de infraestructura y fuentes de financiamiento en el área, lo que genera inseguridad en las comunidades.

1.6.4 Drenajes y letrinas

Se determinó que los habitantes de la Cabecera Municipal cuentan con drenajes, el resto de los centros poblados carece del servicio por la falta de recursos económicos.

En el año 1994, el 77% contaba con instalación de letrina, el 13% restante de viviendas no contaban con ningún sistema de disposición de excretas. Con respecto al tipo de servicio sanitario, al año 2004, de 4,299 hogares, el 15% de viviendas estaban conectadas a la red de drenajes, el 8% estaba conectado a fosas sépticas o excusado lavable, el 74% utilizan letrinas o pozo ciego y el 3% no utiliza ningún servicio. El sistema de disposición de excretas humanas utilizado en el Municipio genera contaminación del suelo, agua y alimentos, con incidencia en el incremento de enfermedades gastrointestinales y la elevación de los índices de morbilidad y mortalidad.

1.6.4.1 Sistema de tratamiento de aguas servidas

De acuerdo a la observación de campo se detectó que no existe el servicio de tratamiento de aguas servidas en el Municipio, debido a las características topográficas que impiden encauzar en forma adecuada las aguas negras. Asimismo, se logró comprobar la existencia de un alto nivel de contaminación provocado por estas. Según la muestra el 79% de las personas entrevistadas desechan a flor de tierra en el patio de la casa, el 11% en la calle, el 7% en ríos y el 3% en el drenaje.

1.6.5 Cementerio

El Municipio tiene un cementerio general ubicado en las orillas de la carretera, a medio kilómetro del casco urbano, cuenta con una extensión de dos manzanas de terreno, posee una estructura tradicional en la que prevalece el sepelio en nichos. Los pobladores del lugar que poseen nichos pagan una cuota anual de Q 20.00 y Q 5.00 por sepelio, ambas se pagan en la Tesorería Municipal, estos pagos contribuyen al mantenimiento y vigilancia del mismo.

1.6.6 Salud

Según la investigación de campo realizada, para los años 1994 y 2004, no existe atención preventiva en el área de salud y la cobertura para el año 2004 representa el 13% del total de la población en el área curativa. Los habitantes de las comunidades que no cuentan con un centro de asistencia médica, acuden a los promotores de salud existentes en el Municipio y en casos de enfermedades graves trasladan a los enfermos al centro más cercano; sin embargo algunos llegan a fallecer por la falta de transporte y recursos económicos.

1.6.7 Educación

La educación es la base fundamental del desarrollo de un país, y es la adquisición adecuada de conocimientos que implica la superación del individuo.

Para el año 2002 según datos del XI censo de población, el total de habitantes en edad estudiantil del Municipio era de 19,848 de los cuales el 51% es analfabeto; fenómeno que se explica porque los padres prefieren enviar a sus hijos a trabajar las tierras y las niñas en su mayoría ayudan en los quehaceres de la casa, debido a que la mayor parte de la población se dedica a la agricultura, que es su fuente de ingreso, situación que se da en su mayoría en el área rural. Esto tiene un efecto negativo en la situación económica del campesino que radica en la falta de oportunidades de trabajo y los altos precios de los productos de la canasta básica.

Con base en datos del Ministerio de Educación, se determinó que la cobertura de escolaridad en cada uno de los diferentes niveles de educación en el año 1994 era el siguiente: pre-primaria 18%, primaria 72% y básico 44%. Según investigación de campo en el año 2004 la cobertura de escolaridad para el nivel de pre-primaria es de 30%, primaria 77% y básico de 59%, en lo referente al nivel diversificado se estableció que no existe ningún centro educativo que preste dicho servicio a la población.

A continuación se hace referencia a la cantidad de establecimientos educativos públicos y privados con que cuenta el Municipio.

Existen tres escuelas preprimarias, 24 escuelas primarias, tres institutos de educación básica, una escuela que utiliza el sistema de telesecundaria, un instituto por madurez y un colegio privado. También se encuentran en proceso de gestión seis institutos propuestos bajo la dirección general extraescolar

denominado Núcleos Familiares para el Desarrollo Educativo -NUFED-, los cuales funcionarán como institutos ocupacionales con el enfoque de producción y comercialización de productos familiares.

1.6.8 Sistema de recolección y tratamiento de basura

Estos servicios son deficientes en el Municipio y constituyen focos de contaminación para el medio ambiente. De acuerdo a la información recabada, se estableció que el 61% de la población del área rural reciclan la basura para abono, el 18% la entierran, el 11% la queman y el resto la desechan en el patio de las casas. En la Cabecera Municipal la recolección de basura es a través de un vehículo propiedad de la municipalidad que utiliza como botadero un terreno baldío cercano al río Limón, esto representa un problema por no contar con un tratamiento de residuos sólidos.

1.6.9 Correos y telégrafos

El servicio es proporcionado por la empresa de correspondencia El Correo, ubicada a un costado del edificio municipal y se complementa el reparto con el apoyo de los alcaldes auxiliares de cada aldea. El horario de atención es de lunes a viernes de 8:30 a 13:00 horas y de 14:00 a 17:30 horas.

1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

La infraestructura productiva básica del Municipio es:

1.7.1 Centros de acopio

Área física que sirve para reunir la producción procedente de distintas unidades productivas. El Municipio cuenta con los siguientes centros de acopio: Centros primarios y centros terciarios

1.7.2 Sistemas de riego

En el municipio de la conducción del agua para el riego de los cultivos es por gravedad y la distribución de la misma es por aspersión. Los sistemas de riego en estas comunidades generan la oportunidad de destinar la producción a la exportación de papa, brócoli y café. La carencia de los mismos en la mayoría de los centros poblados, ocasiona que la producción sea sólo para autoconsumo y en algunos casos venta del producto en el mercado local.

1.7.3 Vías de acceso

De la cabecera departamental de Huehuetenango hacia el Municipio la comunicación es por carretera de 26 kilómetros asfaltados y 22 de terracería, que se ve afectada por derrumbes en época de lluvia. “El 83% de los centros poblados cuentan con caminos de terracería, el 17% restante tienen caminos de terracería parcial que se complementan con herradura”.⁷ La terracería parcial consiste en que el camino esta compuesto por tierra, balastro y piedra.

1.7.4 Transporte

El Municipio cuenta con servicios de transporte colectivo formal e informal. El transporte comercial se realiza por vía terrestre a través de camiones y buses extraurbanos; en lo referente al traslado de productos agrícolas, está a cargo de los agroexportadores e intermediarios que cancelan una cuota municipal utilizada para el mantenimiento de las carreteras de Q.5.00 para pick-ups y Q.20.00 para camiones.

1.7.5 Medios de comunicación

La Cabecera Municipal es atendida por diferentes empresas de servicio de correo entre las que se mencionan: El Correo, King Express y Gigante Express. Asimismo, cuentan con las siguientes empresas de telefonía: Sersat, Atel,

⁷ FUNDACIÓN CENTROAMERICANA DE DESARROLLO. Op. Cit. p. 16.

Comcel, Ruralsat y Teléfonos del Norte que proveen de 50 teléfonos comunitarios al Municipio. Además se cuenta con servicio de televisión por cable.

1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA

Organización es un proceso encaminado a obtener un fin previo a definirse por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después coordinarlas para que en conjunto actúen como una sola, con el propósito de lograr un objetivo en común.

1.8.1 Organización social

Las organizaciones sociales abarca las diferentes formas que asumen los grupos humanos con el fin de satisfacer las necesidades o para atender y responder ofertas institucionales, todas tienen el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

1.8.1.1 Organizaciones de desarrollo

Entre las organizaciones sociales de desarrollo están: Comités Pro-desarrollo y Pro-mejoramiento ubicados en la Cabecera Municipal, los cuales surgen con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población y se integran a través del Consejo Municipal de Desarrollo, con base en el Decreto Número 11-2002 Ley de Consejos de Desarrollo Urbano Rural, Artículo 12 promueve y facilita la organización, la participación efectiva de las comunidades al priorizar las necesidades, problemas y soluciones para el desarrollo integral y apoyar la descentralización de la administración pública como la coordinación interinstitucional en el Municipio.

1.8.1.2 Organizaciones religiosas

Cuenta con 31 iglesias católicas y 52 evangélicas ubicadas en las diferentes aldeas, cantones y caseríos del Municipio, para responder a las necesidades de evangelización en las comunidades.

1.8.1.3 Organizaciones políticas

En las elecciones generales y municipales del año 2003 sólo se registró una institución política, el resto de organizaciones no contaban con Comité Ejecutivo Municipal y la organización de las actividades proselitistas lo hacían desde su sede ubicada en la Cabecera Departamental y a excepción de una entidad política, ninguno celebró asamblea. Según las elecciones correspondientes al año 2003, el número de empadronados fue de 11,000 personas, los votantes para la primera vuelta de elecciones generales y municipales fueron 5,709 que equivale al 52% y la segunda vuelta para elección de Presidente fue de 3,109 que equivale al 28% del total de empadronados.

1.8.1.4 Organizaciones culturales y deportivas

El Municipio no cuenta con organizaciones culturales y deportivas definidas, sin embargo, existen organizaciones temporales que se encargan de las actividades dentro de las que destaca la fiesta titular de Todos Santos Cuchumatán, que se celebra del 31 de octubre al 2 de noviembre de cada año, el día principal el 1 de noviembre, en el que la iglesia católica conmemora la festividad de Todos los Santos.

1.8.2 Organizaciones productivas

Se puede mencionar que es toda aquella que brinda a la comunidad los elementos necesarios para la organización de la producción dentro del Municipio, para aprovechar al máximo los recursos existentes y coadyuvar a mejorar el nivel de vida y desarrollo económico de la población.

1.9 ENTIDADES DE APOYO

Son instituciones autónomas y semiautónomas, financiadas en forma parcial o total con fondos de tipo estatal o municipal, entre ellas se encuentran las siguientes:

1.9.1 Organizaciones gubernamentales

A través de estas instituciones el Estado brinda a la población diferentes servicios sociales, cuentan con presupuesto por estar contempladas en la Constitución Política de la República.

- Supervisión Educativa
- Juzgado de Paz
- Policía Nacional Civil
- Puesto de salud
- Sub-delegación del Registro de Ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral

1.9.2 Organizaciones no gubernamentales

Organizaciones dedicadas a promover diversos programas de apoyo al desarrollo social y económico del Municipio, entre las que se mencionan:

- Instituto Mam de Desarrollo Integral, -IMDI-
- Asociación de comadronas mayas en salud materno infantil (ACOMASM)
- Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango, (ACODIHUE)
- Proyecto de manejo sostenible de los recursos naturales en la Sierra de los Cuchumatanes (PROCUCH)

1.9.3 Entidades privadas

Instituciones que pertenecen a personas particulares, y que brindan determinados servicios, con la finalidad de obtener ganancias, entre las cuales se pueden mencionar:

- Asociación de Agricultores Tinecos -ADAT-
- Cooperativa Estrella de Occidente
- Cooperativa Flor Mashenia
- Cooperativa unión cuchumateca
- Cooperativa agrícola la Chicoyera
- Comercializadora Todosanterita

1.10 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN SOCIAL

Las áreas del Municipio que requieren de inversión para mejorar el nivel y calidad de vida de los habitantes son: mantenimiento y construcción de caminos, escuelas y redes de distribución de agua, edificación de puentes, otorgamiento de créditos para diversificación de la producción en general y mejoramiento de transporte colectivo extraurbano; sin embargo, en la tabla siguiente se presentan los requerimientos que se consideran de carácter urgente, debido al volumen de personas que se ven afectadas por la carencia de los mismos.

1.10.1 Educación

En esta área se identifica la falta de personal docente, mobiliario y equipo en escuelas de distintas áreas como en el caserío Los Chales, donde un maestro imparte clases a seis grados distribuidos en un mismo salón y en la aldea Chicoy un maestro imparte clases a dos grados diferentes. La deficiencia de mobiliario se hizo notoria en escuelas de las aldeas Batzalom y Chicoy donde existe sobrepoblación de estudiantes, quienes utilizan como mesa un tronco de árbol y blocks para sentarse.

1.10.2 Salud

Los servicios estatales de salud están a cargo de dos Puesto de Salud, ubicados en la Cabecera Municipal y en la aldea de San Martín Cuchumatán, se observó que no cuentan con personal y medicamento suficiente para cubrir la demanda de los habitantes del Municipio, lo que pone en evidencia las precarias condiciones de los servicios de salud en relación a su cobertura y del acceso que la población tiene a dicho servicio.

1.10.3 Infraestructura

Se identificaron deficiencias en la infraestructura del Municipio originadas por falta de recursos económicos en la Municipalidad. Existen varias comunidades que necesitan mantenimiento en las vías de acceso, esto afecta a los pobladores pues en temporadas de lluvia las carreteras son inaccesibles. En algunas aldeas y caseríos todavía existen caminos de herradura, por lo que los comité promejoramiento han solicitado a la Municipalidad la ampliación de carreteras, hasta los lugares lejanos a la fecha no han tenido respuesta.

1.10.4 Servicio de energía eléctrica

En cuanto al servicio de energía eléctrica prestado por UNIÓN FENOSA DEOCSA-DEORSA, es irregular para todo el Municipio entre las 17:00 y 21:00 horas, por consiguiente se hace necesario el cambio de las líneas conductoras de mayor capacidad, para mejorar el suministro.

1.10.5 Drenajes

Parte de la población de la Cabecera Municipal, cuenta con sistema de drenajes que desembocan en ríos o afluentes sin pasar antes por plantas de tratamiento de aguas servidas, quienes no cuentan con este servicio las arrojan en el patio de las casas. Para la solución de este problema se necesita la ampliación en la red de drenajes e implementar equipo necesario.

1.10.6 Servicio de agua

La aldea Chichim no cuenta con sistema de agua entubada, lo que obliga a la población a perforar agujeros en la superficie de los terrenos para acumular el agua de lluvia; otra parte de la población la canaliza en depósitos de plástico y tanques de concreto.

1.11 ANÁLISIS DEL RIESGO

Comprende el estudio de los desastres y fenómenos naturales ocurridos para poder evaluar las amenazas y vulnerabilidad de la población.

1.11.1 Identificación del riesgo

Consiste en identificar el peligro o amenaza a la que está expuesta una determinada comunidad. Como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla No. 1
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Matriz de Riesgo
Identificación del Riesgo
Año: 2004

Origen	Riesgo	Ubicación	Causa	Efecto
Natural	Inundación	Primer Puente y Nueva Comunidad	Cantidad excesiva de lluvias en tiempo relativamente corto. Aumentos considerables en el nivel de los ríos.	Desbordamiento de ríos, deslaves de tierra, carretera incomunicadas
	Sismo y Terremoto	En todo el Municipio	Acomodamiento de las placas tectónicas y corteza terrestre	Viviendas con grietas en paredes. Deslizamiento de porciones de tierra, carreteras incomunicadas
	Desbordamiento de ríos	Primer Puente y Nueva Comunidad	Deforestación de las riberas, acumulación de desechos en causes y malas prácticas agrícolas	Inundación en cultivos, viviendas y carreteras.
	Deslaves	Tuítnom, El Calvario, Los Pablos y La Ventosa	Lluvias constantes que humedecen taludes.	Carreteras intransitables, aldeas y caseríos incomunicados

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., primer semestre 2004.

El mapa que se presenta a continuación muestra las áreas de riesgo que se encuentran en el Municipio.

Mapa No. 1
Municipio de Todos Santos Cuchumatán- Huehuetenango
Identificación del Riesgo
Año: 2004



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Secretaría General de Planificación -SEGEPLAN-

En el mapa anterior se localizan los centros poblados afectados. En el mismo se puede observar que los riesgos a la que la población está expuesta son de origen natural como deslaves e inundaciones las cuales ocurren en la temporada de lluvia por lo inclinado de sus terrenos y por encontrarse en la cordillera de los Cuchumatanes. Otros factores determinantes son las prácticas agrícolas inadecuadas y la deforestación, estos problemas sociales provocan erosión de suelos y daños a los procesos naturales.

1.11.2 Análisis de vulnerabilidades

Comprende aspectos de la sociedad que condicionan o hacen propensos a sectores y grupos familiares de sufrir pérdidas (humanas y materiales) y que a su vez encuentran mayor dificultad de recuperarse producto de la debilidad económica, social y cultural que padecen. A continuación se presenta un resumen de las vulnerabilidades a las que está expuesto el Municipio.

Tabla No. 2
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Matriz de Vulnerabilidad
Año: 2004

Origen	Vulnerabilidad	Ubicación	Causa	Efecto
	Heladas	Aldeas: Chiaval, Chicoy, Chalhuitz, Buena vista, Mash, Chichím, Tui-coy. Caseríos: La Ventosa, Tzunul y Tres cruces. Aldeas: San Martín, Chiaval y Chicoy.	Bajas temperaturas de -3.0 a 0.0 grados.	Perdidas en la agricultura. Enfermedades respiratorias.
Ambiental/ Ecológicas	Erosión	Caseríos: La Ventosa, Tzunul y Tres Cruces.	Deforestación, exceso de limpieas por raspado con azadón, quemas o rozas de rastrojo, siembras a favor de pendientes.	Pérdida de la capa arable del suelo, no hay absorción del agua por la falta de vegetación, pérdida de nutrientes y volumen.

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., primer semestre 2004.

La siguiente tabla muestra las vulnerabilidades culturales, políticas, instituciones, técnicas, tecnológicas e Ideológicas.

Tabla No. 3
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Matriz de Vulnerabilidad
Año: 2004

Origen	Vulnerabilidad	Ubicación	Causa	Efecto
Culturales	Falta de educación	En todo el Municipio	Analfabetismo. No tener una educación ambiental.	Desconocimiento del impacto que el inadecuado uso de los recursos.
Políticas	Dependencia del gobierno central	En todo el Municipio	Debilidad de la autonomía de decisión local y comunitaria.	Centralización en la toma de decisiones.
Institucionales	Bomberos Municipales	En todo el Municipio	Inexistencia de sede de bomberos.	Pérdidas humanas
	Policía Nacional Civil	En todo el Municipio	No cuenta con suficiente elementos.	Robos, asaltos y falta de protección ciudadana.
Técnicas o tecnológicas	Construcción de viviendas	Cabecera Municipal, aldeas y caseríos	Construcción de viviendas en terrenos con alto grado de inclinación.	Con la actividad sísmica casas destruidas.
	Energía eléctrica	En todo el Municipio	Suspensión frecuente del servicio.	Aparatos electrodomésticos sujetos a quemarse.
Ideológicas	Desigualdad de derechos	En todo el Municipio	Marginación de la mujer para que realice sus estudios.	Desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., primer semestre 2004.

1.12 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

Son corrientes de ingresos (importaciones) y egresos (exportaciones) de bienes y servicios dentro de la economía del Municipio.

1.12.1 Principales productos de importación

Los principales productos que se importan son de consumo diario, en virtud que no se producen en el Municipio, entre estos se mencionan: hortalizas, tomate, lechugas, chile pimiento, naranjas, mangos, sandias y piñas, procedentes en su mayoría de la Cabecera Departamental.

Otros productos que importa el Municipio son: aparatos eléctricos, relojes, productos de consumo para limpieza personal, zapatos, muebles, materiales de construcción, insumos agrícolas, medicinas y combustibles.

1.12.2 Principales productos de exportación

Las exportaciones son todos aquellos productos que se distribuyen a los diferentes mercados existentes fuera del Municipio a nivel regional, nacional e internacional, entre los que se mencionan: café, brócoli, papa. Los principales lugares de consumo son: El Departamento de Chimaltenango donde se ubican las plantas procesadoras de brócoli que son INAPSA, AGROFRÍO y Bon Appetite, la Capital de la Republica y algunos productos al exterior.

1.13 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

Es la realizada por productores agrícolas, comerciantes, artesanos y cualquier otro tipo de producción que influye y beneficia en forma directa la economía del Municipio a través del aprovechamiento de los recursos naturales, humanos y de infraestructura productiva.

1.13.1 Actividad agrícola

La producción agrícola es la más importante del Municipio que ha sido considerado como el granero del Departamento. El maíz se ha consumido en muchos pueblos vecinos, sin embargo, no es la actividad con mayor realce económico por destinarse la producción al autoconsumo, el cultivo de papa y brócoli contribuyen a la economía de los hogares, también se cultiva frijol, café, algunas frutas de tierra fría y pasturas que son explotadas en mínima parte para la alimentación de pequeños rebaños de ganado ovino, en esta actividad participa de forma significativa la mujer.

1.13.2 Actividad pecuaria

Se determinó que se desarrolla producción de huevo de gallina y miel de abeja, la primera emplea mano de obra femenina en un 95%, que es capacitada por la institución SHARE de Guatemala a través del Instituto Mam de Desarrollo Integral IMDI, con el propósito que los proyectos sean rentables y autosostenibles que son objetivo de la ayuda internacional, los productores se encuentran ubicados en: aldea Chicoy y caserío Tres Cruces; y la segunda masculina en 100% localizada en el caserío Tuipat.

1.13.3 Actividad artesanal

Los conocimientos de los artesanos han sido transmitidos de una generación a otra en forma empírica, los de mayor participación son: tejidos típicos, carpintería, herrería y panadería. La actividad de tejidos a pesar de ser relevante en este sector productivo no representa importancia económica para la localidad por el volumen de producción cuyo destino es el consumo local, por ser esta una actividad familiar no brinda oportunidad de empleo a la población. La carpintería, herrería y panadería se caracterizan por utilizar mano de obra no calificada, baja tecnología y escaso volumen de producción. La ausencia de inversión y poca demanda se debe a la capacidad de compra de la población.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN DE TEJIDOS TÍPICOS

En este capítulo se describe la situación actual de la producción de tejidos típicos, que incluye la descripción del producto, proceso productivo, producción, destino, tecnología, rentabilidad, financiamiento, comercialización y organización.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El tejido típico es una prenda de vestir que utilizan los indígenas mayas desde hace mucho tiempo. Constituyen un producto textil, propio de la etnias mayas, colores vistosos en los tejidos, son parte de la cultura que existe en la región. Se puede afirmar que son exclusivas y únicas por lo que representan una tradición, que se transmite de generación en generación.

2.1.1 Descripción genérica

Los tejidos típicos están formados por hilos de diferentes calibres y colores. Cada prenda tiene figuras intercaladas, estas constituyen la labor del tejido. El uso mayoritario está dirigido hacia la población indígena quienes lo utilizan para conservar la tradición y las costumbres que tiene la población indígena en la forma de vestir.

2.1.2 Variedades

El tejido típico se usa por lo general como prenda de vestir entre la población indígena maya; con el pasar del tiempo también se han convertido en materia prima para la fabricación de otros artículos para vestir como pantalones, camisas, chalecos, gorras, pantalonetas, así como bolsas para damas, cortinas, manteles y otros.

La variedad de los tejidos se aprecia en el acabado y textura de las diferentes prendas de vestir que se confeccionan y utilizan en el Municipio.

Se observó que existen pequeños tejedores que utilizan la fuerza de trabajo familiar, poseen telar propio, compran hilo con recursos propios, establecen el precio del producto y lo llevan al mercado local.

2.1.3 Características

Los tejidos típicos son de naturaleza artesanal, se producen textiles por medio telares en pie. Todos los procesos son llevados a cabo para la producción desde la fijación del color hasta el tejido de la tela en la que se utiliza maquinaria rudimentaria. Las personas que conocen el trabajo lo han aprendido de sus padres por herencia.

2.2 PRODUCCIÓN

Conjunto de fases interrelacionadas entre sí, de las cuales se obtiene una producción determinada. En el caso de la producción de tejidos típicos, el proceso es el siguiente:

- **Preparación de la materia prima**

Consiste en la compra, traslado y verificación de la materia prima integrada por hilo mish, sedalina, lustrina y cantel. El tiempo necesario para ésta fase es de un día y medio.

- **Devanado**

Consiste en trasladar el hilo compuesto por madejas a tubos plásticos o carretes (también llamados cañones), esto requiere de un devanador que es un instrumento hecho de madera sencilla, asentado sobre una base de madera en

que se coloca la madeja, a manera de formar conos grandes de hilo. Éste proceso tarda cerca de un día (más o menos siete horas)

- **Henchido**

Radica en colocar el hilo en tubos plásticos pequeños o en canillas (pequeños trocitos de bambú) a través de la redina para formar pequeños conos de hilo, para este trabajo es necesario un devanador en el que recoloca la madeja de hilo y tarda alrededor de cinco horas.

- **Urdido**

Es preparar la trascañonera para urdir el hilo con el fin de pasarlo en forma de madeja extensa. Etapa que precisa de un día y medio.

- **Teñido y secado**

Esta fase se aplica sólo para la elaboración de tejidos para cortes de dama, la cual consiste en teñir el hilo en color azul oscuro y esperar a que se seque; para ello es necesario veinticuatro horas o más.

- **Almidonado o atolado**

Proceso que se da en la elaboración de cortes para dama, que tiene una duración de un día y consiste en aplicar almidón al hilo para que éste adquiera firmeza.

- **Plegado**

Se preparan los hilos ya urdidos y por medio de rastrillo plegar (enrollar) en el cilindro plegador del telar para proceder a tejerlos. Esta fase junto con la de aventillado tarda un período de día y medio.

- **Aventillado**

Etapa donde se unen los hilos de tela ya terminada con los hilos del cilindro plegador para continuar con el tejido.

- **Proceso de aviadura y peine**

Se ordena cada hebra de hilo para traspasarlos por los espacios de la aviadura que es una especie de malla, de acuerdo con los hilos del cilindro plegador, luego se procede a pasarlo por los claros del peine de metal; proceso que tiene una duración aproximada de tres días.

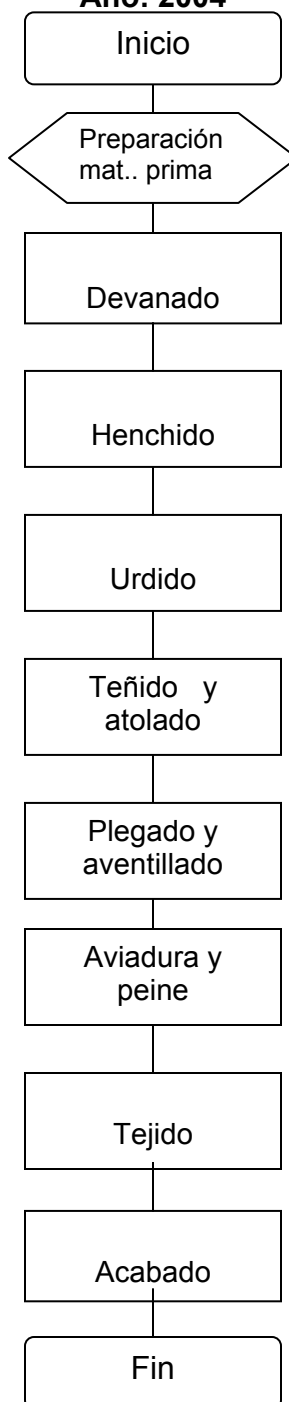
- **Tejido**

Consiste en entrelazar los hilos por medio de instrumentos llamados lanzaderas para obtener el tejido que se transforma en el producto final. Ésta fase es la más larga porque tiene una duración aproximada de diecisiete días.

- **Acabado**

Se desmonta el tejido del telar y queda disponible para la venta.

Gráfica 1
Municipio de Todos Santos Cuchumatán- Huehuetenango
Flujograma del Proceso de Producción de Tejidos Típicos
Año: 2004



Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., primer semestre 2004.

2.2.1 Volumen y valor de la producción

Por volumen de producción se entiende, la cantidad de bienes que el productor espera elaborar en un período de tiempo predeterminado. El valor de la producción lo integra el porcentaje que el artesano le agrega a la materia prima, mano de obra y la utilización de herramientas manuales durante el proceso de transformación del bien elaborado.

Según la investigación realizada, la elaboración de tejidos típicos ocupa el primer lugar dentro de las actividades artesanales del Municipio, representa el 63%. El volumen de producción de tela para camisa es de 3,960 varas anuales, con valor de producción de Q 62,700.00; tela para pantalón 3,960 varas, valor de producción de Q 62,700.00; y tela para corte con un volumen de producción de 3,120 varas, y un valor de producción de Q 68,640.00.

2.2.2 Destino

A través del trabajo realizado se estableció que el destino de la producción de tejidos típicos están dirigidos al consumo de la población indígena del Municipio.

2.3 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS

La tecnología aplicada en el proceso productivo, se determina que es de bajo nivel, el proceso de elaboración de las prendas típicas es a través de la utilización del telar de pie, el cual es manejado por tejedores que con la práctica han adquirido rapidez y especialización. La maquinaria y herramienta utilizada en el proceso productivo, conservan características ancestrales, como la elaboración manual; son de madera, fabricados por ellos mismos o por artesanos locales, y carecen de innovaciones tecnológicas. Dentro de las herramientas que se utilizan están: el urdidor, devanador y rastrillo que le sirven para preparar el pie de tela, sobre la que se dejará el lienzo o la prenda típica.

2.4 COSTO DIRECTO DE PRODUCCIÓN

Para determinar el costo de producción artesanal de tejidos típicos se considera utilizar el sistema de costeo directo, el cual se integra por el valor de la materia prima, mano de obra y costos indirectos variables. Para esta actividad el costeo se establece por subproductos: tela para pantalón, camisa y corte para dama. A continuación se presenta el cálculo de los costos según datos de encuesta e imputados.

2.4.1 Estado de costo directo de producción comparativo para pantalón

A continuación se presenta el estado de costo de producción para pantalón con seis varas de tela, según los elementos del costo que lo integran.

Cuadro 7
Municipio de Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango
Rama artesanal: tejidos típicos
Estado de costo directo de producción de tela para pantalón
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2004

Elementos	Según encuesta Q	Según imputados Q	Variación Q
Materia prima	29,754.00	29,754.00	-
Mano de obra	2,701.51	19,948.96	(17,247.41)
Costos indirectos variables		7,174.05	(7,174.05)
Costo directo de producción	32,455.51	56,876.97	(24,421.47)
Unidades producidas en varas	3960	3960	
Costo por vara	8.20	14.36	(6.17)
Costo de 6 varas para un pantalón	49.17	86.18	(37.00)

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

Al analizar el cuadro anterior, se observa que el costo directo de producción refleja una variación negativa de Q 24,421.47 al comparar los costos imputados con los encuestados, esto se debe a que el artesano no considera los datos inherentes a los costos reales que integran además del salario propio, la

bonificación incentivo, séptimo día, prestaciones laborales y cuota patronal, que al aplicarse elevan los costos y reduce el margen de ganancia.

2.4.1.1 Estado de costo de producción comparativo para camisa

A continuación se presenta el estado de costo de producción para camisa con seis varas de tela, según los elementos del costo que lo integran.

Cuadro 8 Municipio de Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango Rama artesanal: tejidos típicos Estado de costo directo de producción de tela para camisa Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2004			
Elementos	Según encuesta Q	Según imputados Q	Variación Q
Materia prima	30,509.98	30,509.98	-
Mano de obra	2,701.51	19,948.92	(17,247.20)
Costos indirectos variables		7,174.05	(7,173.72)
	33,211.49	57,632.95	(24,421.47)
Costo Directo de Producción			
Unidades producidas en varas	3960	3960	
Costo por vara	8.39	14.55	(6.17)
Costo de 6 varas para una		87.32	
camisa	50.32		(37.00)

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

En el cuadro anterior, al igual que en los costos de tela para pantalón, al comparar los costos imputados con los encuestados se observa una variación negativa de Q 24,421.46, al no considerar el salario del artesano que se encarga de elaborar el proceso de tejido, la bonificación incentivo, el séptimo día y los costos indirectos variables.

2.4.1.2 Estado de costo de producción comparativo para corte

A continuación se presenta el estado de costo de producción para corte con cinco varas de tela, según los elementos del costo que lo integran.

Cuadro 9
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Producción de Tejidos Típicos (pequeño artesano)
Estado de Costo Directo de Producción de Tela para Corte de Dama
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004

Elementos	Encuestado Q	Imputado Q	Variación Q
Materia prima	36,144.00	36,144.00	-
Hilo cantel blanco	28,512.00	28,512.00	-
Hilo cantel color	6,120.00	6,120.00	-
Tinta	1,152.00	1,152.00	-
Yuquía	360.00	360.00	-
Mano de obra	2,700.02	21,139.13	(18,439.11)
Preparación Materia Prima		615.61	(615.61)
Atolado		410.41	(410.41)
Teñido y secado		410.41	(410.41)
Devanado y henchido	540.01	1,231.21	(691.20)
Urdido	540.01	1,231.21	(691.20)
Plegado y aventillado	540.01	1,231.21	(691.20)
Aviadura y peine	1,079.99	2,462.40	(1,382.41)
Tejido		6,976.79	(6,976.79)
Séptimo día (jornal+bon/6)		3,019.88	(3,019.88)
Bono incentivo		3,550.00	(3,550.00)
Costos indirectos variables		7,602.02	(7,602.02)
Cuotas patronales 12.67%		2,228.54	(2,228.54)
Prestaciones laborales 30.55%		5,373.48	(5,373.48)
Costo directo de producción	38,844.02	64,885.15	(26,041.13)
Unidades producidas en varas	3120	3120	
Costo por vara de tela	12.450006	20.796522	(8.346516)
Costo de cinco varas para corte de dama	62.25	103.98	(41.73)

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

El cálculo del costo directo de producción de tela para corte de dama refleja una variación negativa de Q 26,041.13 al comparar los datos reales con los de

encuesta, por las mismas razones expuestas en los costos de tela para pantalón y camisa.

2.4.2 Estado de resultados

El estado de resultados muestra las operaciones de ingresos, costos, gastos y resultados financieros de una actividad productiva, al final de un período determinado que por lo regular es de un año. A continuación se presenta el estado de resultados por cada subproducto de la producción artesanal de tejidos típicos.

2.4.2.1 Estado de resultados de tela para pantalón

A continuación se presenta el estado de resultados de tela para pantalón tanto a nivel de encuesta como también desde el punto de vista de costos imputados, lo que es de mucha importancia para realizar comparaciones y efectuar el análisis respectivo.

Cuadro 10
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Producción de Tejidos Típicos (pequeño artesano)
Estado de Resultados (tela para pantalón)
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004

Concepto	Encuestado Q	Imputado Q	Variación Q
Ventas (660 piezas*95.00)	62,700.00	62,700.00	-
(-)Costo directo de producción	32,455.51	56,876.97	(24,421.46)
Ganancia Marginal	30,244.49	5,823.03	24,421.46
(-) Gastos de operación		486.50	(486.50)
Depreciación de maquinaria		460.00	(460.00)
Depreciación de herramienta		26.50	(26.50)
Utilidad antes de ISR	30,244.49	5,336.53	24,907.96
(-) Impuesto Sobre la Renta 31%	9,375.79	1,654.32	7,721.47
Utilidad Neta	20,868.70	3,682.21	17,186.49

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

De acuerdo a la información consignada en el cuadro anterior, el costo directo de producción imputado absorbe el 91% del total de ventas, con una ganancia marginal del 9% para afrontar los gastos de operación.

Al comparar lo encuestado con lo imputado se observa que la utilidad neta refleja una variación de Q 17,186.49, es decir, la ganancia se ve disminuida en Q 3,682.21 debido a la aplicación de los costos y gastos reales, tanto en el cálculo del costo directo de producción como en los gastos de operación y del Impuesto Sobre la Renta. Sin embargo, según encuesta el artesano obtiene un margen del 33% de utilidad al no tomar en cuenta todos los costos y gastos, de tal manera que le permite un adecuado crecimiento económico.

2.4.2.2 Estado de resultados de tela para camisa

A continuación se presenta el estado de resultados de tela para camisa tanto a nivel de encuesta como también desde el punto de vista de costos imputados, lo que es de mucha importancia para realizar comparaciones y efectuar el análisis respectivo.

Cuadro 11
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Producción de Tejidos Típicos (pequeño artesano)
Estado de Resultados (tela para camisa)
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004

Concepto	Encuestado Q	Imputado Q	Variación Q
Ventas (660 piezas*95.00)	62,700.00	62,700.00	-
(-)Costo directo de producción	33,211.49	57,632.95	(24,421.46)
Ganancia Marginal	29,488.51	5,067.05	24,421.46
(-) Gastos de operación		486.50	(486.50)
Depreciación de maquinaria		460.00	(460.00)
Depreciación de herramienta		26.50	(26.50)
Utilidad antes de ISR	29,488.51	4,580.55	24,907.96
(-) Impuesto Sobre la Renta 31%	9,141.44	1,419.97	7,721.47
Utilidad Neta	20,347.07	3,160.58	17,186.49

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

El cuadro anterior muestra que el costo directo de producción imputado absorbe el 92% del total de ventas, con una ganancia marginal del 8% para confrontar los gastos de operación.

Al comparar lo encuestado con lo imputado se observa que la utilidad neta refleja una variación de Q 17,186.49, debido a que la ganancia se ve disminuida en Q 3,160.58 por la aplicación de los costos y gastos reales, tales como los gastos de operación, Impuesto Sobre la Renta y los que figuran en el estado de costo directo de producción. No obstante la utilidad neta resultante de los datos según encuesta es alentadora para el pequeño artesano en vista de que no contempla todos los costos y gastos reales, por lo tanto obtiene el 32% de ganancia.

2.4.2.3 Estado de resultados de tela para corte

A continuación se presenta el estado de resultados de tela para corte tanto a nivel de encuesta como también desde el punto de vista de costos imputados, lo que es de mucha importancia para realizar comparaciones y efectuar el análisis respectivo.

Cuadro 12
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Producción de Tejidos Típicos (pequeño artesano)
Estado de Resultados (tela para corte)
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2004

Concepto	Encuestado Q	Imputado Q	Variación Q
Ventas (624 piezas*110.00)	68,640.00	68,640.00	-
(-)Costo directo de producción	38,844.02	64,885.15	(26,041.13)
Ganancia Marginal	29,795.98	3,754.85	26,041.13
(-) Gastos de operación		486.50	(486.50)
Depreciación de maquinaria		460.00	(460.00)
Depreciación de herramienta		26.50	(26.50)
Utilidad antes de ISR	29,795.98	3,268.35	26,527.63
(-) Impuesto Sobre la Renta 31%	9,236.75	1,013.19	8,223.56
Utilidad Neta	20,559.23	2,255.16	18,304.07

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

El cuadro anterior muestra que del total de las ventas el 95% lo absorbe el costo de producción y el resto que corresponde a la ganancia marginal es para confrontar los gastos de operación. Por otro lado, al confrontar los datos de encuesta versus lo imputado se observa que la utilidad neta refleja una variación de Q 18,304.07 derivado de la aplicación de los costos reales tanto en el costo directo de producción, como en los gastos de operación e Impuesto Sobre la Renta, razón por la cual dicha utilidad se disminuye en Q 2,255.16. Sin embargo, el productor obtiene ganancias que ascienden a un 30% sobre las ventas al no cuantificar todos los gastos y costos reales como se aprecia en la columna de encuesta.

4.1.1.1 Rentabilidad

Se presenta el análisis de rentabilidad por cada producto.

En la producción de tela para pantalón el análisis es el siguiente:

- **Margen de utilidad neta sobre ventas**

Evalúa la ganancia obtenida respecto al total de las ventas e indica cuánto corresponde a la utilidad neta por cada quetzal vendido.

- **Según encuesta**

$$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas} \times 100 = \text{Q } 20,868.70 / \text{Q } 62,700.00 = 33\%$$

- **Según imputados**

$$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas} \times 100 = \text{Q } 3,682.21 / \text{Q } 62,700.00 = 6\%$$

De acuerdo al estado de resultados, se observó que después de deducir costos y gastos, se obtiene una utilidad del 33% según datos encuestados y un 6% según datos imputados. Se manifiesta una gran diferencia entre uno y otro dato, en el que se puede ver en forma clara cuánto afecta al artesano aplicar todo lo concerniente al costo, sin embargo, a pesar de ello logra obtener ganancias; por otra parte según encuesta se puede observar que en la actualidad se beneficia con un margen porcentual aceptable.

• **Razón de rentabilidad sobre costos y gastos**

Es el resultado de la división entre la ganancia neta versus costos y gastos de la actividad productiva, el cual indica el grado de éxito alcanzado por la unidad artesanal.

- **Según encuesta**

$$\text{Ganancia neta} / \text{Costos y gastos} \times 100 = 20,868.70 / 41,831.30 = 50\%$$

- **Según imputados**

$$\text{Ganancia neta} / \text{Costos y gastos} \times 100 = 3,682.21 / 59,017.79 = 6\%$$

Las cifras determinadas para esta relación indican que por cada quetzal invertido en costos y gastos se obtiene una ganancia de Q 0.50 según encuesta y Q 0.06 según imputados.

En cuanto a la producción de tela para camisa el análisis de rentabilidad es como sigue:

- **Margen de utilidad neta sobre ventas**

La utilidad neta por cada quetzal vendido en la producción de tela para camisa es la siguiente:

- **Según encuesta**

$$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas} \times 100 = \text{Q } 20,347.07 / \text{Q } 62,700.00 = 32\%$$

- **Según imputados**

$$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas} \times 100 = \text{Q } 3,160.58 / \text{Q } 62,700.00 = 5\%$$

De acuerdo al estado de resultados, después de deducir todos los costos y gastos, la utilidad obtenida es del 32% según datos encuestados y de un 5% imputados. Existe una diferencia bastante marcada en la que se observa el efecto de aplicar los costos reales, pero a pesar de eso el productor aún obtiene un margen de ganancia; no obstante según los datos de encuesta la unidad económica se sostiene con buenos resultados.

- **Razón de rentabilidad sobre costos y gastos**

Es el resultado de la división entre la ganancia neta versus costos y gastos de la actividad productiva, el cual indica el grado de éxito alcanzado por la unidad artesanal.

- **Según encuesta**

$$\text{Ganancia neta} / \text{Costos y gastos} \times 100 = \text{Q } 20,347.07 / \text{Q } 42,352.93 = 48\%$$

- **Según imputados**

$$\text{Ganancia neta} / \text{Costos y gastos} \times 100 = \text{Q } 3,160.58 / \text{Q } 59,539.42 = 5\%$$

Los datos determinados para esta relación indican que por cada quetzal invertido en costos y gastos se obtiene una utilidad de Q 0.48 según encuesta y Q 0.05 según imputados.

El siguiente análisis de rentabilidad corresponde a la elaboración de tela para corte de dama:

• **Margen de utilidad neta sobre ventas**

A continuación se calcula la utilidad neta que se percibe por cada quetzal de venta:

- **Según encuesta**

$$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas} \times 100 = \text{Q } 20,559.23 / \text{Q } 68,640.00 = 30\%$$

- **Según imputados**

$$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas} \times 100 = \text{Q } 2,255.16 / \text{Q } 68,640.00 = 3\%$$

Al analizar los resultados se observa que después de deducir los costos y gastos, se obtiene una utilidad del 30% según datos encuestados y un 3% según datos imputados. Esto quiere decir que al contemplar los datos de encuesta, el pequeño artesano obtiene un mejor margen de utilidad, por el contrario, al aplicar los datos imputados el margen disminuye en forma considerable, pero no hay riesgo de pérdida.

- **Razón de rentabilidad sobre costos y gastos**

Es el resultado de la división entre la ganancia neta versus costos y gastos de la actividad productiva, el cual indica el grado de éxito alcanzado por la unidad artesanal.

- **Según encuesta**

Ganancia neta / Costos y gastos x 100 = Q 20,559.23 / Q 48,080.77 = 43%

2.5 FINANCIAMIENTO

Consiste en la concesión de créditos o transferencias de dinero por medio de empresas financieras o instituciones bancarias, a una persona individual o jurídica de acuerdo con garantías y plazo que entre si convengan, para desarrollar actividades agrícolas, comerciales y otras.

2.5.1 Fuentes de financiamiento

La fuente determina el origen de donde surgen los recursos con que cuenta el empresario para financiar sus operaciones, en consecuencia existen dos tipos de fuentes de financiamiento, así:

- **Fuentes internas**

Estas fuentes son limitadas, porque los artesanos no disponen de suficiente capital de trabajo para realizar la actividad productiva a la que se dedican, estos recursos para el año 2003 se financiaron de la siguiente manera:

- Materia prima para la producción de tela para pantalón Q 29,754.00, tela para camisa Q 30,510.00 y tela para corte de dama Q 36,144.00.
- Mano de obra para la producción de tela para pantalón Q 2,700.00, tela para camisa Q 2,700.00 y tela para corte de dama Q 2,700.02.

Por lo general en el Municipio, en las labores artesanales se utiliza mano de obra familiar, de esta manera se evita el pago de salarios, como es el caso en la elaboración de tela para corte de dama. Entre las personas que conforman el núcleo familiar que participan en los procesos productivos se encuentran: niños en edad de estudiar, los cuales trabajan una jornada y asisten a la escuela en la otra, niños en edad de estudiar que o asisten a la escuela y se dedican por completo a las labores artesanales, mujeres que en forma directa e indirecta participan en el proceso productivo y personas de la tercera edad.

Se estableció que los artesanos conforme sus condiciones económicas y por falta de orientación al respecto, no hacen uso del financiamiento externo, así mismo se comprobó que los mismos no poseen documentos legales de propiedad de la tierra, sino que sólo la han heredado, por tal razón no cuentan con patrimonio legalizado para poder tener respaldo y de esta forma poder convertirse en usuarios del sistema bancario, el cual es exigente en cuanto a la garantía.

- **Fuentes externas**

Dentro de estas fuentes externas de financiamiento para los productores del Municipio, se encuentra la Organización No Gubernamental denominada Institución Mam De Desarrollo Indígena -IMDI- cuyo apoyo financiero es proporcionado por SHARE DE GUATEMALA, el cual cuenta con un proyecto para la compra de hilos para la elaboración de telas para camisa, pantalón y corte para dama, este proyecto esta ubicado en la Aldea Tuiboch, a 25 kilómetros de la Cabecera Municipal.

Con este proyecto se beneficia a los 35 participantes del grupo de interés de la comunidad, por lo que se aporó el financiamiento a través de un crédito empresarial por parte de la Organización No Gubernamental para el grupo de

artesanos, por la cantidad de Q 4,700.00, en total para los participantes, siendo este aporte una sola vez para que los artesanos le den el uso conveniente, el proyecto tiene tiempo indefinido, mientras los productores encuentren beneficios atractivos en el mismo. Este dinero es necesario para poder comprar materia prima para la elaboración de las telas

De esta cantidad no se cobra ningún tipo de interés, ya que la función principal de esta institución es promover el desarrollo sostenible de los participantes del grupo de la comunidad, de la cantidad proporcionada en calidad de préstamo, se reintegra el 25% de la misma de acuerdo a producción y venta mensualmente, hasta llegar al total de la cantidad proporcionada por IMDI.

2.6 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

“Conjunto de herramientas que una empresa usa para alcanzar sus objetivos de mercadeo.”⁸

En la comercialización de los tejidos típicos elaborados en el Municipio se pueden definir los siguientes elementos.

- **Producto**

Prevalece el uso del traje típico, tanto en hombres como en mujeres. Razón por la cual la elaboración de la tela para confeccionar dichos trajes es llevada a cabo por gran cantidad de productores, que en la mayoría se localizan en el caserío Tzunul, aldea Chicoy.

⁸ PHILIP KOTLER/GARI ARMSTRONG., Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall . 4ta. Edición 1998. p. 172

- Descripción

El tejido utilizado para la elaboración de un pantalón para caballero está compuesto por hilo y sedalina de diversos colores, dentro de los cuales predomina el rojo y el blanco en franjas verticales. Una camisa el tejido está hecho de hilo y sedalina de varios colores. Se utiliza hilo blanco para formar el fondo y con sedalina de colores se diseñan líneas verticales.

El tejido para corte de dama se elabora con hilo de color azul marino y lleva unas franjas verticales de sedalina color celeste.

Los diferentes tipos de tejido son gruesos, debido al clima frío que prevalece en el Municipio.

- Calidad

El utilizar hilo y sedalina de buena calidad (resistentes y color durable) logra que el tejido quede sin fallas, cualidades que deben poseer para ser aceptados por los compradores.

- Presentación

La tela para confeccionar pantalón o camisa para caballero se vende en el mercado, es de una pieza de seis varas de largo, exacta para elaborar una prenda.

En el caso del corte para dama también se vende por pieza, la cual tiene una medida de cinco varas de largo, que es la necesaria para confeccionarlo.

Al venderlo de esta manera facilita el proceso de compra-venta, al evitar cortar la tela cada vez que lo requieran, por ello el cliente sólo elige la pieza que necesita.

- Empaque

El mismo no es utilizado en la comercialización de los tejidos típicos en el Municipio, en ocasiones se utiliza una bolsa plástica cuando éstos se venden.

- Marca

Los tejidos típicos que se venden en el lugar no poseen una marca o nombre que los pueda identificar entre los diferentes productores.

- Línea y mezcla del producto

Dentro de los artículos típicos que se venden en el Municipio, además de los tejidos, se pueden mencionar los huipiles, la faja para corte de dama, el sobre pantalón utilizado por los hombres y el sombrero, que son parte del traje típico de la localidad.

• Precio

El tipo de precio que se maneja en el mercado para la venta de tejidos típicos es el de paridad, que consiste en tener precios similares a la competencia.

Existe una cooperativa de tejidos llamada Estrella de Occidente, R.L., que vende tejidos típicos de los asociados, en la misma se maneja el precio sombra, que consiste en utilizar el regateo como estrategia, al dar un margen de descuento de Q 5.00 a Q 10.00 por pieza. Los productores de tejidos fijan el precio en forma empírica, con base a los existentes en el mercado, no permite saber si se obtiene o no margen de ganancia.

- Mayoreo

En la venta de los tejidos no se maneja un precio de mayoreo, ya que los mismos solo se venden por menor.

- Descuentos

En la venta de los tejidos típicos, este aspecto se da en la Cooperativa, puesto que la misma ofrece descuento por la compra de dos o más piezas, mientras que en el mercado los precios son fijos y no hacen ningún tipo de descuento.

- Condiciones de crédito

Las personas que llevan el producto a la Cooperativa realizan la venta a consignación, es decir que conforme se venden los productos se realiza el pago de los mismos. Este tipo de venta no es de beneficio para el productor, por no saber con certeza cuándo obtendrá el pago. La venta se efectúa al contado y los precios que se manejan son los siguientes:

Cuadro 13
Municipio de Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango
Comparación de precios de tejidos típicos
Año: 2004

Producto	Mercado	Cooperativa	Medida
Tela para pantalón de caballero	Q. 95.00	Q. 105.00	6 varas
Tela para camisa de caballero	Q. 95.00	Q. 105.00	6 varas
Tela para corte de dama	Q. 110.00	Q. 120.00	5 varas

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

En el cuadro anterior se observa que entre los precios del mercado y la Cooperativa hay una diferencia de Q 10.00, mismos que hacen que los compradores prefieran adquirir los tejidos en el mercado.

• Plaza

La venta de los tejidos típicos se realiza en forma directa, de los productores a los consumidores; el día de plaza o mercado del Municipio, los miércoles y sábados de cada semana. Algunos compradores acuden en ocasiones a la

casa de los productores para la compra de tela. Este tipo de comercialización beneficia al comprador, por no existir intermediarios, el costo del producto no aumenta, porque el productor sólo incrementa al precio el porcentaje de utilidad. Otro lugar en el cual se pueden adquirir tejidos típicos es la Cooperativa, donde tienen un incremento en el precio, que representa el porcentaje de ganancia por la venta.

- Canales y márgenes de comercialización

El canal de comercialización que se identifica en la venta de tejidos es nivel cero, porque no existen intermediarios en la venta y la misma se lleva a cabo del productor al consumidor final.

- Exhibición

Los vendedores de tejidos ubican sus ventas en un área del mercado designada para tal efecto, en la cual colocan las telas para que el comprador aprecie el tejido y se decida a comprar. Al hacerlo de esta manera ayuda tanto a vendedores como compradores, al ser conocido el lugar al cual acudir cuando se desee comprar.

En la Cooperativa tienen estantes de metal en los cuales colocan la tela para que pueda ser apreciada por el comprador.

- Control de existencias

Los productores que venden los tejidos típicos en forma directa no llevan un control de existencias que permita conocer la cantidad de tela que llevan al mercado y la que venden. La falta de controles de producción y venta, evita que el productor conozca el nivel real de producción.

En la Cooperativa se lleva un registro de los productos en venta y consiste en adherir una pequeña pieza de cartón en el cual se describe el nombre del productor de la tela, fecha de entrega y el precio. Este sistema ayuda a controlar de quién es el producto vendido para el pago correspondiente.

- Transporte

Los productores de tejidos típicos transportan los mismos al lugar de venta por medio de bus extraurbano, camión o pick up, que son los medios de transporte con que cuenta el Municipio, en algunos casos cuentan con vehículo propio.

En el traslado de los tejidos al lugar de venta, éstos pueden sufrir algún tipo de deterioro, debido a que los mismos son llevados junto a otros productos, como por ejemplo, verduras, las cuales ensucian los tejidos y eso hace que sea difícil su venta.

- Almacenamiento

En el caso de los tejidos, la producción se almacena en la casa del productor, por la falta de espacio y recursos económicos no cuentan con una bodega que pueda ser destinada para tal actividad.

- Promoción

No se utiliza ningún tipo de publicidad, los consumidores saben que pueden adquirir los tejidos típicos el día de mercado, o conocen la casa del artesano, a donde pueden ir a comprar los mismos. Este es otro factor que contribuye a no agregar valor al costo del producto.

- Elección de mercado meta

La producción de los tejidos típicos que se elaboran en el Municipio, son destinados totalmente a la venta dentro del mismo.

- Publicidad

Para la venta de los tejidos típicos en el Municipio, no se utiliza ningún tipo de publicidad, los consumidores saben que pueden adquirir los mismos el día de mercado, o conocen la casa de los productores, a donde pueden ir a comprar los mismos.

- Contratación de vendedores

Para realizar la venta de los tejidos, los productores no requieren de la contratación de vendedores, debido a que dicha actividad es llevada a cabo por ellos mismos o por algún miembro de la familia. Con esto se evitan del pago de salarios.

2.7 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA PRODUCCIÓN

“Organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones”.⁹

Se entiende por organización empresarial el orden que guardan todos los elementos de una empresa ya sean estos humanos, físicos, técnicos o financieros enmarcados bajo una estructura orgánica establecida a fin de que con ellos se pueda alcanzar los objetivos que persigue la empresa.

2.7.1 Problemática detectada

Derivado de las necesidades latentes expuestas por los productores de tejidos típicos quienes afirman que el sector productivo artesanal en la región ha sido afectado por la falta de organización de los productores y el total desconocimiento de estrategias de comercialización que les permita obtener mayores ganancias, contacto directo con los clientes, establecimiento de las demandas, determinación y políticas de precios, servicio de transporte y entrega,

⁹ IDALBERTO CHIAVENATO. Administración, Teoría, Proceso y Práctica. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá D.C., Colombia 3ª. Edición 2001. p. 202

así como obtener los canales que intervienen para conocer la demanda del producto que ayude a establecer políticas de comercialización con visión a las exportaciones del producto.

Se determinó, que no existen organizaciones de tendencia empresarial que se destine a la producción artesanal, lo único que se detectó es la existencia de asociaciones cuyo principal objetivo es la obtención de beneficios sociales que favorezcan a la comunidad.

La situación actual de la organización de los pequeños artesanos de tejidos típicos se describe a continuación:

- **Tipo de organización**

El tipo de organización se determina en base a los siguientes indicadores: Volumen de producción, nivel tecnológico, capital de trabajo y la mano de obra utilizada en el proceso productivo.

- **Volumen de producción**

La cantidad de producción anual que es de 194,040 varas de tela para pantalones, camisas y cortes típicos. Desarrollan la economía por medio de organizaciones informales de tipo familiar y con poco capital para invertir, tampoco cuentan con financiamiento para desarrollar esta actividad, estos factores inciden en la poca participación del ramo artesanal en la producción económica del Municipio.

- **Nivel tecnológico**

El proceso productivo de los pequeños productores de tejidos típicos es simple y predominan los procesos manuales, la maquinaria que utilizan conserva características antiguas en la construcción, ya que son fabricadas con madera y

piezas de metal, asimismo carecen de innovaciones tecnológicas significativas y requieren mantenimiento constante.

- Capital de trabajo

El capital de trabajo que se utiliza según encuesta asciende a Q 101,808.00; para producir tela para pantalón, camisa y corte, el cual se considera insuficiente para ampliar el mercado. La limitación del capital con que cuentan es uno de los factores determinantes e influyentes dentro del sistema productivo que repercute de forma negativa en la situación del artesano ya que no le permite ampliar la unidad productiva con lo cual obtendrían mayores ingresos económicos.

- Mano de obra utilizada

El personal que se utiliza está compuesto por personas que integran el grupo familiar y no contratan mano de obra ajena al grupo familiar. El padre de familia es el encargado de girar las instrucciones hacia los miembros de la familia. La toma de decisiones está centralizada en el padre de familia porque él tiene la autoridad y responsabilidad de las diferentes tareas que se llevan a cabo en el proceso productivo, también decide cuánto producir y que materia prima utilizar para la elaboración de las telas para las prendas típicas.

• Estructura administrativa

Es la forma estructural que debe diseñarse para determinar quien realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados. Se determina a través de: la complejidad, la formalización y la centralización.

- Complejidad

Se refiere a división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. Se determinó que en este tipo de unidad la complejidad no

se da la división formal de trabajo, porque realizan las tareas sin que se les sea asignadas, puesto que no cuentan con manual de normas y procedimientos que les permita una mayor coordinación en las diferentes actividades que realizan.

- Formalización

Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben como, cuando y porqué se ejecutan las tareas. Se observó no existe una adecuada coordinación y planificación de las distintas actividades que realizan, trabajan sin ninguna coherencia de actividades, como consecuencia la producción la efectúan en función de las necesidades cotidianas de sus consumidores, es decir, no saben a que porcentaje o segmento de la población van a vender, sin saber a quien van a dirigir el producto.

- Centralización

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. En este tipo de negocio se observó que la toma de decisiones está centralizada en el padre de familia puesto que él es el que decide cuanto producir y que materiales utilizar en el proceso productivo.

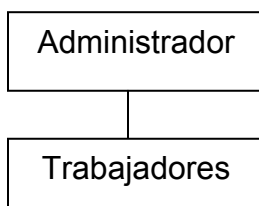
• Diseño de organización

El diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos¹⁰

A continuación se presenta el diseño de organización que se observó en los productores de tejidos típicos.

¹⁰Ibidem p. 236

Gráfica 2
Municipio de Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango
Organización empresarial de la producción
Tejidos típicos
Año: 2004



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

La gráfica anterior ilustra la organización de los fabricantes de tejidos típicos, en la producción participan como ya se indicó el núcleo familiar.

Las actividades que realiza cada una de las personas de esta estructura son las siguientes:

Administrador/propietario: Toma las decisiones y dirige las actividades a realizar, delega algunas funciones a los miembros de la familia. El trabajo lo lleva a cabo con base a su experiencia, por no contar con capacitación ni instrumentos administrativos. Es el encargado de la comercialización y venta.

Trabajadores (Esposa e hijos): Apoyan al propietario y reciben órdenes en forma verbal para realizar el trabajo. Son los encargados de velar por el cuidado de la producción y en cualquier tarea encomendada.

La organización que se observó en estas unidades productivas es simple, la línea de mando es vertical, al no requerir especialistas en tareas técnicas, este sistema es utilizado por la fácil implementación y se desarrolla en forma directa desde el propietario hasta los subalternos.

En síntesis la aplicación de la estructura lineal es limitada, por el hecho de que las tareas se realizan en forma rutinaria, el mando es único, directo y dificulta la participación e iniciativa del personal.

2.7.2 Solución a problemática detectada

Después de conocer la problemática y analizar la situación, se propone integrar a todos los productores de tejidos típicos del lugar en la organización tipo Cooperativa, ya existente en el Municipio denominada “Estrella de Occidente” R.L., porque se tiene conocimiento que la mayoría de pequeños productores no están asociados a dicha corporación con la cual se pretenden lograr los siguientes propósitos:

- Agrupar a todos los productores de tejidos típicos del Municipio y prestarles cualquier servicio relacionado con la fabricación y comercialización del producto.
- Dar a conocer las estrategias de comercialización, las cuales deben contribuir a: vender su producto a precios competitivos de acuerdo a los establecidos en el mercado, tener contacto directo con sus clientes y el mercado, además contar con los medios de transporte adecuados para trasladar su producto a lugares o clientes que lo demanden.
- Obtener y conceder a sus asociados financiamiento que tienda a la realización de sus propósitos.
- Brindar asesoría y capacitación a miembros de la Cooperativa para que puedan tecnificar el proceso productivo, con esto se pretende mejorar el control y calidad del producto para obtener mayores beneficios.

El planteamiento de la solución se logrará con la participación de todos los asociados, al efectuar un trabajo en equipo y solicitar el apoyo de las instituciones gubernamentales ubicadas en la región, destinadas para esta finalidad.

CAPÍTULO III

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE FRESA

A continuación se presenta la propuesta de inversión del cultivo de fresa, el cual se considera una potencialidad dentro de la aldea Chicoy del municipio de Todos Santos Cuchumatán y se plantea de la forma siguiente:

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto consiste en la producción de fresa, que constituye una alternativa para diversificar la producción en el área, las características de este producto se adaptan a las condiciones físicas del suelo del lugar.

La fresa se caracteriza por tener demanda todo el tiempo, la cosecha se realiza dos veces al año. Para el inicio de actividades el proyecto será financiado con fuentes internas y externas.

Con respecto a la comercialización de la fresa, se enfocará al mercado departamental y nacional, en el futuro con una forma de organización de bases sólidas, adecuados controles de calidad y producción, se podrá introducir al mercado internacional.

El proyecto consta de los siguientes estudios: Estudio de Mercado, Estudio técnico y Estudio financiero los cuales se presentan a continuación.

3.1.1 Presentación del producto propuesto

La presente propuesta de inversión se basa en el cultivo de fresa debido a que se identificó como una potencialidad productiva del Municipio.

La fresa es una planta que posee tallos cortos, sus hojas son ovales, trifoliadas con pedúnculo largo, sus flores son blancas, hermafroditas, agrupadas en ramas. El fruto o fresa es el receptáculo de la flor, carnosa y azucarada. Su

reproducción puede hacerse por semillas, división de plantas y por estolones, que es la propagación más utilizada.

3.1.2 Variedades

En Guatemala se cultivan las siguientes variedades: Tufts, Tioga, Fresno, Sequioa, Delite, Florida 90, Douglas, Pájaro, Fragaria Vesca y Chandler, esta última es la que se propone en el proyecto, a continuación se describe:

Es una planta de invierno y es sembrada en grandes extensiones de tierra, se distingue por ser rústica y vigorosa, el fruto es grueso y alargado. Fructifica varias veces al año.

La variedad Chandler requiere un poco de temperaturas bajas y si ésta es suficiente, es recomendable almacenarla por una o dos semanas. Si es tratada con más de dos semanas de almacenaje puede ser vegetativa, con merma en su producción.

3.1.3 Producción anual

En el primer año de funcionamiento del proyecto se pretende una producción de 4,000 cajas de 35 libras cada una, con un 10% de incremento anual para los próximos cinco años de vida útil del proyecto. (Ver cuadro 19 Pág. 82.)

3.1.4 Mercado meta

El mercado es el lugar o área geográfica donde los productos y sus sustitutos de competencia se compran y se venden por los compradores y vendedores quienes, de este modo, tiene fácil acceso mutuo. La producción de fresa que generará el proyecto, se destina al mercado interno.

3.2 JUSTIFICACIÓN

Como parte del estudio realizado en el Municipio, se estableció la producción de fresa como una potencialidad productiva de la región, que en la actualidad no se ha cultivado, y la misma presenta las siguientes ventajas: generación de fuentes de empleo para los agricultores, incremento y diversificación de la producción en el Municipio, además se considera que los recursos hidrológicos, el clima, el suelo y la mano de obra son aptos para este cultivo.

El cultivo de fresa beneficiará a los habitantes a través de la participación en el mercado local, por ser consumida en todo el País.

3.3 OBJETIVOS

Dentro de los objetivos que se persiguen en la presente propuesta de inversión se encuentran los siguientes.

3.3.1 General

- Fortalecer el desarrollo económico y social a través de la ejecución de un proyecto que contribuya con la comunidad de la aldea Chicoy, al proporcionar asesoría técnica, administrativa, financiera, legal y contable, necesaria para llevar a cabo el mismo y así disminuir la dependencia de cultivos tradicionales.

3.3.2 Específicos

- Organizar a los agricultores para que tengan mejor poder de negociación con los intermediarios y optimizar los recursos patrimoniales disponibles.
- Se pretende que en el término de un año, el proyecto sea un punto de desarrollo económico y social del Municipio, de manera que la Cooperativa se vea fortalecida en lo económico y produzca beneficios a los socios.

- Demostrar a través de técnicas de rentabilidad, el beneficio posible a obtener bajo un adecuado sistema de costos y de esa manera incentivar dicha actividad para el Municipio.
- Promover el producto a través de la búsqueda de nuevos mercados con el objeto de elevar la demanda del mismo.
- Desarrollar un sistema de comercialización, que garantice a los productores la máxima rentabilidad sobre el producto.

3.4 ESTUDIO DE MERCADO

Este estudio incluye las características más importantes para la implementación de la propuesta, como lo son: identificación del producto, oferta, demanda y precio.

3.4.1 Descripción del producto

El fruto o fresa es el receptáculo de la flor, carnosa y azucarada, de forma redonda ó acorazonada, que al inicio es verde y al madurar adquiere su color rojizo. La fresa es una planta herbácea, perenne, que crece espontánea en algunas regiones de Europa y América. Pertenece a la familia de las rosáceas y al género fragaria. Emite tallos a ras del suelo, llamados estolones, que dan origen a nuevas plantas.

3.4.2 Oferta

Se encontrará determinada por la producción que se realice a nivel nacional más todas las importaciones a realizar.

En el territorio de Guatemala los lugares donde se cultiva este producto son:

Las aldeas Chrijuyú y Pacorral en el municipio de Tecpán Guatemala, las aldeas Rincón Grande, Rincón Chiquito y Joya Grande en el municipio de Zaragoza, la aldea Chimazate en el municipio de Santa Cruz Balanya, y en el área urbana del municipio de Comalapa, todos en el departamento de Chimaltenango.

- **Oferta histórica y proyectada**

A continuación se detalla el comportamiento histórico de la oferta a nivel nacional, datos a través de los cuales se proyecta la oferta para el período 2004-2008.

Cuadro 14
República de Guatemala
Oferta Histórica y Proyectada de Fresa
Período: 1999 – 2008

Año	Producción nacional Quintales	Importaciones Quintales	Oferta total Quintales
1999	148,500	212	148,712
2000	145,000	336	145,336
2001	150,800	620	151,420
2002	143,300	643	143,943
2003	137,900	121	138,021
2004	138,230	424	138,654
2005	135,940	436	136,376
2006	133,650	449	134,099
2007	131,360	461	131,821
2008	129,070	474	129,544

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de “Estadísticas de producción, exportación, importación y precios de los principales productos agrícolas”, Banco de Guatemala.

La oferta total es resultado de la suma de la producción nacional más las importaciones.

La proyección de la producción y las importaciones para los años 2005 al 2008, se obtienen mediante la siguiente formula:

$$Y = a + bx \quad a = \frac{\sum y}{N} = \frac{725,500}{5} = 145,100$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} = \frac{-22,900}{10} = -2,290$$

Para el año 2004 el resultado es el siguiente:

$$Y = 145,100 + (-2,290) (3) = 145,100 + (-6,870) = 138,230 \quad (\text{Producción})$$

$$Y = 386.40 + 12.50 (4) = 386.40 + 37.50 = 423.90 \quad (\text{Importaciones})$$

El cuadro anterior refleja una disminución en la producción nacional, resultado del retiro de productores, que por falta de capital se les dificulta la compra de insumos óptimos para realizar la producción, situación que da lugar al aumento de las importaciones para poder cubrir la demanda existente en el País.

3.4.3 Demanda

Se entiende por demanda, la cantidad de bienes y servicios que en el mercado se requieren, para buscar la satisfacción de una necesidad específica y a un precio determinado.

La fresa es un producto que ha encontrado ciertas barreras a nivel internacional, en lo que a medidas fitosanitarias se refiere, por lo que para efectos del presente proyecto, se considera primordial la demanda interna, por no exigir controles estrictos en la comercialización.

El siguiente cuadro que presenta la demanda potencial histórica y proyectada de la fresa a nivel nacional.

Cuadro 15
República de Guatemala
Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Fresa
Período: 1999 – 2008
(En miles de quintales)

Año	Población Nacional	Población Delimitada	Consumo p/capita	Demanda Potencial
1999	10,044,764	7,533,573	0.0782	589,125
2000	10,427,475	7,820,606	0.0782	611,571
2001	10,824,767	8,118,575	0.0782	634,873
2002	11,237,196	8,427,897	0.0782	659,062
2003	11,612,719	8,709,539	0.0782	681,086
2004	12,002,939	9,009,805	0.0782	704,567
2005	12,393,158	9,305,727	0.0782	727,708
2006	12,783,378	9,601,649	0.0782	750,849
2007	13,173,598	9,897,572	0.0782	773,990
2008	13,563,817	10,193,494	0.0782	797,131

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Encuesta Nacional de Consumo Aparente de Alimentos, Instituto Nacional de Estadística -INE- y Secretaría General de Planificación -SEGEPLAN-

La población delimitada la integran las personas de siete a 65 años de edad que representan el 75% de la población total, se estimó un factor de crecimiento del 4% anual, con el objetivo de cubrir la demanda del Municipio y otras regiones del País como el departamento de Chimaltenango, donde se encuentra gran cantidad de productores de la misma.

- **Consumo aparente histórico y proyectado**

Comprende la suma de la producción y las importaciones, menos las exportaciones.

El consumo aparente de la fresa en el ámbito nacional se encuentra de la siguiente forma:

Cuadro 16
Municipio de Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango
Consumo aparente histórico y proyectado de la fresa
Período: 1999 – 2008

Año	Producción Quintales	Importaciones Quintales	Exportaciones Quintales	Consumo Aparente Quintales
1999	148,500	212	57,293	91,419
2000	145,000	336	37,109	108,227
2001	150,800	620	50,478	100,942
2002	143,300	643	25,404	118,539
2003	137,900	121	19,903	118,118
2004	138,230	424	12,092	126,562
2005	135,940	436	3,443	132,933
2006	133,650	449	0	134,099
2007	131,360	461	0	131,821
2008	129,070	474	0	129,544

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de “Estadísticas de producción, exportación, importación y precios de los principales productos agrícolas”, Banco de Guatemala.

Fórmula:

$$Y_c = a + bx$$

Ecuación de proyección de consumo aparente:

$$Y_c = 38,037.40 + (8,648.50)x$$

En donde:

Y_c	=	Quintales de fresa
x	=	Año en estudio
Año base	=	1999

En el cuadro anterior se observa que la producción nacional tiende a disminuir, lo que ocasiona un aumento en importaciones para cubrir la demanda nacional y

la disminución en exportaciones, esto da como resultado el incremento del consumo aparente de dicho producto a nivel nacional.

- **Demanda insatisfecha histórica y proyectada**

Representada por el volumen de producción total requerida por la población sin atenderse. El cuadro que se presenta a continuación refleja la demanda insatisfecha histórica y proyectada en el período 1999-2008.

Cuadro 17
República de Guatemala
Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Fresa
Período: 1999 – 2008

Año	Demanda potencial Quintales	Consumo aparente Quintales	Demanda insatisfecha Quintales
1999	589,125	148,712	440,413
2000	611,571	145,336	466,235
2001	634,873	151,420	483,453
2002	659,062	143,943	515,119
2003	681,086	138,021	543,065
2004	704,567	138,654	565,913
2005	727,708	136,376	591,332
2006	750,849	134,099	616,750
2007	773,990	131,821	642,169
2008	797,131	129,544	667,587

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de “Estadísticas de producción, exportación, importación y precios de los principales productos agrícolas”, Banco de Guatemala.

La demanda insatisfecha es resultado de la resta de la demanda potencial menos el consumo aparente.

Los resultados del cuadro anterior reflejan que la demanda insatisfecha presenta aumento al igual que la demanda potencial, lo cual puede ser por la falta de

oferta de dicho producto, por tal razón se apoya la propuesta de inversión en este cultivo.

3.4.4 Precio

“Es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan”.¹¹ El precio de un producto es un factor importante por lo que se debe tomar en cuenta para desarrollar un proyecto con fines lucrativos. Esto debido a que los ingresos que se generen deben ser suficientes para cubrir todos los gastos en que se incurra y además que permita obtener ganancias para los que invierten en él.

Por lo tanto se debe establecer un precio que cumpla con lo anterior, pero que a la vez no sea elevado, para que el producto sea adquirido por los demandantes.

En base al análisis de precio del mercado, factores estacionales, costos, estimaciones de producción e ingresos del presente proyecto, se determinó que el precio por libra de fresa será de Q 5.00 y el de la caja de 35 libras de Q 87.50.

3.4.5 Comercialización

Se comercializará en su estado natural, luego de cosecharla, lo que constituye una labor para productores e intermediarios hacer llegar en buen estado el fruto al mercado.

- Proceso de comercialización

El desplazamiento será desde el productor hasta el consumidor final, se llevará a cabo a través de la interrelación de las fases o etapas siguientes:

¹¹ LAURA FISHER DE LA VEGA, “Mercadotecnia”, 2ª. Edición 1998. p. 172

- **Concentración**

Luego de ser recolectada la producción de se concentrará en las mismas plantaciones y en algunas ocasiones en el centro de acopio ubicado en la Aldea.

- **Equilibrio**

Los meses para comercializarla serán marzo y abril en la primera cosecha, octubre y noviembre para la segunda y así satisfacer la demanda de los consumidores.

- **Dispersión**

Se realizará desde el momento en que es llevada de las unidades productoras a los centro de acopio, o al ser vendida a los mayoristas transportistas, quienes serán los encargados de llevar el producto a los intermediarios para la venta al consumidor final.

- **Instituciones de comercialización**

Para efectos de comercialización hacia el consumidor final, intervendrán agentes mayoristas, quienes transportarán el producto hacia los lugares de venta o empresas a las cuales se venderá el mismo.

- **Funciones de comercialización**

Para efectos del presente proyecto, se hará un análisis de cada una de las siguientes funciones.

- **Funciones de intercambio**

Estas funciones cubren aspectos relacionados con la compra-venta y determinación de precios.

- **Compra-venta**

En la función de compra-venta existen métodos para negociar los productos, entre ellos el método por inspección, muestreo y catálogo. El utilizado para la venta será el de inspección, que implicará presentación, calidad y tamaño.

Por ser la fresa un producto que requiere de cuidados específicos, se hace necesario que la cosecha se venda de inmediato, sin dejar mucho tiempo después del corte, por lo que tiene que ser vendida de preferencia la totalidad del producto en el lugar de la transacción con el agente mayorista.

- **Determinación de precios**

La determinación de precios de la fresa estará regido por factores de diversa índole como: oferta en el mercado, climatológicos y la calidad del fruto.

• **Funciones físicas**

En la producción de la fresa, las actividades que se realizarán son las siguientes:

- **Almacenaje**

Una vez cosechada, clasificada y puesta en cajas plásticas ventiladas, las fresas solo se pueden conservar en condición de temperatura normal tres días, porque una de las características de este producto es que tiende a madurarse con mucha facilidad a temperatura ambiente.

En el presente proyecto el almacenamiento será temporal y se dará en el momento del traslado al centro de acopio, con el objeto de mantenerlo en un ambiente fresco para preservar su calidad.

- **Transporte**

Los encargados de esta función serán los transportistas mayoristas, quienes se encargarán de llegar al lugar donde se acopiará la fresa, y de allí la trasladarán a los lugares de venta.

- **Empaque**

En el caso de la fresa, solo se le venderá al transportista mayorista, no se utilizará empaque, sino embalaje, el cual consistirá en cajas plásticas ventiladas cuya capacidad es de 35 libras.

• **Funciones auxiliares**

Dentro de este rubro se mencionan las actividades de clasificación, estandarización, financiamiento, riesgo e información de mercado, por las que debe ser dirigida la fresa que se produce antes de llegar a los transportistas mayoristas.

- **Clasificación o estandarización**

Deberá reunir determinadas características para facilitar la comercialización, como: tamaño estándar y grado de maduración adecuado.

- **Financiamiento**

Los recursos financieros con que contará la Cooperativa para llevar a cabo el proyecto del cultivo de fresa será un préstamo monetario de Q 125,000.00, que se solicitará en el Banco de Desarrollo Rural, S.A. -BANRURAL-, se amortizará en cinco años, a una tasa de interés del 22.5%, la garantía del mismo será prenda-fiduciaria, respaldada por las cosechas de cada año.

- **Riesgo**

El riesgo de pérdida en la comercialización de la fresa será tomado por los transportistas mayoristas, quienes con anticipación a la compra del producto, tendrán pedidos ya confirmados.

• **Estructura de comercialización**

Se toma en cuenta la estructura, conducta y eficiencia del mercado.

- **Estructura del mercado**

En este proyecto se seleccionó la variedad Chandler, por contar con la preferencia del mercado nacional.

La Cooperativa será la oferente del producto a los mayoristas que garanticen la compra al precio establecido, para el efecto la misma realizará la producción, clasificación y empaque en el mismo lugar. La comercialización se ejecutará en el departamento de Chimaltenango.

- **Conducta del mercado**

La conducta del mercado para la comercialización dependerá en gran manera de la oferta existente y de la calidad del fruto, porque la misma debe adecuarse a los requerimientos de los mayoristas.

- **Eficiencia del mercado**

El Municipio tiene como factor favorable hacia el mercado, su clima y el interés por parte de pobladores del mismo en llevar a cabo el presente proyecto.

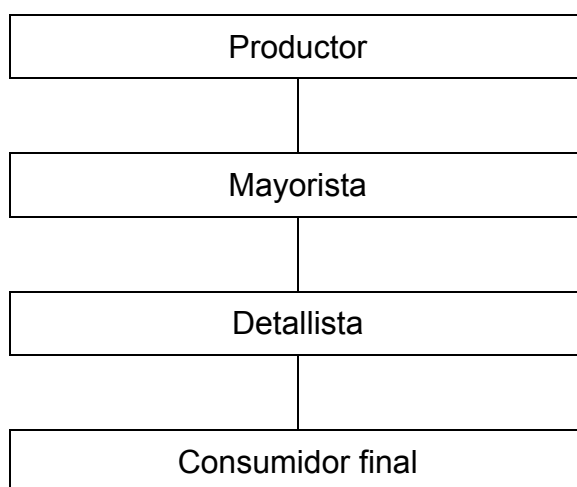
• **Operaciones de la comercialización**

Dentro de las operaciones de comercialización que se seguirán para la venta de fresa, se analizará lo referente a los canales y márgenes de comercialización.

- **Canales de comercialización**

Se realizará a través de la siguiente estructura de canales de comercialización:

Gráfica 3
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Proyecto Producción de Fresa
Canal de comercialización
Año: 2004



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

La gráfica anterior muestra que la Cooperativa Fresas de Chicoy, R. L., comercializará el total del producto a los transportistas mayoristas, quienes llegarán al centro de acopio, ubicado en el caserío Tres Cruces, de la aldea Chicoy. Los transportistas se encargarán de distribuirlo a los mayoristas y de éstos a los detallistas en el mercado de La Terminal y éstos hacia el consumidor final, por medio de detallistas que llegarán a comprar el producto para revenderlo en los mercados cantonales ubicados en las distintas colonias de la capital.

- **Márgenes de comercialización**

Los márgenes estimados en el presente proyecto se presentan en forma detallada en el siguiente cuadro:

Cuadro 18
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Fresa
Márgenes de Comercialización
(caja de 35 libras)
Año: 2004

Descripción	Precio de Venta Q.	Margen Bruto Q.	Gastos de Mercadeo Q.	Margen Neto Q.	Inv. %	Part %
Productor						
Precio de venta	87.50					41
Mayorista	162.50	75.00	18.00	57.00	65	35
Embalaje			15.00			
Flete			3.00			
Detallista	212.50	50.00	7.75	42.25	26	24
Carga			2.00			
Descarga			2.00			
Arbitrio			0.75			
Empaque			3.00			
Consum. Final						
TOTAL		125.00	25.50	99.25		
Precio de venta	Libra Q 2.50					

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., primer semestre 2004.

El cuadro anterior muestra los gastos en que incurrirán para hacer llegar el producto al consumidor final, así como el porcentaje de inversión que se efectuará por parte del productor y el detallista, y el grado de participación que los mismos tendrán en la comercialización.

3.5 ESTUDIO TÉCNICO

Constituye parte importante para elaborar propuestas de estrategias dirigidas a la producción de fresa, a través de este análisis se determina si se presenta factibilidad de desarrollo, al tomar en cuenta la localización, tamaño, recursos y proceso productivo.

3.5.1 Localización del proyecto

Esta institución estará ubicada en la aldea Chicoy. Para determinar el área de ubicación de la Cooperativa, se tomaron en consideración factores importantes como: clima, suelo, vías de acceso, mano de obra, distancia de la cabecera municipal y otros.

El área de estudio se encuentra delimitada desde dos puntos de vista: macrolocalización y microlocalización lo que se detalla a continuación.

3.5.1.1 Macrolocalización

El municipio de Todos Santos Cuchumatán pertenece al departamento de Huehuetenango, situado en la región occidental del País; las características generales del Municipio son las siguientes:

Se localiza a una distancia de 310 kilómetros de la ciudad capital, extensión 300 kilómetros cuadrados, altitud 2470 metros sobre el nivel del mar, colindancias al norte con Concepción y San Juan Ixcoy, al este con Chiantla, al oeste con San Sebastián Huehuetenango, San Juan Atitán y Santiago Chimaltenango y al sur con Concepción y Santiago Chimaltenango.

3.5.1.2 Microlocalización

El proyecto se desarrollará en la aldea Chicoy, localizada a 10 kilómetros de la cabecera municipal de Todos Santos Cuchumatán, por considerarse área

adecuada y reunir las condiciones necesarias, fotográficas y climáticas para llevar a cabo el mismo.

El clima y el suelo son apropiados para este tipo de producto; en cuanto a la infraestructura, la carretera es de terracería transitable en todo tiempo, cuenta con servicios básicos como agua, luz y teléfono. La aldea cuenta con mano de obra calificada, disponibilidad de materia prima y existe interés de los agricultores en asociarse y por ende capacidad de producción.

3.5.2 Tecnología

Se refiere al conjunto de técnicas que se utilizarán en el proceso productivo de la fresa, las cuales dan como resultado un determinado nivel tecnológico.

De acuerdo a los niveles tecnológicos, el recomendado es el nivel tecnológico III (intermedio), donde se aplican agroquímicos, técnicas de conservación de suelos, mano de obra asalariada, sistema de riego por gravedad, asistencia técnica, acceso a crédito y la utilización de semillas mejoradas. Con esta tecnología se pretende producir 4,884 cajas de fresa al año que equivale a 1,7010 quintales.

3.5.3 Tamaño del proyecto

El tamaño se determinó de acuerdo a la capacidad instalada, magnitud del mercado y a la disponibilidad financiera con que se cuenta para dar inicio al proyecto.

Se determinó la existencia de 20 agricultores, dispuestos e interesados en el proyecto productivo de fresa. La capacidad económica de los productores así como la disponibilidad de terreno existente en el lugar permite plantear un área de cultivo de cuatro manzanas de terreno, en las cuales se espera generar una producción promedio de 4,884 cajas anuales de fresa (4,884 Quintales) durante

los siguientes cinco años que constituyen la vida útil del proyecto y se estima mantener el rendimiento por manzana de acuerdo a la tecnología que se utilizará.

3.5.4 Recursos necesarios

Para el desarrollo de las actividades de la organización, se han considerado tres tipos de recursos: humanos, físicos y financieros.

- **Recursos humanos**

Este recurso es un factor de gran importancia dentro del contexto de toda organización para el desarrollo de sus actividades. Para que funcione como una Cooperativa, deberá iniciar operaciones, con la participación de 20 asociados y estará conformada por los siguientes órganos: Asamblea general, Consejo de Administración y personal operativo. El personal de alto rango, es decir Consejo de Administración, será elegido en Asamblea general.

- **Recursos físicos**

Estos comprenden la infraestructura física y el equipo necesario para la realización de las labores así como los procesos técnicos para el desarrollo de las actividades requeridas, en el proceso de la producción de la fresa.

El proyecto contará con una extensión de cuatro manzanas de terreno para producción, el valor por manzana asciende a Q 15,000.00; que hacen un total de Q.60,000.00. Además se considera la adquisición de mobiliario y equipo, herramientas, equipo agrícola, equipo de cómputo y gastos de organización necesarios para poner en marcha el proyecto.

- **Recursos financieros**

La inversión total del proyecto será de Q 286,135.00, de los cuales Q 161,135.00 serán de fuente interna y Q 125,000.00 de fuente externa, que se solicitará en el Banco de Desarrollo Rural, S.A. -BANRURAL-, se amortizará en cinco años, a una tasa de interés del 22.5%, la garantía del mismo será prenda-fiduciaria, respaldada por las cosechas de cada año.

Los recursos financieros antes descritos serán utilizados en contratación de mano de obra, compra de insumos, asesoría técnica, gastos de comercialización y administración.

3.5.5 Producción

Al detallar la producción de la fresa, se pretende demostrar la capacidad del proyecto de abastecer el mercado determinado, en un tiempo estipulado.

Cuadro 19
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Fresa
Volumen de Producción
Año: 2004

Años	Producción en cajas	Ventas Q.
1	4,000	350,000
2	4,400	388,500
3	4,840	423,500
4	5,324	465,850
5	5,856	512,400

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

En el cuadro anterior se detalla la producción que se estima para los cinco años de vida útil del producto, calculada con un 10% de incremento anual; así como el total de ventas en quetzales que generará la misma.

3.5.6 Proceso productivo

Consiste en una serie de actividades que se desarrollan desde la preparación del terreno donde se iniciará la siembra, etapas de mantenimiento y desarrollo, hasta su cosecha. En el caso del cultivo de fresa, el proceso es el siguiente:

- **Preparación de la tierra**

El terreno se preparará con 30 días de anticipación a la siembra, se ara a una profundidad de 30 centímetros, con dos pasadas de rastra para desmenuzar y mullir la tierra. Entre la labor de aradura y rastreo se aconseja distribuir de 15 a 25 quintales de abono orgánico por manzana, para suelos con regular contenido de materia orgánica y hasta 50 quintales por manzana para suelos con bajo contenido. Después se procederá a la formación de surcos, camellones o tablones, que son los sistemas de siembra que pueden emplearse para su cultivo.

- **Siembra**

La siembra puede hacerse en tres formas:

a) Siembra en camellones simples

Se prepararán camellones de 20 centímetros, de ancho por 20 centímetros, de alto y el largo que se desee, con calles de 40 centímetros entre surcos. Seis días antes de la siembra distribuir sobre la superficie del surco cuatro libras de fertilizante por cada 80 metros. de surco, luego se incorpora con rastra manual. Después de esperar los seis días aconsejados, se procederá a la siembra, se coloca una planta a cada 30 centímetros.

b) Siembra en camellones doble hilera

Es el sistema de siembra que más se utiliza en Guatemala. Los camellones se preparan de 80 centímetros de ancho, 20 centímetros de alto y el largo que se

desea. Seis días antes de la siembra, distribuir sobre la superficie del camellón dos libras de fertilizante por cada 20 metros cuadrados de camellón, se incorpora con rastrillo o rastra manual. Después de esperar los seis días, se procede a la siembra en la siguiente forma, dejar 20 centímetros a cada lado del camellón y siembre dos hileras de plantas a cada 40 centímetros se coloca sobre la hilera una planta cada 30 centímetros se observan los mismos cuidados que en siembre en camellón simple.

c) **Siembra en tabloncillos**

Este sistema puede utilizarse en áreas pequeñas. Los tabloncillos se preparan de 1.20 metros de ancho, 20 centímetros de alto por 15 ó 20 metros de largo, con distancia de 50 centímetros entre tabloncillos. Se siguen las mismas recomendaciones de aplicación de fertilizante e insecticida, seis días antes de la siembra, como en la siembra en camellones doble hilera. Sobre los tabloncillos se siembra tres hileras de plantas distanciadas 35 centímetros. y sobre las hileras una planta a cada 30 centímetros.

- **Control de malezas**

El control de malezas es importante, debe hacerse las limpiezas necesarias, que por lo general son tres a cuatro al año. Se inicia la primera a los 40 días después de la siembra y las que restan a intervalos de tres meses, se utiliza azadones de 15 centímetros de ancho. El uso del acolchado con paja o lienzos de polietileno negro contribuye a mantener libre de malezas el cultivo.

- **Fertilización**

Se recomienda realizar un previo análisis para dar una fertilización más cercana a las necesidades del cultivo, el nivel de fertilización que se recomienda es de 300-150-150 NPK. Es importante fraccionar los fertilizantes nitrogenados para lograr un mejor abrochamiento por parte de la planta.

Los fertilizantes foliares son recomendables para un mejor desarrollo y producción de la planta, se debe aplicar foliares ricos en: nitrógeno, en la etapa de desarrollo vegetativo, fósforo en la etapa de prefloración y floración y potasio para la fructificación, además productos ricos en micronutrientes sobre todo en zinc, hierro y magnesio.

- **Control de plagas y enfermedades**

Las plagas más importantes que atacan a la fresa son: gallina ciega, gusano nochero, gusano alambre, larvas de tortuguillas, larvas de pulguillas, nemátodos, gusano de la hoja, gusano minador, pulgón y mosca blanca.

Las enfermedades más comunes que pueden afectar a la fresa son: mancha de la hoja, mancha foliar, pudrición del fruto, mildiu polvoriento o ceniciento, fusarium, verticillium y rizoctonia.

- **Podas**

Por el tipo de crecimiento de la planta de fresa, la producción constante de tallos hace que la planta tome una forma de macolla en donde se acumula gran cantidad de hojas y ramas muertas, consecuencia del calor producido por la cobertura de polietileno negro. Esta hojarasca retiene humedad que facilita el ataque de hongos a la fruta y además dificulta la aplicación de plaguicidas, por lo que es necesario eliminarla mediante una poda de limpieza.

La poda debe realizarse después de los ciclos fuertes de producción; se quita los racimos marchitados, hojas secas y dañadas y restos de frutos que quedan en la base de la macolla. Se debe tener cuidado de no maltratar la planta y no se debe podar antes de la primera producción. Al aumentar la penetración de luz a las hojas, así como la ventilación, se acelera la renovación de la planta, facilitar la aplicación de plaguicidas y previene el ataque de hongos en la fruta.

- **Riego**

El riego se da de acuerdo al tipo de suelo, puede ser ligero y frecuente, se trata de que el suelo no este demasiado húmedo, para evitar daños.

El riego es un actor fundamental en la producción de fresa. Por el uso de coberturas de suelo, sólo se utilizan los sistemas de riego por aspersión o por goteo. Cuando es por aspersión, se prefieren aspersores pequeños y de gota fina, para no afectar la floración.

- **Cosecha**

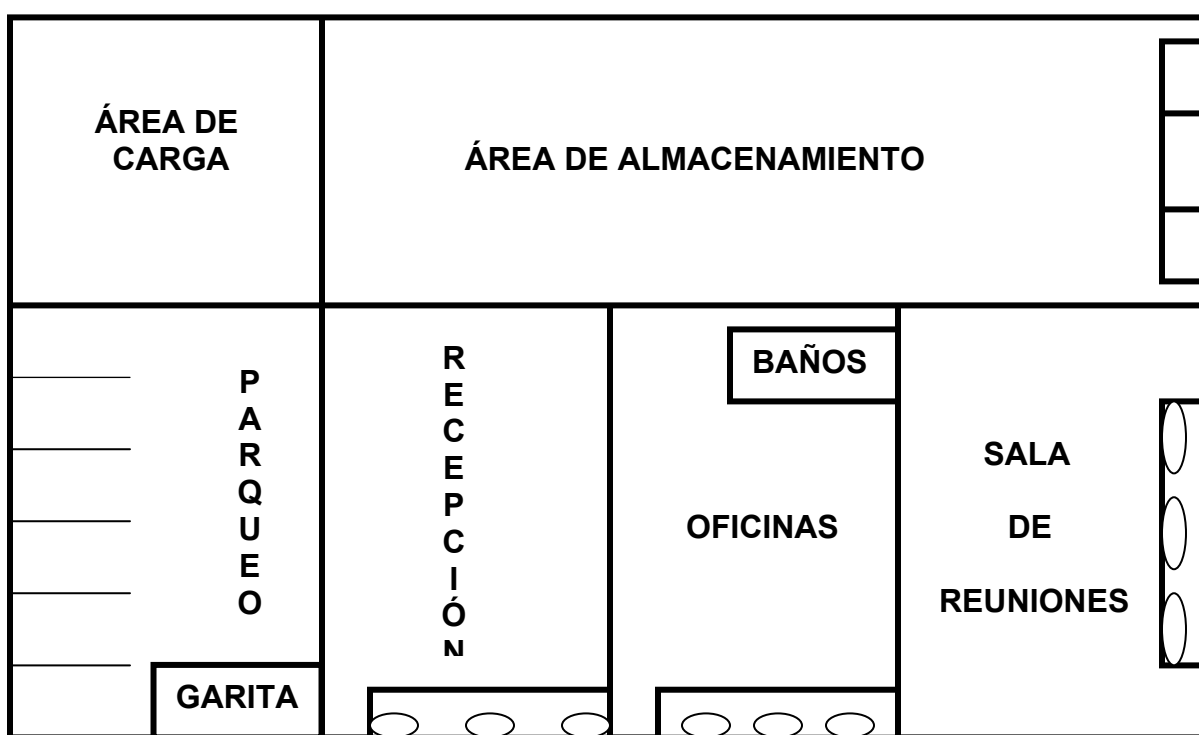
A los cuatro meses después de la plantación, se inicia la cosecha, la que se hará a mano, se recolecta los frutos bien desarrollados, con el grado de madurez deseado, según los fines a que vayan a destinarse, por ejemplo: inicia su maduración cuando se van a destinar al consumo inmediato y bien maduras cuando se destinan a la industria. Los frutos deben cortarse con todo y pecíolo, los que se eliminarán al momento de su uso. La recolección debe hacerse en cestos o recipientes adecuados para no dañar los frutos. Cosechar en las primeras horas de la mañana, evitar las horas de mucho sol. Por lo regular la plantación dura en producción cinco a seis meses y se considera que durante ese tiempo cada planta debe producir un promedio de una libra. Después de terminada la cosecha deberá quitarse el acolchado y proceder a trabajos culturales como escardas, eliminación de estolones, renovación de plantas enfermas, adicción de abono orgánico, aplicación de fertilizantes químicos, etc.

3.5.7 Distribución en planta

Se refiere a la distribución de espacio del área disponible para el funcionamiento de la cooperativa. El siguiente diseño de planta ha sido realizado y planeado para prevenir las necesidades y requerimientos futuros de operación del proyecto. Cada espacio ha sido distribuido de acuerdo a flujo del movimiento

interno de personas y productos para hacer de este mismo, un lugar funcional y que se pueda modificar fácilmente para desarrollar otro tipo de actividades tal como se muestra a continuación:

Gráfica 4
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Fresa
Distribución en planta
Año: 2004



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

Este estudio se desarrolla en el capítulo IV página 110.

3.7 ESTUDIO FINANCIERO

Consiste en determinar la magnitud de los costos y gastos necesarios que el productor debe considerar para llevar a cabo el proyecto de producción de la fresa, así como también conocer el origen de los recursos financieros.

Para ello se requiere de información económica financiera, como: el monto de la inversión, fuentes de financiamiento, insumos, mano de obra, todo esto para elaborar los estados financieros proyectados a 5 años, duración mínima del proyecto.

Para que el proyecto pueda funcionar, es necesario elaborar un plan de inversión, el cual consiste en calcular el valor de todos los activos fijos, y los insumos y otros gastos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

3.7.1 Inversión

Se define inversión como “La asignación de recursos que se hace en el presente con el fin de obtener beneficios en el futuro”¹²

En este apartado se describen las necesidades de capital para ejecutar el proyecto del cultivo de fresa, así como las necesidades de financiamiento propio y externo.

3.7.1.1 Inversión fija

Son los recursos necesarios para la adquisición de bienes o servicios tangibles (terrenos, edificios, equipo, herramientas) o intangibles (patentes, asistencia técnica, gastos de organización e instalación) para el inicio de operaciones, los cuales para el presente proyecto se detallan en el siguiente cuadro:

¹² ALBERTO GARCÍA MENDOZA Las Inversiones a Largo Plazo y el Financiamiento. Editorial Continental, S.A., México. p. 11

Cuadro 20
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Fresa
Inversión Fija

Descripción	Cantidad	Precio Q.	Total Q.
Tangible			103,400
Terrenos-Manzanas	4	15,000	60,000
Herramientas			4,220
Azadones	18	40	720
Azadones	18	25	450
Machetes	18	18	324
Cuchillos de sierra	24	9	216
Tijera para podar	18	20	360
Limas	4	12	48
Rastrillos	10	26	260
Espátulas	18	25	450
Cubetas plástica	24	8	192
Canastas plásticas	80	15	1,200
Equipo agrícola			28,780
Bomba para fumigar	4	445	1,780
Manguera para riego	12	2,250	27,000
Mobiliario y equipo			3,400
Escritorio	4	450	1,800
Silla	4	200	800
Archivo	1	600	600
Calculadora	1	200	200
Equipo de Computo			7,000
Computadora e impresora	1	7,000	7,000
Intangible			7,000
Gastos de organización		7,000	
Total			110,400

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

De acuerdo al cuadro anterior se detalla la inversión necesaria en activos fijos por la transformación de los insumos los cuales no son objeto de venta.

3.7.1.2 Inversión de capital de trabajo

“Desde el punto de vista contable, este capital se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el capital circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad en efectivo para sufragar los gastos diarios”¹³

Son todas aquellas erogaciones que se debe invertir al inicio y durante el período de trabajo, conformado por insumos, mano de obra, costos indirectos variables y gastos fijos de administración para la realización del proyecto asciende a Q 175,735.00 cuya integración es la siguiente:

¹³ GABRIEL BACA URBINA. Evaluación de Proyectos. Litográfica Ingramex, 3ra. Edición, México 1998. p. 137

Cuadro 21
Municipio de Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango
Proyecto: Producción de Fresa
Inversión Capital de Trabajo

Descripción	Unidad Medida	Cantidad	Precio Unitario Q.	Total Q.
Insumos				114,580
Plantas Importadas CHANDLER	Caja	24	1.500	36.000
Rollos de polietileno	Rollos	48	785	37.680
Abono orgánico	Sacos	480	28	13.440
Fertilizante 15-15-15	Quintal	168	168	28.224
Disfatos	Quintal	72	72	5.184
Mocap	Kilo	96	96	9.216
Mano de obra				20.651
Preparación de la tierra	Jornal	30	31,9	957
Siembra (surqueado)	Jornal	60	31,9	1.914
Sacar semilla (estolones)	Jornal	60	31,9	1.914
Colocación de plástico	Jornal	20	31,9	638
Colocación de manguera p/riego	Jornal	60	31,9	1.914
Aplicación de fertilizantes	Jornal	30	31,9	957
Limpias	Jornal	30	31,9	957
Podas	Jornal	30	31,9	957
Cosecha	Jornal	60	31,9	1.914
Clasificación y destronque	Jornal	60	31,9	1.914
Bonificación incentivo	Jornal	440	8,33	3.665
Séptimo día 0.1667		73	40,23	2.950
Costos indirectos variables				16,570
Cuota patronal I.G.S.S. 12.67% s/16,986				2.152
Prestaciones laborales 30.55% s/16,986				5.189
Honorarios profesionales				2.000
Imprevistos 5% s/ 159,737				7.987
Gastos variables de venta				3.300
Material de empaque	Rollo	60	55	3.300
Gastos fijos				20.633
Sueldos 2 empleados ½ tiempo	Mes	1	1.026	12.312
Bonificación incentivo	Mes	1	250	3.000
Cuotas patronales 12.67%				1.560
Prestaciones laborales 30.55%				3.761
Total				175,735

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

3.7.1.3 Inversión total

Se integra por inversión fija, más la inversión en capital de trabajo. Es decir, la cantidad inicial para la puesta en marcha del proyecto de producción de fresa el cual se espera generar 1,000 cajas anuales por manzana cultivable y se presenta a continuación:

Cuadro 22
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Fresa
Inversión Total

Descripción	Cantidad Q.	Total Q.
Inversión fija		110,400
Tangible	103,400	
Intangible	7,000	
Capital de trabajo		175,735
Insumos	114,580	
Mano de obra	20,651	
Costos indirectos variables	16,570	
Gastos variables de venta	3.300	
Gastos fijos de administración	20.633	
Total		286,135

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

El cuadro anterior muestra el capital necesario para el proyecto el cual asciende a Q 286,135.00; de los cuales Q 110,400.00 que representa el 39% son de la inversión fija y Q 175,135.00 de capital de trabajo, que representa el 61% del mismo.

3.7.2 Estado de costo directo de producción

Se presenta el costo de producción, para cada uno de los años productivos del proyecto, de cuatro 0manzanas de terreno, para el mismo los costos se formularon con el método de costeo directo, para medir la eficiencia de las

diferentes unidades administrativas y operativas del cual se espera obtener en el primer año de producción un total de 4,000 cajas anuales de 35 libras cada una.

Cuadro 23
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Fresa
Estado De Costo Directo de Producción
Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año

Descripción	Año 1 Q.	Año 2 Q.	Año 3 Q.	Año 4 Q.	Año 5 Q.
Insumos	114,580	126,038	138,642	152,506	167,757
Mano de obra	20,651	22,716	24,988	27,486	30,235
Costos indirectos variables	16,570	18,227	20,050	22,055	24,261
Costo directo de producción	151,801	166,981	183,680	202,047	222,253
Rendimiento en Cajas 35 Libras	4,000	4,440	4,840	5,324	5,856
Costo Unitario	37.95	37.61	37.95	37.95	37.95

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

En el estado financiero anterior, los insumos representan para el primer año del proyecto el 79% del total del costo de producción, la mano de obra equivale a un 13% y los gastos indirectos variables el 8%, para obtener el costo unitario de una caja de fresa de 35 libras a Q 41.93. Tanto los insumos como la mano de obra se incrementan cada año con respecto al inmediato anterior en un 10%, y costos indirectos variables un 5%, debido al aumento del 10% de la producción año con año.

3.7.2.1 Estado de resultados

Con el objeto de conocer el resultado del proyecto durante los cinco años de ejecución para la producción de fresa, el estado de resultados que a continuación se presenta, incluye los ingresos por ventas, así mismo, se incluye

la proyección de los costos de producción, gastos fijos, gastos de administración y otros gastos financieros necesarios para la ejecución del proyecto.

Cuadro 24
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Fresa
Estado de Resultados Proyectado a Cinco Años

Descripción	Año 1 Q.	Año 2 Q.	Año 3 Q.	Año 4 Q.	Año 5 Q.
Ventas	350,000	388,500	423,500	465,850	512,400
(-) Costo directo de producción	151,801	166,981	183,680	202,047	222,253
Insumos	114,580	126,038	138,642	152,506	167,757
Mano de obra	20,651	22,716	24,988	27,486	30,235
Costos indirectos variables	16,570	18,227	20,050	22,055	24,261
Contribución a la ganancia	198,199	221,519	239,820	263,803	290,148
(-) Gastos variables de venta	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
Material de empaque	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
Ganancia marginal	194,899	218,219	236,520	260,503	286,848
Gastos fijos	31,858	31,857	31,857	29,524	28,469
Sueldos 2 empleados 1/2 tiempo	12,312	12,312	12,312	12,312	12,312
Bonificación incentivo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuotas patronales 12.67%	1,560	1,560	1,560	1,560	1,560
Prestaciones laborales 30.55%	3,761	3,761	3,761	3,761	3,761
Depreciaciones	9,825	9,824	9,824	7,491	6,436
Amortizaciones	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Ganancia en operación	163,041	186,362	204,663	230,979	258,378
Gastos financieros					
Intereses sobre préstamo	28,125	22,500	16,875	11,250	5,625
Ganancia antes de impuesto	134,916	163,862	187,788	219,729	252,753
Impuesto Sobre la Renta 31%	41,824	50,797	58,214	68,116	78,354
Utilidad neta	93,092	113,065	129,573	151,613	174,400

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

El estado financiero anterior indica que en el primer año los productores de fresa, obtendrán una ganancia considerable de Q 93,092.00 que representa el

27% sobre el total de las ventas, la cual es base para la toma de decisiones de los productores de la asociación propuesta y en los años siguientes.

3.7.3 Financiamiento

Para la operación de este proyecto, es importante conocer las fuentes de financiamiento, que proporcionarán los recursos necesarios para cubrir la inversión total que de acuerdo a su origen, se clasifican en internas y externas.

3.7.3.1 Fuentes internas

Capital aportado por 20 asociados de la Cooperativa Fresas de Chicoy, R.L. por un total de Q 161,135.00 valor que incluye cuatro manzanas de terreno cultivable por un costo de Q 60,000 y Q 101,135.00 en efectivo como aporte propio de los inversionistas.

3.7.3.2 Fuentes externas

Para el proyecto el financiamiento necesario proveniente de fuentes externas, se obtendrá a través de un préstamo el cual se sugiere solicitar al Banco de Desarrollo Rural, Sociedad Anónima, por un monto de Q 125,000.00 y será amortizado de la siguiente manera:

Cuadro 25
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Fresa
Amortización Anual Del Préstamo
Año: 2004

Año	Intereses 22.5%	Amortización	Saldo de capital
	Q.	a capital	Q.
	Q.	Q.	Q.
	28,125		125,000
1	22,500	25,000	100,000
2	16,875	25,000	75,000
3	11,250	25,000	50,000
4	5,625	25,000	25,000
5		25,000	-
Total	84,375	125,000	

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

El destino del préstamo será para pago de la inversión parcial del proyecto, se amortizara anualmente durante cinco años, la tasa manejada por BANRURAL al año de la investigación es del 22.5% anual y la garantía del mismo será prenda-fiduciaria, respaldada por las cosechas de cada año.

3.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para el proyecto en estudio se consideró efectuar la evaluación donde se utilizarán herramientas simples, para la oportuna toma de decisiones en función a los resultados obtenidos como se muestra a continuación:

Cuadro 26
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Fresa
Principales Indicadores Financieros
Año: 2004

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio en Q.	107,718	96,774	87,258	72,915	60,903
% ganancia marginal	55.69%	56.17%	55.85%	55.92%	55.98%
Margen de seguridad en Q.	242,282	291,726	336,242	392,935	451,497
% margen de seguridad	69.22%	75.09%	79.40%	84.35%	88.11%
Relación ganancia /ventas	26.60%	29.10%	30.60%	32.55%	34.04%
Relación ganancia /costos	61.32%	67.71%	70.54%	75.04%	78.47%

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

- **Punto de equilibrio en valores**

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\text{P.E.V} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\% \text{ Ganancia marginal}}$$

En el cuadro anterior se muestran las cantidades anuales en valores de ventas que deben realizarse para poder cubrir los gastos totales (fijos y variables). La disminución en el punto de equilibrio es por el aumento en las ventas (incremento de la producción y venta) y una disminución en los costos fijos (menor tasa de interés por año) de cada año.

Derivado de lo anterior, el valor mínimo que los agricultores deben vender para considerar un punto de equilibrio razonable debe ser de Q 107,718.00 en el primer año, para que las utilidades y pérdidas se mantengan equilibradas o

balanceadas y en los años siguientes el promedio se estima en ventas de Q 85,113.00 para mantener el equilibrio.

- **Punto de equilibrio en unidades**

La fórmula para el cálculo es la siguiente:

$$\text{P.E.U} = \frac{\text{Punto de Equilibrio en Valores}}{\text{Precio Unitario de Venta}}$$

Conforme a lo descrito en la fórmula anterior, el punto de equilibrio en valores para la vida del proyecto es de la siguiente forma:

Cuadro 27
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Fresa
Punto de Equilibrio en Unidades
Años Proyectados

Año	Punto de Equilibrio en Valores	Precio unitario de venta Q.	Punto de equilibrio en unidades
1	97,616	87.50	1,116
2	86,759	87.50	1,336
3	77,186	87.50	882
4	62,856	87.50	718
5	50,855	87.50	581

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

El cuadro anterior, muestra las unidades en cajas de 35 libras que se tienen que vender para cubrir la totalidad de costos y gastos, el cual para el primer año es de 1,231 cajas y para los años siguientes se ve disminuido debido a la reducción del punto de equilibrio en valores por año.

- **Margen de seguridad**

A continuación se presentan las fórmulas para el cálculo del margen y porcentaje de seguridad para el proyecto:

Margen de seguridad

$$MS1 = V - PEQ$$

Porcentaje de margen de seguridad

$$\%MS = MS / VENTAS$$

El margen de seguridad es una porción de las ventas que se podrían dejar de realizar sin que exista pérdida ni ganancia. Esta relación también puede expresarse en porcentajes, que para el primer año es el 69.22% de las ventas.

Para que se considere satisfactorio este indicador debe sobrepasar el 50% del punto de equilibrio, para el primer año sobrepasa en un 19.22%.

El comportamiento de los cuatro años siguientes se mantiene en un promedio del 79% para obtener un razonable margen de seguridad.

- **Relación ganancia - ventas**

Para realizar este análisis financiero se utiliza las cifras del estado de resultados; como se indica a continuación:

$$\text{Fórmula: Relación ganancia / ventas:} = \frac{\text{Ganancia neta}}{\text{Ventas}}$$

La rentabilidad según la relación ganancia – ventas indica que por cada quetzal de ventas de una caja de fresa, se obtendrá una ganancia de Q 0.27 para el primer año de operaciones del proyecto, que se incrementa año con año, hasta llegar al quinto año con una ganancia de Q 0.34 que muestra una renta aceptable para los agricultores.

Del segundo al quinto año de producción la relación se mantiene en un promedio de Q 0.31 de ganancia en relación a las ventas, considerado aceptable

- **Relación ganancia - costos**

Esta relación se obtiene del estado de resultados después de determinar la ganancia neta.

Fórmula: Relación ganancia /costo: =
$$\frac{\text{Ganancia neta}}{\text{Costo de producción}}$$

Muestra las cifras que se obtienen de ganancia por cada quetzal invertido en producir una caja de fresa, para el primer año de operaciones se espera obtener Q 0.61 de ganancia, que se incrementa cada año hasta llegar al final de operaciones con una ganancia de Q 0.78 de ganancia, que se considera aceptable.

En los años siguientes del segundo al quinto de operaciones, el promedio del mismo se mantiene en un 55%, esto significa que de cada quetzal invertido se espera obtener Q 0.71 de ganancia.

- **Tasa de recuperación de la inversión**

Fórmula =
$$\frac{\text{Utilidad (-) amortización préstamo}}{\text{Inversión}}$$

$$\frac{93,092 \text{ (-) } 25,000}{286,135}$$

24%

El monto de la inversión total se inicia a recuperar en el primer año de vida de proyecto, en el cual se obtiene la primera cosecha, a una tasa del 24%, sin embargo, este porcentaje va en aumento año con año debido a la disminución de los gastos financieros, por consiguiente aumento de la utilidad.

- **Tiempo de recuperación de la inversión**

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

$$\frac{286,135}{93,092 - 25,000 + 9,825} = 3.67$$

La inversión efectuada en la producción de la fresa, se recuperará en un tiempo aproximado de tres años con ochos meses, después de ese tiempo las ganancias que se obtengan de las siguientes cosechas pueden reinvertirse.

- **Retorno al capital**

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad} - \text{amortizaciones préstamo} + \text{intereses} + \text{depreciaciones}}$$

$$93,092 - 25,000 + 22,500.00 + 9,825 = 106,042$$

La cantidad de Q 106,042.00 es el monto que para el primer año de vida retornará y al mismo tiempo aumentará el capital invertido en el cultivo de fresa.

- **Tasa de retorno al capital**

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Retorno al capital}}{\text{Inversión}}$$

$$\frac{106,042}{286,135}$$

$$37.06\%$$

Sobre el capital invertido en la producción de fresa, se obtendrá un retorno del mismo del 37.06%, esto quiere decir que por cada quetzal invertido aproximadamente Q 0.37 retornan, para el primer año de vida útil del proyecto.

3.8.1 Impacto social

El impacto que tendrá el proyecto en la población será en los aspectos económico, social y financiero, de acuerdo a lo siguiente:

Económico: tendrá una fuente directa que provea fresa a la población, con un mejor acceso al mercado local y un precio accesible a los mismos.

Social: logrará reunir a 20 familias para iniciar el proyecto de fresa, además de crear fuentes de trabajo para la población y bienestar a las familias de los asociados.

Financiero: se distribuirá la ganancia entre los asociados, desde el primer año de vida del proyecto, para cada uno de los miembros de la Cooperativa.

Capital aportado por 20 asociados de la Cooperativa Fresas de Chicoy, R.L. por un total de Q 161,135.00 valor que incluye cuatro manzanas de terreno cultivable por un costo de Q 60,000 y Q 101,135.00 en efectivo como aporte propio de los inversionistas.

CAPÍTULO IV

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA PRODUCCIÓN DE FRESA

Se entiende por organización empresarial el orden que guardan todos los elementos de una empresa ya sean estos humanos, físicos, técnicos o financieros enmarcados bajo una estructura orgánica establecida a fin de que con ellos se pueda alcanzar los objetivos que se persiguen.

4.1 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA

Con el propósito de llevar a cabo el proyecto de producción de fresa y analizar las características del Municipio y sus habitantes, se determinó que la mejor opción para lograrlo es la organización de los productores en una “COOPERATIVA”, Este tipo de organización podrá ser conformada por un grupo de agricultores que se beneficiarán entre ellos mismos; con la finalidad de explotar en forma directa la tierra, con la colaboración del trabajo, industria servicios u otros bienes.

4.2 Tipo y denominación

Definir el tipo de organización es un factor relevante, en la toma de decisiones de una empresa, puesto que de ello depende el éxito o fracaso de las diferentes actividades planificadas. La organización empresarial propuesta dentro de la aldea Chicoy, recibirá el nombre de Cooperativa “Fresas de Chicoy”, R.L. Esta funcionará con personería jurídica propia y distinta a la de sus asociados. Su organización y funcionamiento serán regidos por los estatutos aprobados por la asamblea general.

4.1.2 Localización

Esta institución estará ubicada en la aldea Chicoy. Para determinar el área de ubicación de la Cooperativa, se tomaron en consideración factores importantes como: clima, suelo, vías de acceso, mano de obra, distancia de la cabecera municipal y otros.

El área de estudio se encuentra delimitada desde dos puntos de vista: macrolocalización y microlocalización lo que se detalla a continuación.

- **Macrolocalización**

El municipio de Todos Santos Cuchumatán pertenece al departamento de Huehuetenango, situado en la región occidental del País; las características generales del Municipio son las siguientes:

Distancia de 310 kilómetros de la ciudad capital, extensión 300 kilómetros cuadrados, altitud 2470 metros sobre el nivel del mar, colindancias al norte con Concepción y San Juan Ixcoy, al este con Chiantla, al oeste con San Sebastián Huehuetenango, San Juan Atitán y Santiago Chimaltenango y al sur con Concepción y Santiago Chimaltenango.

- **Microlocalización**

El proyecto se desarrollará en la aldea Chicoy, localizada a 10 kilómetros de la cabecera municipal de Todos Santos Cuchumatán, por considerarse área adecuada y reunir las condiciones necesarias, topográficas y climáticas para llevar a cabo el mismo. El clima y el suelo son apropiados para este tipo de producto; en cuanto a la infraestructura, la carretera es de terracería transitable en todo tiempo, cuenta con servicios básicos como agua, luz y teléfono. La aldea cuenta con mano de obra calificada, disponibilidad de materia prima y

existe interés de los agricultores en asociarse y por ende capacidad de producción.

4.1.3 Justificación

La investigación de campo realizada en el municipio de Todos Santos Cuchumatán, sirvió de marco para la búsqueda de una organización que permita a los interesados alcanzar los objetivos para la producción de fresa.

Es necesario organizar a los productores, a través de una Cooperativa, para llevar a cabo la propuesta, con el objetivo de dirigir y coordinar todas las actividades que conlleva el proceso productivo, lo cual permitirá obtener financiamiento con tasas de interés favorables, mejores precios en la adquisición de insumos y facilitar la comercialización.

4.1.4 Marco legal

La constitución de cualquier organización se rige por un proceso legal de acuerdo al tipo de organización. Por lo que para la conformación y funcionamiento de la Cooperativa, las personas interesadas deberán realizar los siguientes pasos.

- Se convocará a una reunión general a todos los interesados en participar en el proyecto, la misma deberá constar en un acta administrativa levantada en un libro de actas, propio, debe ser firmada por todos los presentes.
- En dicha reunión se deberá informar sobre la importancia del proyecto, ventajas y desventajas, la conveniencia de formar la cooperativa y la denominación social de la misma.

Para el funcionamiento de la Cooperativa se aplicarán normas de carácter interno y externo. Dichas normas se describen a continuación:

- **Normas internas**

Son las normas elaboradas para regular la organización y funciones de la Cooperativa.

- ✓ Acta de constitución, en donde se consigna quienes formarán la Cooperativa.
- ✓ Reglamento interno de la Cooperativa: consiste en las reglas básicas que normarán y regularán el funcionamiento administrativo.
- ✓ Políticas de la Cooperativa: normas y procedimientos con el propósito de lograr un manejo adecuado de los recursos de la organización.

- **Normas externas**

Se mencionan las siguientes:

- ✓ **Constitución Política de la República de Guatemala:** artículo 34 reconoce el derecho de libre asociación.
- ✓ **Ley General de Cooperativas y su Reglamento Decreto No. 82-78**
- ✓ **Código de Trabajo, Decreto Ley 1441 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas:** estipula las obligaciones que el patrono debe cumplir desde el momento de establecer una relación laboral.
- ✓ **Código Municipal, Decreto 58-98 Modificado por el Decreto Ley 12-2002** emitido por el Congreso de la República, norma la tributación de arbitrios municipales.

✓ **Artículo 18. Organización de Vecinos.** Los vecinos podrán organizarse en asociaciones comunitarias, incluyendo las formas propias y tradicionales surgidas en el seno de las diferentes comunidades.

✓ **Artículo 19. Autorización para la Organización de Vecinos.** Las asociaciones de vecinos a las que se refiere el artículo anterior, se constituirán mediante escritura pública cuyo testimonio será presentado al registrador civil, para los efectos del otorgamiento de la personalidad jurídica.

✓ **Código de Salud, Decreto 90-97**

Artículo 74. Evaluación del impacto ambiental y salud. El Ministerio de Salud, la Comisión Nacional del Medio Ambiente y las municipalidades, establecerán los criterios para la realización de estudios de evaluación de impacto ambiental, orientados a determinar las medidas de prevención y de impacto ambiental.

✓ **Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92, del Congreso de la República** regula lo relacionado con dicho impuesto, proporciona una guía sobre actos y contratos gravados, recaudación y fiscalización.

✓ **Ley de Impuesto sobre la Renta, (ISR), Decreto 26,92, del Congreso de La República** regula las recaudaciones del impuesto proveniente de la inversión fija, de capital de trabajo o la combinación de ambas, quedan afectas al impuesto todas las rentas y ganancias de capital obtenidas en el territorio nacional.

4.1.5 Objetivos

Con el fin de seguir un orden lógico en la estructuración de los objetivos se separaron de acuerdo con el orden general y específico, los cuales se detallan a continuación.

4.1.5.1 Objetivo general

- Fortalecer el desarrollo económico y social a través de la ejecución de un proyecto que contribuya con la comunidad de la aldea Chicoy, al proporcionar asesoría técnica, administrativa, financiera, legal y contable, necesaria para llevar a cabo el mismo y así disminuir la dependencia de cultivos tradicionales.

4.1.5.2 Objetivos específicos

- Organizar a los agricultores para que tengan mejor poder de negociación con los intermediarios y optimizar los recursos patrimoniales disponibles.
- Se pretende que en el término de un año, el proyecto sea un punto de desarrollo económico y social del Municipio, de manera que la Cooperativa se vea fortalecida en lo económico y produzca beneficios a los socios.
- Demostrar a través de técnicas de rentabilidad, el beneficio posible a obtener bajo un adecuado sistema de costos y de esa manera incentivar dicha actividad para el Municipio.
- Promover el producto a través de la búsqueda de nuevos mercados con el objeto de elevar la demanda del mismo.
- Desarrollar un sistema de comercialización, que garantice a los productores la máxima rentabilidad sobre el producto.

4.1.6 Funciones generales

Se refiere a la forma de funcionamiento de la organización y responsabilidad de la misma para cumplir con sus objetivos. La función general de la Cooperativa “Fresas de Chicoy” , R. L. es explotar en forma directa y personal la tierra.

4.1.7 Estructura organizacional de la cooperativa

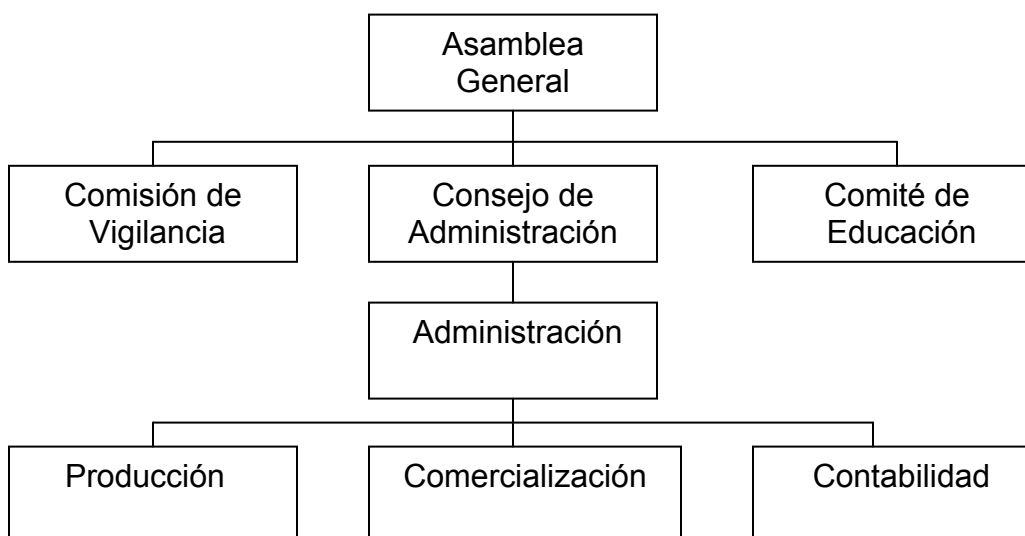
Es la forma estructural en que la cooperativa estará constituida, es de suma importancia puesto que sin ella no se tienen claras las líneas de autoridad y responsabilidad provocando que las funciones no se desarrollen en forma correcta y obstaculicen el buen desempeño del grupo.

En atención a las necesidades de organización de la población del municipio de Todos Santos Cuchumatán, se presenta la siguiente propuesta de diseño organizacional para la Cooperativa por medio de la cual se podrá desarrollar el proyecto de producción de fresa.

4.1.7.1 Diseño estructural

Como resultado de la organización propuesta a continuación se presenta el diseño organizacional, el cual es de tipo funcional, con una autoridad y responsabilidad lineal, ya que pasa de un nivel jerárquico a otro es decir de arriba hacia abajo.

Gráfica 48
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Proyecto: Producción de Fresa
Estructura Organizacional
Organigrama Funcional
Cooperativa Fresas de Chicoy, R. L.
Año: 2004



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

En la gráfica anterior se muestra la estructura organizacional que estará integrada por los 20 asociados miembros de la Cooperativa. Por la claridad y sencillez se propone una organización de tipo lineal, donde las relaciones de autoridad son de orden descendente y la responsabilidad fluye de los niveles inferiores hacia los superiores. Las actividades que se desarrollarán dentro de la Cooperativa Fresas de Chicoy, R. L., deberán ser dirigidas y controladas a través de unidades específicas.

4.1.7.2 Funciones básicas de las unidades administrativas

Son las actividades que realizarán los integrantes de la organización, acorde a las funciones que se asignen para el desarrollo del proyecto. La organización estará conformada por 20 asociados miembros de la Cooperativa quienes

ocuparán los diferentes puestos de trabajo. Los principales órganos directivos de la Cooperativa serán: La Asamblea General que es el órgano superior de la Cooperativa, la cual estará conformada por la unión de todos los miembros asociados. El Consejo de Administración estará integrada por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal I quienes serán elegidos en Asamblea General anual, el Departamento de administración integrado por un miembro de la Cooperativa y será el órgano encargado de la dirección de los procesos que se realicen dentro de la Cooperativa; Comisión de Vigilancia, y Comité de Educación. Estos servicios que se prestarán serán ad-honorem, es decir no recibirán salario por trabajos realizados.

a) Asamblea General

Estará conformada por la totalidad de los miembros de la Cooperativa es ésta quien elige al Consejo de administración y decide sobre los aspectos importantes de la misma. La Asamblea General será la máxima autoridad de la Cooperativa, las decisiones que parten de la Asamblea tienen carácter de obligatoriedad para todos. Como órgano superior a nivel interno será el punto de partida para la comunicación y la definición de las líneas de autoridad de los demás departamentos que conforman la organización.

b) Comisión de Vigilancia

Esta unidad estará integrada por tres asociados y las funciones a cumplir son: velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que norman las actividades de la Cooperativa, proponer la exclusión de cualquier miembro de los diferentes órganos que lo conforman, cuyos actos son dañinos a los intereses de la misma; verificar y revisar la correcta ejecución de las transacciones que se realicen dentro de la Cooperativa, determinar reglas conforme las cuales los asociados puedan examinar los libros y documentos de la organización.

c) Consejo de Administración

Estará integrado por cinco miembros electos en Asamblea General: Es el órgano ejecutivo y administrativo de la Cooperativa, se integrará así: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal I. El Presidente es quien lleva la representación legal de la misma, el Tesorero, el Secretario y Vocal I controlan parte de las finanzas y el control administrativo y es la encargada de velar porque los estatutos, reglamentos y resoluciones de la Asamblea General sean cumplidos y preparar los informes que se requieran en coordinación con Administración y los departamentos de finanzas, producción y comercialización.

d) Comité de Educación

El comité de educación estará conformada por dos asociados quienes serán los encargados de velar por el cumplimiento de estas funciones. Entre las principales atribuciones a cumplir están: Elaborar programas de educación y determinar el material correspondiente para los asociados. Organizar cursos, conferencias, seminarios, informes y otros eventos sobre Cooperativas, así como aspectos relacionados a la actividad principal de la misma. Gestionar el establecimiento de unidades educativas dentro de la estructura de la organización para facilitar la ejecución de programas de carácter educativo, cultural, recreativo para asociados y sus familias.

e) Administración

Este departamento estará a cargo de un socio quien tendrá como responsabilidad: la planificación y control de todas las actividades a realizarse dentro de la organización conjuntamente con el Consejo de Administración, los departamentos, en los que recae las funciones operacionales básicas de la organización propuesta se centralizan en producción, comercialización y finanzas.

f) Departamento de Producción

Estará conformada por tres asociados miembros de la Cooperativa con conocimientos específicos de producción. Dentro de las principales funciones están: velar por la correcta aplicación del proceso productivo, mantener los niveles de producción establecidos, prever cualquier tipo de situación que pueda afectar la producción e informar sobre los requerimientos del mismo.

g) Departamento de Comercialización

Este departamento estará integrado por una persona miembro de la Cooperativa y entre las funciones a realizar están: establecer el mejor destino de la producción, la cantidad que será destinada al autoconsumo y que estará destinada a la venta, y buscar los canales de comercialización que presenten las mejores ventajas para el producto en cuanto a precio de venta. Actualizar información en cuanto a factores internos y externos que inciden en el alza o baja de precios de insumos en el mercado. Llevar a cabo acciones publicitarias con el fin de aumentar las ventas, buscar nuevos mercados y mantener información actualizada de las fluctuaciones de precios y de las condiciones nacionales.

h) Departamento de Contabilidad

Esta función estará a cargo de un perito contador contratado por parte de la Cooperativa, entre sus principales funciones estarán: fiscalizar los fondos de la Cooperativa y presentar informes de los mismos al Consejo Administrativo, es responsable del registro en libros de las operaciones contables y financieras, obligaciones de la Cooperativa, revisar papelería para pago, elaborar planillas, lleva el control de caja chica, bodega, inventarios de activos fijos y de almacén, así como realizar compras de insumos, materiales y útiles que necesiten para la producción y operación administrativa.

4.2 RECURSOS NECESARIOS

Para el desarrollo de las actividades de la organización, se han considerado tres tipos de recursos: humanos, físicos y financieros.

4.2.1 Humanos

Este recurso es un factor de gran importancia dentro del contexto de toda organización para el desarrollo de sus actividades. Para que funcione como una Cooperativa, deberá iniciar operaciones, con la participación de 20 asociados y estará conformada por los siguientes órganos: Asamblea general, Consejo de Administración y personal operativo. El personal de alto rango, es decir Consejo de Administración, será elegido en Asamblea general.

4.2.2 Materiales

Estos comprenden la infraestructura física y el equipo requerido para la realización de las labores así como los procesos técnicos para el desarrollo de las actividades requeridas, en el proceso productivo de la fresa.

El proyecto contará con una extensión de cuatro manzanas de terreno para producción, el valor por manzana asciende a Q.90,000; que hacen un total de Q.360,000. Además se considera la adquisición de mobiliario y equipo, herramientas, equipo agrícola, equipo de computo y gastos de organización necesarios para poner en marcha el proyecto.

4.2.3 Financieros

Dichos recursos serán financiados de la siguiente manera: Aporte de 20 socios de la Cooperativa por un valor de Q 447,345.00 que incluye Q 360,000.00 del terreno y Q 87,345.00 en efectivo como aporte propio de los inversionistas, además se tramitará un préstamo al Banco de Desarrollo Rural, S. A.

-BANRURAL- por un valor de Q 200,000.00 con garantía prendaria- fiduciaria a un plazo de cinco años con una tasa de interés del 22.5% anual.

Los recursos financieros antes descritos serán utilizados en contratación de mano de obra, compra de insumos, asesoría técnica, gastos de comercialización y administración.

4.3 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Se define como la contribución social, económica y cultural, que la organización brinda a la sociedad o comunidad donde se encuentra ubicada.

Se pretende que este tipo de organización se proyecte activamente y en forma permanente hacia un crecimiento empresarial y dar la oportunidad de solucionar las necesidades económicas de sus miembros y de la comunidad en general, al ofrecer oportunidades de trabajo y con ello mejores niveles de vida.

4.3.1 Social

Con la realización de la propuesta de inversión de la producción de fresa, se mejoraran Grupo EPS., primer semestre 2004. los ingresos de la población con lo que podrán adquirir otros productos que mejoren su dieta alimenticia, además de orientar y estimular inquietudes organizativas, para el desarrollo comunitario y de crear fuentes de trabajo para la población del Municipio.

Asimismo, a nivel social se propiciará el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los miembros de la aldea, a través de la realización de actividades culturales y educativas.

4.3.2 Económica

Son los beneficios cuantitativos que se pretende brindar a los miembros productores.

Mediante la producción y comercialización de la fresa se incrementará el nivel de ingresos de la población económicamente activa al generar nuevos empleos, se espera que al estar organizados logren tener acceso a financiamiento de instituciones nacionales e internacionales que cuenten con bolsas de crédito para proyectos agrícolas, reducción de costos de insumos en herramientas y mano de obra lo que permitirá incrementar las utilidades del proyecto.

4.3.3 Cultural

Se refiere a la conservación de los valores y de mejores actitudes de los empleados y socios para hacer mas eficientes las actividades.

A través del Consejo de Administración se propone elaborar programas de educación y recreación para los socios así como personas interesadas en integrarse a la cooperativa esto con el propósito que la empresa se desarrolle y crezca con la participación de agricultores de todo el Municipio de todos Santos Cuchumatán, que estén capacitados y con pleno conocimiento del cooperativismo. También ayudará a elevar el desenvolvimiento para la realización de nuevas organizaciones que ayudarían a desarrollarse y mejorar su nivel sociocultural.

4.4 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial.

Para llevar a cabo el proyecto de producción de fresa, en el Municipio, la Cooperativa “Fresas de Chicoy”, R.L., deberá implementar la aplicación las funciones fundamentales del proceso administrativo, con el propósito de establecer los cursos de acción indispensables, que permitirán lograr los mayores beneficios por medio del uso razonable de los recursos materiales,

financieros y humanos, y comprende la planeación, organización, integración, dirección y control.

4.4.1 Planeación

“Función administrativa que determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para que la empresa, sus departamentos o divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura”.¹⁴

Para que la cooperativa alcance de manera eficiente sus objetivos la Consejo de Administración y el Administrador deberán planificar el trabajo a efectuarse y conducir toda la acción hacia los fines que perseguirá la organización. Es necesario la elaboración de un programa general de las ventas estimadas, este puede servir de base para elaborar los presupuestos para compra de insumos, mano de obra etc. Esta actividad permitirá a la cooperativa hacer uso apropiado, racional y oportuno de los recursos humanos, físicos y financieros, efectuar el seguimiento y cuantificar el desarrollo de los objetivos, de manera que se puedan tomar medidas correctivas si el progreso de los mismos no es satisfactorio. Asimismo contribuye a mejorar los resultados, ya que permite prever la situación en la que se encontrará la actividad a desarrollar tanto a corto a mediano y largo plazo.

La mayor parte de la planificación recaerá en el Administrador, quien deberá elaborar planes éstos deben ser sencillos para tratar los distintos elementos de la manera precisa posible, a fin de facilitar su comprensión a las personas que tendrán la responsabilidad de ejecutarlos, puesto que regirán las acciones de la organización.

¹⁴ IDALBERTO CHIAVENATO Op Cit p. 169

Se sugiere utilizar instrumentos administrativos como:

- Presupuesto anual de ingresos y egresos de la cooperativa.
- Elaborar el plan de producción y comercialización de la fresa.
- Desarrollar planes de capacitación para el personal que labora dentro de la cooperativa, siendo presentado para su aprobación por los diferentes departamentos de la Asamblea general.

• **Objetivos**

“Son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir.”¹⁵

Los objetivos son los resultados que la Cooperativa espera obtener con la ejecución del proyecto (Ver numeral 3.3 Pág. 65)

• **Reglas**

“En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Una regla no permite ninguna desviación respecto del curso de acción estipulado. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización y omisión de una acción”¹⁶

Las reglas de la cooperativa serán las siguientes:

- La cooperativa estará formada por veinte asociados.
- Las ventas de la cosecha deberán ser al contado.
- Las ganancias deberán distribuirse en forma equitativa entre el número de socios.

¹⁵ Idem p. 149

¹⁶ HAROLD KOONTZ Y WEICHRCH HEINZ, Administración una perspectiva global, Editorial Mc.Graw Hill, México D.F. 11ª Edición 2000. p. 131

- **Estrategias**

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento.”¹⁷

Entre las estrategias que empleará la Cooperativa se mencionan las siguientes:

- Buscar nuevos mercados, a través de nuevos contactos para negociar el producto.
- Cumplir con los requerimientos de buena calidad.
- Realizar cotizaciones para obtener productos a bajos precios y de buena calidad.

- **Programas**

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento.”¹⁸

El programa de actividades de administración para la organización de la Cooperativa es el siguiente:

- Tramitar la formalización legal de la cooperativa.
- Comprar las herramientas, mobiliario y equipo necesarios.
- Hacer un contrato de arrendamiento de terrenos.
- Establecer los estatutos internos de la cooperativa.

¹⁷ Idem p. 130

¹⁸ IRIS CELESTE, RODAS SANTIZO Administración, Organización y Práctica de Oficina, Editora de Textos, S.A. Edixsa Guatemala, Centroamérica 1ra. Edición 2000. p. 88

- **Políticas**

“Son los criterios generales que tienen por objeto orientar una acción, dejando a los jefes el campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.”¹⁹

La cooperativa tendrá a consideración las siguientes políticas:

- Estará compuesto por veinte socios.
- Se evaluará el progreso del proyecto en forma periódica, se hará en las reuniones de asamblea general.
- Las compras de los insumos se harán por medio de cotizaciones.
- Todos los socios de la cooperativa tendrán la posibilidad de ocupar puestos administrativos de acuerdo a la eficiencia.

4.4.2 Organización

“La organización de materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”²⁰

La organización como función administrativa, será la encargada de asociar las distintas actividades y puestos requeridos dentro de la cooperativa y distribuirlos de acuerdo con las relaciones funcionales.

La institución, contará con manuales administrativos, que son instrumentos de carácter técnico-administrativo, los cuales son de observancia general, que contienen la información sobre las funciones y procedimientos que se consideran indispensables para el máximo desarrollo de las tareas.

¹⁹ Idem p. 89

²⁰ AGUSTÍN REYES PONCE Administración Moderna, Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores Balderas México 2002. p. 277

- **División del trabajo**

Se refiere que para la realización de las distintas actividades tiene que haber una división de las tareas, con el fin de que cada persona tenga funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo que desempeñan para aprovechar los recursos y tiempo disponibles al máximo.

- **Jerarquía**

Se refiere a ordenar de acuerdo a la importancia de autoridad de los cargos de una empresa.

De acuerdo con el diseño organizacional de la Cooperativa (Ver numeral 4.1.7.1 Págs. 109 y 110) se establece que la máxima autoridad la posee la Asamblea general seguida por la Consejo de Administración.

- **Departamentalización**

Se utiliza para agrupar los puestos por medio de la especialización de trabajo, con el propósito de que se coordinen las tareas comunes. Conforme a las actividades a realizarse existirán dos áreas: producción y comercialización.

- **Unidad de mando**

Consiste en establecer que cuanto mayor sea la frecuencia con la que un individuo deba informar de la acciones a un solo superior, tanto mas probable será que ese individuo experimente una sensación de lealtad y obligación y tanto menos probable que se imponga la confusión en las instrucciones.

En la Cooperativa la unidad de mando la tendrá la asamblea general con el respaldo de los votos de los socios, la cual será delegada al presidente para que resuelva las instrucciones de carácter administrativo.

4.4.3 Integración

Es reunir los elementos humanos, económicos y materiales que sean necesarios en la organización, para la obtención de los objetivos trazados en la planeación de la misma. Esta etapa del proceso administrativo es muy importante porque se ocupará de proveer de personal adecuado a la Cooperativa, por medio de una apropiada y efectiva selección y desarrollo de las personas que han de realizar las actividades dentro del organismo.

El recurso humano es el factor más importante para el buen funcionamiento de toda empresa por tal motivo, la institución deberá poner en práctica un proceso de contratación de personal, para lo cual se requerirá de los pasos siguientes:

- **Reclutamiento**

La Cooperativa tendrá que proveerse del personal adecuado para el buen desempeño de las labores. Para este propósito se utilizarán las fuentes internas, o sean los asociados, de lo contrario se procederá a ubicar personas ajenas a la entidad, que cumplan con los requisitos, para el puesto, por lo que deberán concretar una entrevista con la Consejo de Administración.

- **Selección**

“Es escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.”²¹

Por lo general se conoce la selección de personal como un proceso para encontrar al individuo apropiado para ocupar un puesto de trabajo, la Consejo de Administración de la Cooperativa, tendrá la responsabilidad de elegir al elemento capaz, porque de ello dependerá una gran parte el buen funcionamiento de la

²¹ IDALBERTO CHIAVENATO, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, Interamericana, S.A. Santafe de Bogotá, Colombia, 5ª. Edición. 2000. p. 239

empresa. El proceso de elección se realizará a través de un método sencillo de entrevista, en consideración con las especificaciones del puesto, experiencia requerida y comprobar las recomendaciones presentadas, o bien pueden utilizar la técnica de observación directa para determinar si la persona es capaz de desempeñar el cargo.

- **Inducción**

Una vez seleccionada la persona que ocupará el puesto, se le comunicará para que proceda a tomar posesión del mismo, luego el presidente de la Consejo de Administración, con el objeto que la persona elegida se integre a la institución, le deberá dar a conocer las obligaciones y responsabilidades del empleo, así también realizar la presentación del nuevo trabajador a las demás personas que integran la organización.

- **Desarrollo**

El recurso humano merece progresar, mejorar y elevar su nivel de vida. Para llevar a cabo este propósito se necesitará que las autoridades de la Cooperativa incentiven al grupo, proporcionándoles adiestramiento con lo cual se pretende aumentar la capacidad del personal, para que pueda contribuir a alcanzar los objetivos de la organización. El organismo solicitará la colaboración a entidades gubernamentales y no gubernamentales, para que impartan seminarios, conferencias, talleres y todas las actividades que se consideren indispensables, con lo que el personal realizará sus funciones con mayor eficiencia.

4.4.4 Dirección

Es la que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relacionan con el aspecto interpersonal de administrar.

La función de dirección perseguirá poner concordancia y equilibrio, todos los elementos de la Cooperativa para lo cual se motivará y vigilará a cada miembro, a efecto de que las labores planeadas y organizadas se realicen en forma correcta.

Para que la dirección dentro de la Cooperativa sea eficiente, deberán ponerse en práctica las etapas siguientes:

- **Liderazgo**

No es más que la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas. Es lograr que las cosas se cumplan, cuando existe un objetivo que cumplir.

Un clima adecuado, por medio del liderazgo, fomenta la motivación y armonía entre los asociados, lo que les permitirá la oportunidad de participar en la toma de decisiones para llevar a cabo los objetivos de la Cooperativa.

- **Autoridad o mando**

Estará definida por los estatutos de la Cooperativa, y se ejecutarán a través que la Asamblea general de asociados, el presidente de la Consejo de Administración y por el administrador-contador, en su jurisdicción, con lo cual se podrá exigir a los subalternos el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades y así mismo tomar las determinaciones necesarias que se consideren pertinentes.

- **La comunicación**

Será un elemento importante en la conducción de la organización, porque a través de la misma fluirá toda la información, intercambio de ideas, así como la coordinación de las actividades a realizar, lo que permitirá que la institución alcance los resultados previstos.

- **Motivación**

Es uno de los aspectos más importante dentro de una organización. Esta se deberá practicar con los miembros de la Cooperativa, exhortándolos a colaborar para el logro del fin común del organismo, creándoles conciencia de la importancia del trabajo de cada asociado, para que se sientan partícipes del desarrollo de la empresa. La Cooperativa deberá proporcionar a sus empleados incentivos tanto monetarios, como se estima, ya que al concederles estos estímulos, los impulsará a realizar cada día mejor el trabajo.

- **Supervisión**

La Asamblea general, el Presidente de la Consejo de Administración y el administrador podrán ejercer la supervisión de una manera periódica y sistemática. El administrador de la Cooperativa, deberá verificar que el trabajo de cada uno de los jornaleros se realice tal y como fue ordenado, de no cumplirse las ordenes se tendrá que establecer las causas, y poner en práctica los mecanismos necesarios para que se ejecuten de forma correcta.

4.4.5 Control

Es un sistema del que se vale la administración moderna para determinar si las actividades se realizan con apego a los métodos y procedimientos establecidos.

Entre los controles que deberá aplicar la Consejo de Administración están:

- Aprovechamiento al máximo de los recursos.
- Llevará controles de los volúmenes de producción.
- Evaluará los costos y gastos, ingresos y materiales que se han utilizado en el cultivo de la fresa.
- Se elaborarán formatos que permitan mejores controles y que sean prácticos y de fácil manejo.

El control dentro de la Cooperativa deberá realizarse en forma periódica en todos los órganos con el propósito de que al detectar desviaciones en los planes, puedan reajustarse o bien replanificarse. El supervisar el accionar de las actividades productivas y administrativas, es el objetivo del control en una organización, con el fin de encontrar debilidades y luego proceder a la aplicación de medidas correctivas que consideren necesarias, y así poder alcanzar las metas previstas. Para que la cooperativa puedan obtener mejores resultados, se llevará diferentes sistemas de control, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Control financiero
- Control de producción
- Control preliminar
- Control constante
- Control de calidad
- Control de personal
- Proceso de control
- Control de retroalimentación

- **Control financiero**

Este tipo de control ayudará a verificar el estado económico de la Cooperativa. Se deberá realizar por medio de los estados financieros que son de gran utilidad para el control del funcionamiento de la organización.

- **Control de calidad**

Con el control de calidad se asegura la presencia de factores y requisitos de calidad en un producto. Los responsables por velar acerca de la calidad del producto y llevar un control en cada uno de los pasos del procedimiento del cultivo de la fresa será administración, con el fin de ayudar a asegurar la calidad del mismo y comparar con el estándar establecido, por medio de un examen visual o prueba.

- **Control de producción**

Es importante que se lleve un control específico para la aplicación del proceso productivo para la producción de la fresa. También se verificará que se apliquen los insumos necesarios para el crecimiento del producto. Con todo esto se obtendrán mejores resultados en el cumplimiento de las tareas específicas, plazos de tiempo razonables y evitar contratiempos que afecten la calidad, producción y rentabilidad.

- **Control de personal**

Este control se aplicará al personal administrativo y socios de la organización, con el fin de verificar si se cumplen las funciones y atribuciones para las cuales fueron contratados y aceptados como socios de la Cooperativa. Se verificará que la administración haga uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de las atribuciones delegadas. También, se verificará que los socios cumplan con los requerimientos asignados por la cooperativa acerca de la producción para el cultivo de la fresa.

- **Proceso de control**

Para contar con un adecuado régimen de control dentro de la cooperativa, se deben implementar el siguiente proceso:

- **Control constante**

Este debe de ejercerse en forma simultánea a la realización de las actividades como un proceso continuo.

- **Control de retroalimentación**

Este control es muy importante realizarlo después de que todas las actividades se realicen. Por medio de éste se obtendrá información y se comparará en base a los resultados para verificar lo que fue planeado.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación de campo realizada sobre la organización de la producción del cultivo de fresa en el municipio de Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

1. Los servicios públicos que presta la municipalidad a la población de Todos Santos Cuchumatán, están concentrados en el área urbana, por lo que en las aldeas y cantones se manifiestan necesidades básicas que no han sido atendidas, esto como consecuencia de la falta de recursos destinados a la inversión en proyectos de infraestructura física necesaria para mejorar las condiciones de vida en las comunidades.
2. La infraestructura del lugar dificulta las actividades: productivas, educativas y de salud, por esta razón el nivel y calidad de vida de la población se encuentran en un proceso lento de mejora.
3. En el Municipio se comprobó que existe una alta concentración de tierra en pocas manos lo cual provoca que la mayoría de la población no tenga acceso a la misma y por ende, la tienen que arrendar.
4. Los pequeños productores de tejidos típicos desconocen procedimientos y técnicas adecuadas que les permitan cuantificar la rentabilidad de los productos que comercializan, de igual manera con la determinación de los precios, los que se rigen por las condiciones del mercado o por simple especulación.
5. Se determinó que los pequeños productores de tejidos típicos del Municipio no invierten los ingresos que obtienen de la comercialización de

los productos para el mejoramiento de la producción sino que los utilizan para la satisfacción de sus necesidades básicas.

6. La actividad artesanal de tejidos típicos es realizada por organizaciones de tipo informal, el propietario es quien gira las instrucciones al resto de la familia, él tiene la autoridad y responsabilidad de las diferentes tareas que se llevan a cabo en el proceso productivo; lo que provoca la centralización y mayor tiempo en la redistribución de actividades para la elaboración de los productos.
7. Se estableció que los pequeños productores de tejidos típicos del Municipio, en su mayoría no se encuentran asociados a la Cooperativa existente en el municipio, ellos trabajan en forma aislada sin conocer los beneficios económicos que pueden recibir al momento de asociarse a dicha Cooperativa. Utilizan un sistema tradicional o baja tecnología y no llevan controles y registros contables que les permita cuantificar costos, gastos y rentabilidad en la producción.
8. Los artesanos productores de tejidos típicos no se encuentran organizados, la mano de obra en la producción es familiar, no tecnificada y se basa en la experiencia transmitida de generación en generación, no cuentan con asistencia técnica, ni tienen acceso al crédito y la tecnología que utilizan es tradicional.
9. Las organizaciones existentes en el Municipio en su mayoría son de carácter social, cuya finalidad es la obtención de servicios que promuevan mejoras de vida a sus habitantes, las mismas carecen de lineamientos administrativos, técnicas y financieras que les permita un desarrollo económico.

10. La actividad económica principal del Municipio, es la agricultura la cual se considera un gran potencial agrícola favorable para la explotación de sus productos, pero los mismos en su mayoría son utilizados para el autoconsumo.
11. El Municipio cuenta con las características agronómicas adecuadas para la producción fresa y derivado de los estudios realizados para el proyecto se determinó que es factible.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones fundamentales en el investigación de campo efectuada en el municipio de Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango, se presentan algunas recomendaciones, las cuales tienen como finalidad mejorar el desarrollo del Municipio.

1. Que los pobladores del Municipio se organicen en comités de desarrollo para solicitar a la autoridad municipal que oriente una parte del presupuesto, en aquellos servicios públicos, para beneficiar a la población en el area rural que carece de los mismos.
2. Que los comités de desarrollo local soliciten a la municipalidad colaboración para mejorar la infraestructura de los servicios básicos e invertir en esta deficiencia, para que a través de esto se mejore el nivel y calidad de vida de la población.
3. Que los agricultores organizados, planifiquen comprar terrenos para la siembra, así mismo solicitar la colaboración y ayuda económica a s instituciones como Fondo de Tierras –FONTIERRA- al fondo de Inversión Social –FIS-, a efecto de obtener de estos, el financiamiento necesario para el desarrollo de proyectos.
4. Que los pequeños productores de tejidos típicos logren asesoría ante el Instituto Técnico de Capacitación –INTECAP-, a efecto de que adquieran conocimientos en aspectos contables y de control interno.
5. Que los pequeños artesanos de la actividad de tejidos típicos, destinen cierto porcentaje de la comercialización de sus productos para la reinversión, encaminados a la adecuada utilización de los ingresos con el objeto de lograr la obtención de capital de trabajo y de inversión.

6. Que los pequeños artesanos de tejidos típicos del Municipio, sin alterar la cultura artesanal, descentralicen las diferentes tareas que se realizan en la elaboración de los productos, lo cual permitirá división del trabajo, líneas de mando claras y sencillas y evitará confusiones esto con el fin de mejorar el nivel de producción y la situación económica del artesano de dicha actividad.
7. Que los pequeños productores de tejidos típicos que se integren a la Cooperativa “Estrella de Occidente” R.L., con el objeto de tener una mejor diversificación de la producción, obtención de márgenes de rentabilidad, vender su producto a precios competitivos de acuerdo a los establecidos en el mercado, tener el contacto directo con sus clientes y el mercado.
8. Que los productores de tejidos típicos soliciten, cursos de capacitación, asesoría y acceso a la tecnología que imparten las instituciones como el Instituto Técnico de Capacitación –INTECAP-, así como prestamos a la banca Nacional o Privada, para incrementar los fondos destinados a la producción.
9. Que los pequeños agricultores se organicen por medio de una Cooperativa para optimizar sus recursos y diversificar los cultivos y como entidad formalizada sean sujetos de créditos, compra de insumos y de materia prima a cotos bajos, la obtención de asesoría técnica y mediante la aplicación de los manuales administrativos así como la utilización de las herramientas administrativas obtener la mayor eficiencia en el desarrollo de las labores y el logro de los resultados propuestos.

10. Que los socios de la Cooperativa Fresas de Chicoy, R.L., den a conocer a los agricultores del Municipio los beneficios que se obtienen al integrarse a las organizaciones ya existentes como la Cooperativa agrícola, u otro grupo con el fin de que dichas organizaciones difundan y atraigan a los diferentes agricultores, para que a corto plazo se pueda cambiar el patrón tradicional de producción, con el objetivo de elevar el nivel socioeconómico de los habitantes.
11. Que se ponga en marcha el proyecto del cultivo de fresa, por la Cooperativa propuesta, debido a que la demanda del producto es alta en el occidente del país y a nivel nacional; lo que generaría fuentes de empleo e incrementaría el nivel económico de la población del area, a través de la comercialización y organización empresarial

ANEXOS

Manual de organización

COOPERATIVA "FRESAS DE CHICOY", R.L

Aldea Chicoy, Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
PROPUESTO PARA LA
COOPERATIVA "FRESAS DE CHICOY", R.L**

Manual de organización

COOPERATIVA "FRESAS DE CHICOY", RL

Aldea Chicoy, Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango

CONTENIDO

1	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	1
1.1	Introducción	2
1.2	Objetivos del Manual	3
1.3	Políticas	2
1.4	Campo de aplicación	2
1.5	Atribuciones	2
1.6	Funciones	3
1.7	Normas de Aplicación General	3
1.8	Normas Internas de la Cooperativa	3
	Organigrama de la Cooperativa	4
	Cargo presidente	6
	Cargo vicepresidente	8
	Cargo administrador	10
	Cargo encargado de finanzas	12
	Cargo encargado de producción	14

Manual de organización

COOPERATIVA "FRESAS DE CHICOY", R.L.

Aldea Chicoy, Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es un instrumento administrativo, que identifica en forma clara y precisa, los aspectos de la estructura organizacional, es decir, contiene información acerca de los puestos existentes en la organización. La importancia de dicho instrumento es relevante, ya que será de gran beneficio para la entidad en general.

1.1 Introducción

El presente manual de organización de la Cooperativa "Fresas de Chicoy," R.L., del municipio de Todos Santos Cuchumatán, tiene como fin primordial, dejar una estructura organizacional definida, que permita el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros, también facilita un desarrollo eficiente en la realización de las actividades.

En esta herramienta administrativa, se hace una descripción de puestos, en el que se indican las atribuciones principales que tendrán que ejecutar las personas que los ocupen. Se espera que el presente documento sirva de soporte a las autoridades máximas de la cooperativa y a los mismos asociados, así también como el personal que se integre en el futuro.

1.2 Objetivos del manual

Los objetivos que se persiguen con el manual de organización son los siguientes:

- Coordinar las actividades que se deberán ejecutar en el desarrollo del proyecto.
- Obtener asistencia técnica, crediticia y capacitación para la producción de la fresa.

Manual de organización

COOPERATIVA "FRESAS DE CHICOY", RL

Aldea Chicoy, Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango

- Alcanzar el máximo beneficio de los recursos humanos, financieros y físicos para que permita a los asociados elevar el nivel de vida.
- Ejecutar la comercialización del producto por medio de un procedimiento que redunde en que la cooperativa pueda obtener los mejores precios del mercado.

1.3 Políticas

- Diseñar e implementar una estructura organizativa, que permita lograr los objetivos propuestos.
- Coordinar todas las actividades administrativas a través de la implementación de métodos de trabajo más efectivo, así como el conocimiento de las funciones que se deben realizar en cada puesto de trabajo.

1.4 Campo de aplicación

Considerando la estructura organizacional de la cooperativa de productores de fresa propuesta, el presente manual se diseñó para ser utilizado por todas las áreas de la Cooperativa y al momento de contratar personal de nuevo ingreso, para conocer y realizar los procedimientos de una forma correcta y práctica en las tareas que sean designadas.

1.5 Atribuciones

La Cooperativa esta legalizada para la realización de las siguientes actividades: producción y comercialización de productos agrícolas.

Manual de organización

COOPERATIVA "FRESAS DE CHICOY", RL

Aldea Chicoy, Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango

1.6 Funciones

- Producir fresa de acuerdo al plan presentado.
- Administrar de forma adecuada los recursos de la organización.
- Definir las estrategias de comercialización, para lograr una buena participación en el mercado.
- Proporcionar capacitación y asesoría técnica a los integrantes de la cooperativa para mejorar el desempeño del proceso.

1.7 Normas de aplicación general

- Deberá ser conocido por cada una de las personas involucradas.
- Cada empleado es responsable ante su superior, a quien deberá notificar cualquier irregularidad.
- El administrador o socios supervisarán el cumplimiento de las normas y procedimientos contenidos en el presente instrumento administrativo.

1.8 Normas internas de la cooperativa

Dentro de la Cooperativa se aplicarán normas que deberán tomarse en cuenta para llevar a cabo las actividades de una forma adecuada.

- El horario de trabajo será de 8:00 a 12:00 a.m. y de 14:00 a 18:00 p.m. de lunes a viernes y de 9:00 a 12:00 a.m. los días sábados.
- Los socios tendrán derecho a gozar de 15 días hábiles de vacaciones al cumplir un año de servicios a la cooperativa.
- Las ganancias se distribuirán entre los asociados, desde el primer año de vida del proyecto.
- El pago al personal administrativo se hará en efectivo

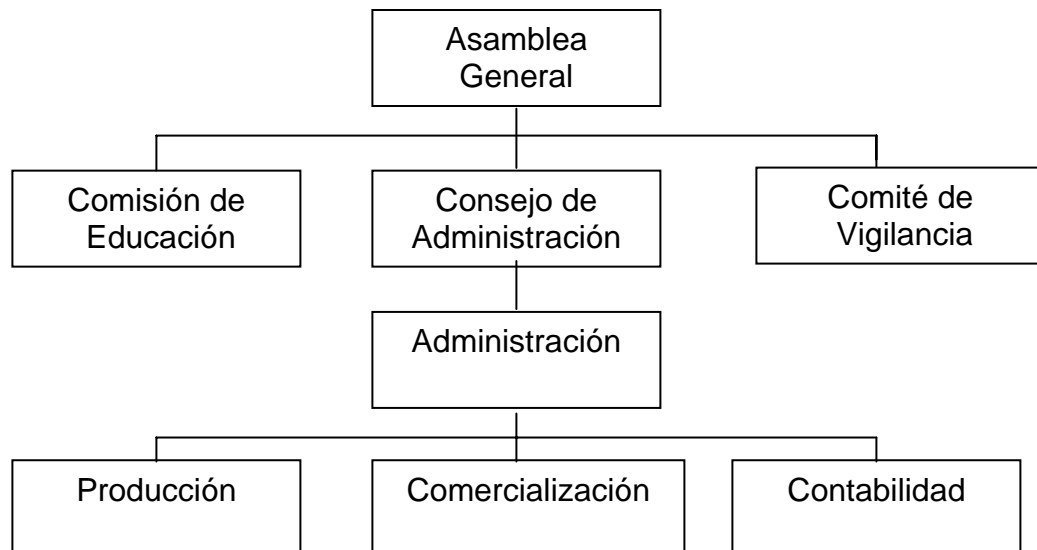
Manual de organización

COOPERATIVA "FRESAS DE CHICOY", R.L

Aldea Chicoy, Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango

A continuación se presenta el organigrama propuesto de la cooperativa que muestra los niveles jerárquicos con que deberá contar dicha organización.

Gráfica1
Municipio de Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango
Proyecto: Producción de fresa
Estructura organizacional
Cooperativa "Fresas de Chicoy", R. L.
Año: 2004



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2004.

En la gráfica anterior se muestra la estructura organizacional que estará integrada por los 20 asociados miembros de la Cooperativa. Por la claridad y sencillez se propone una organización de tipo lineal, donde las relaciones de autoridad son de orden descendente y la responsabilidad fluye de los niveles inferiores hacia los superiores.

Manual de organización

COOPERATIVA "FRESAS DE CHICOY", R.L

Aldea Chicoy, Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango

Cooperativa "Fresas de Chicoy", R.L.	Nombre del cargo: Presidente	Hojas 7/16
Realizado por: Maritza Bulux	Fecha: Junio 2004	Manual de organización

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Título del cargo:	Presidente
Ubicación administrativa:	Consejo de Administración
Jefe inmediato superior:	Asamblea general
Subalternos:	Administrador, Jefe de producción

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Naturaleza del cargo:

Trabajo de orden administrativo: tiene a su cargo llevar los controles adecuados para el buen funcionamiento de la cooperativa y de todas las actividades y recursos necesarios para los miembros integrados.

La persona electa para este puesto, es responsable de tomar decisiones administrativas y recibe instrucciones de la Asamblea general.

Atribuciones:

- Representar en forma legal a la cooperativa, al ejercer su personería jurídica en todos los actos de su interés.
- Presidir las sesiones de la Asamblea general y de Consejo de Administración.
- Autorizar con el Secretario las actas de las sesiones de la Asamblea general y Consejo de Administración.
- Autorizar todos los pagos que se efectúen
- Cumplir y hacer que se cumplan los estatutos y disposiciones de la Asamblea general y de Consejo de Administración y velar por el buen

funcionamiento de sus órganos.

- Ejercer doble voto, en caso de empate, en las sesiones de Asamblea general y de Consejo de Administración.
- Convocar a los miembros de la cooperativa para celebración de Asamblea general, cuando lo manden los estatutos o las circunstancias.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá tener relación directa con la Asamblea general, Vicepresidente, Secretario y con los representantes de la cooperativa que lo conforman.

Autoridad:

Delega funciones a las personas que ocupen los puestos de Vicepresidente y Secretario para la representación legal de la cooperativa ante organizaciones e instituciones.

Responsabilidad:

- Responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal a su cargo.
- Supervisar el desarrollo de las actividades de la cooperativa.
- Gestionar la obtención de créditos y donaciones ante las entidades correspondientes.
- Velar por el buen uso de los recursos financieros, así como de los materiales y equipo necesario para el proyecto.

III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

- Tercero básico
- Cinco años de experiencia en el puesto y manejo de personal
- Administrar recursos y tomar decisiones, manejar procesos agropecuarios y relaciones personales.
- Ser vecino de la aldea Chicoy, y miembro de la cooperativa.
- Encontrarse en libre ejercicio de sus derechos civiles
- Ser mayor de 25 años.

Manual de organización

COOPERATIVA "FRESAS DE CHICOY", R.L.

Aldea Chicoy, Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango

Cooperativa "Fresas de Chicoy", R.L.	Nombre del cargo: Vicepresidente	Hojas 9/16
Realizado por: Maritza Bulux	Fecha: Junio 2004	Manual de organización

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Titulo del cargo:	Vicepresidente
Ubicación administrativa:	Consejo de Administración
Jefe inmediato superior:	Asamblea general
Subalternos:	Administrador

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Naturaleza del cargo:

Puesto de dirección y de apoyo; tiene a su cargo servir de soporte al presidente para llevar de forma adecuada el funcionamiento de la cooperativa. La persona electa para este puesto será responsable de la administración general de las actividades de la cooperativa, planificar, coordinar, dirigir y evaluar el desarrollo de las actividades para los proceso de producción así como la realización y mejora de los procesos de los procesos de comercialización.

Atribuciones:

- Asistir al Presidente en el desempeño de su cargo y realizar las sugerencias que considere necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa.
- Solicitar informes de los asesores contable, producción y comercialización. Ejercer doble voto, en caso de empate, en las sesiones
- Coordinar, planificar, dirigir y evaluar la mano de obra en el proceso productivo de la fresa.
- Programar junto con el Presidente y Directiva las asesorías productivas.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza del cargo y su relación con el Presidente en la planificación de actividades, con el Tesorero, Secretario, con el Contador y el Asesor de comercialización y producción, con los encargados de la producción para dar instrucciones y efectuar las consultas necesarias. Además con los proveedores de materias primas necesarias para la producción, los miembros de la cooperativa y otras personas.

Autoridad:

Delega funciones al tesorero, Secretario y Encargados para tareas específicas y del personal que interviene en el proceso de producción para ejercer la venta de los productos, para la supervisión de actividades de sus subalternos en la solución de problemas y para la representación de la cooperativa.

Responsabilidad:

- Supervisa el correcto desarrollo de las actividades que desarrollen los subalternos.
- Mantener informado al Presidente y a la Asamblea general de forma actualizada de los procesos productivos.
- Calcular de forma adecuada los requerimientos de insumos y contactos de venta del producto.
- Supervisar la adecuada realización de los procesos productivos.
- Elaborar y mantener un control en los precios del producto.

III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

- Educación Básica, título a nivel medio deseable
- Relaciones y manejo de personal.
- Ser mayor de edad, persona honorable y conocida en su comunidad.
- Ser vecino de la aldea Chicoy, y miembro de la cooperativa.

Manual de organización

COOPERATIVA "FRESAS DE CHICOY", R.L

Aldea Chicoy, Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango

Cooperativa "Fresas de Chicoy", R.L.	Nombre del puesto: Administrador	Hojas 11/16
Realizado por: Maritza Bulux	Fecha: Junio 2004	Manual de organización

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Administrador
Ubicación administrativa:	Administración
Jefe inmediato superior:	Consejo de Administración
Subalternos:	Encargado de contabilidad, comercialización Y producción.

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Naturaleza del puesto:

Trabajo de carácter administrativo, tiene a su cargo la ejecución de actividades que desarrolle la cooperativa. La persona que ocupe el cargo será responsable de velar por el buen funcionamiento de la cooperativa. Recibe instrucciones de trabajo de forma verbal y/o escrita y las desarrolla conforme la reglamentación vigente de la cooperativa. Su trabajo es necesario para la toma de decisiones del Consejo de Administración.

Atribuciones:

- Elaborar informes que contengan información necesaria para la toma de decisiones del Consejo de Administración.
- Planificar estrategias para la venta del producto.
- Asignar actividades al personal bajo su mando.
- Atender las solicitudes de mayoristas y minoristas en la venta del producto.
- Otras atribuciones que le son asignadas por su jefe inmediato superior.

- Autorizar permisos al personal.
- Contratar, despedir y jubilar al personal remunerado.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el Consejo de Administración, con el Contador general, Jefe producción, Jefe de comercialización, Jefe de Contabilidad, además mantendrá comunicación con todas las áreas de trabajo que integren la Cooperativa.

Autoridad:

Tendrá autoridad sobre todos los subalternos, y los orienta sobre las diferentes tareas a realizar.

Responsabilidad:

El administrador es el máximo responsable de la administración ante la Asamblea general.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

- Poseer título a nivel medio
- Dos años de experiencia en comercialización de productos agrícolas.
- Poseer habilidad numérica
- Tener actitud verbal y don de convencimiento.
- Ser responsable
- Tener conocimiento del cooperativismo.
- Habilidad para resolver problemas administrativos.

Manual de organización

COOPERATIVA "FRESAS DE CHICOY", R.L

Aldea Chicoy, Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango

Cooperativa "Fresas de Chicoy", R.L.	Nombre del puesto: Encargado de Finanzas	Hojas 13/16
Realizado por: Maritza Bulux	Fecha: Junio 2004	Manual de organización

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Encargado de Contabilidad
Ubicación administrativa: Departamento de Contabilidad
Jefe inmediato superior: Administrador
Subalternos: Secretaria y auxiliar de contabilidad

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Naturaleza del puesto:

Trabajo técnico que consiste en planificar y manejar las finanzas de la empresa y llevar registros contables de la empresa.

Atribuciones:

- Elaborar el presupuesto financiero anual de la empresa.
- Elaborar el plan de inversión de la empresa.
- Establecer los contactos necesarios con las entidades de financiamiento.
- Elaborar los estados financieros.
- Llevar los registros contables de la empresa.
- Pagar sueldos de personal.
- Otras tareas que por su naturaleza competen realizar al puesto.

Relaciones de trabajo:

- Con el encargado del departamento de producción para coordinar actividades en materia de finanzas.
- Con el tesorero para coordinar el manejo de los fondos.
- Con el encargado del departamento de comercialización

- para coordinar los ingresos por ventas.

Autoridad:

Tendrá autoridad sobre todos los subalternos.

Responsabilidad:

El encargado de finanzas es el máximo responsable de las finanzas de la empresa ante la Asamblea general.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

- Poseer título de perito contador o conocimiento de contabilidad.
- Experiencia mínima de un año en labores contables.
- Aptitud numérica
- Habilidad en el manejo de calculadora y computadora.
- Conocimiento de las leyes y reglamentos de trabajo, así como las leyes relacionadas con el puesto.

Manual de organización

COOPERATIVA "FRESAS DE CHICOY", R.L

Aldea Chicoy, Todos Santos Cuchumatán, Huehuetenango

Cooperativa "Fresas de Chicoy", R.L.	Nombre del puesto: Encargado de Producción	Hojas 15/16
Realizado por: Maritza Bulux	Fecha: Junio 2004	Manual de organización

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Encargado de producción
Ubicación administrativa: Departamento de producción
Jefe inmediato superior: Administrador
Subalternos: bodeguero

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Naturaleza del puesto:

Trabajo de campo y de oficina que consiste en administrar, planificar, coordinar y dirigir la producción de la cooperativa.

Atribuciones:

- Informar al Administrador sobre el desarrollo de los programas de la cooperativa.
- Elaborar el presupuesto anual de producción.
- Informar al Administrador sobre la marcha de los planes de producción.
- Dirigir, controlar y supervisar el recurso humano que interviene en la producción del proyecto.
- Otras actividades que por la naturaleza corresponde realizar al puesto.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza deben tener relaciones con todas las personas que laboran en la Cooperativa, Administración, Departamentos de Finanzas y Comercialización.

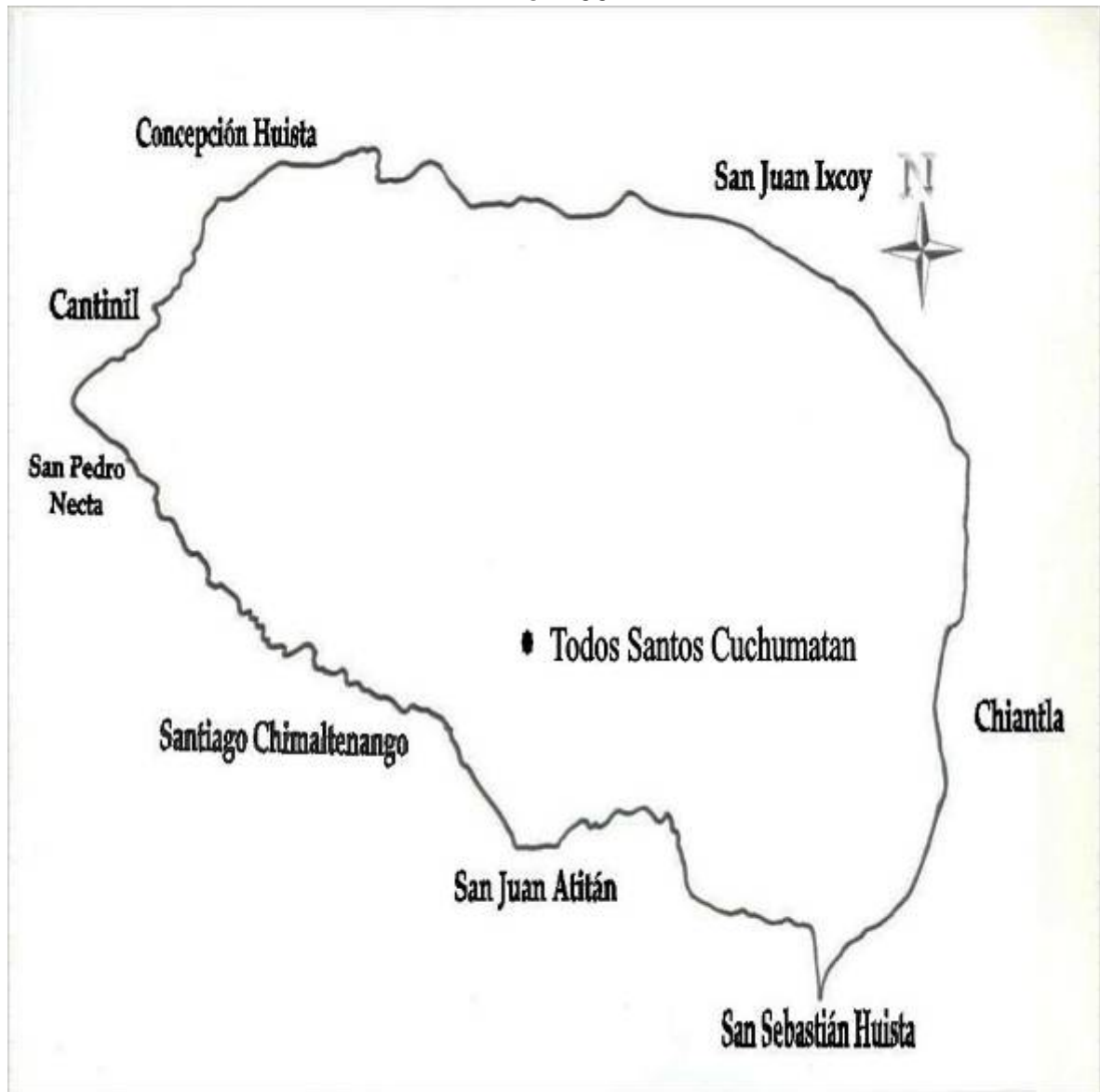
Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el personal que tiene bajo su cargo.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

- Poseer habilidades para resolver problemas de recepción de materiales.
- Habilidad en mantener en orden los insumos y herramientas de trabajo.
- Manejo de Kardex.
- Poseer el título de Perito Contador.
- Un año de experiencia en puesto similar.
- Facilidad para llevar y elaborar controles de inventarios.

Mapa 1
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Ubicación Geográfica
Año: 2004



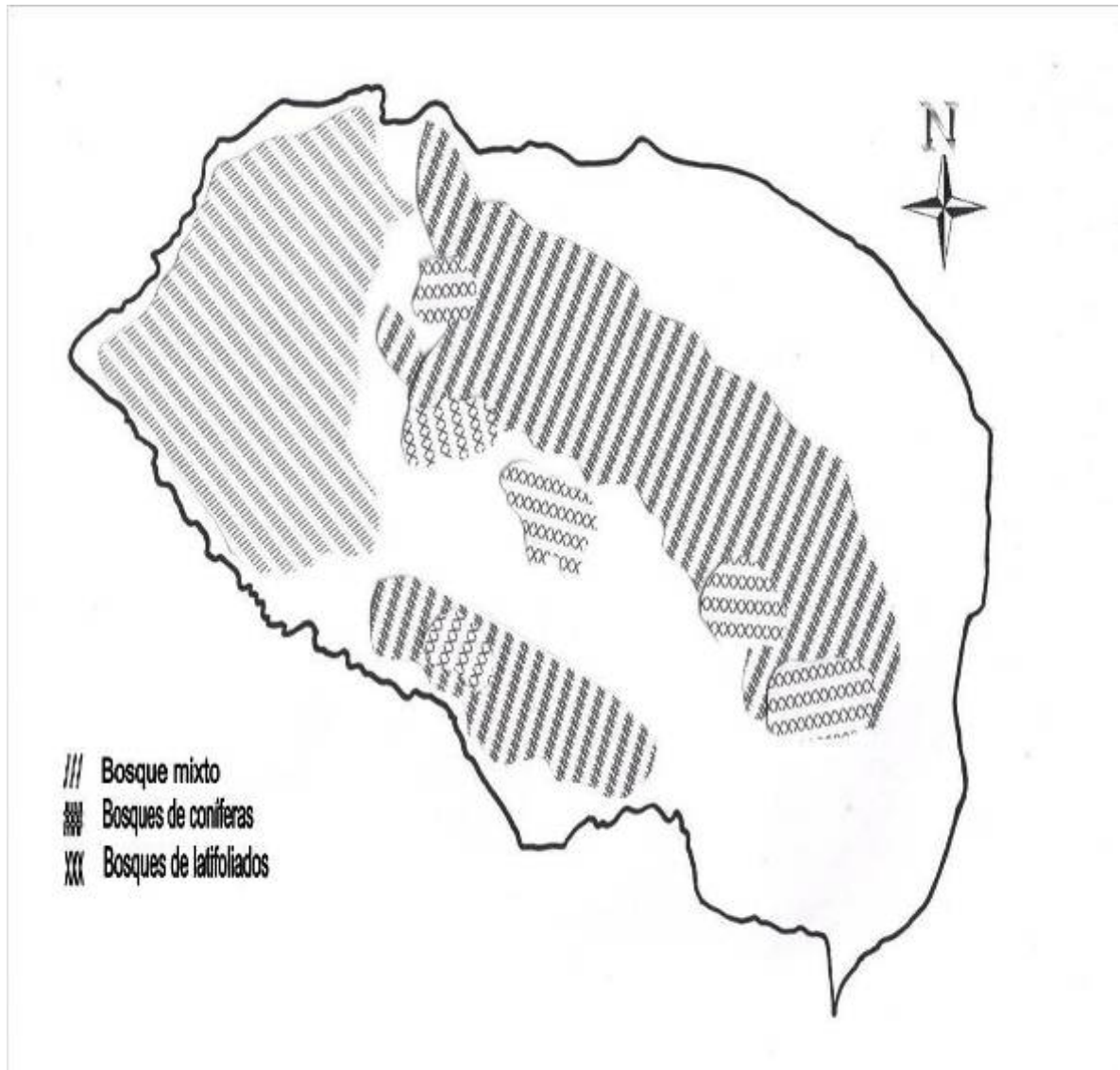
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Secretaría General de Planificación -SEGEPLAN- Grupo EPS., primer semestre 2004.

Mapa 2
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Distribución de Ríos y Subcuencas
Año: 2004



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Secretaría General de Planificación -SEGEPLAN- Grupo EPS., primer semestre 2004.

Mapa 3
Municipio de Todos Santos Cuchumatán - Huehuetenango
Área Boscosa
Año: 2004



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Secretaría General de Planificación -SEGEPLAN- Grupo EPS., primer semestre 2004.

BIBLIOGRAFÍA

BACA URBINA, GABRIEL. Evaluación de Proyectos. McGraw Hill, Interamericana de México, S.A. de C.V. Impresa en Colombia por D'Venni, Editorial Ingramex. Tercera Edición, 1998. 339 páginas.

CHIAVENATO IDALBERTO. Administración. Teoría, Proceso y Práctica. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogota, D.C., Colombia, Tercera Edición 2001. 495 páginas.

CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogota, D.C., Colombia, Quinta Edición 2000. 671 páginas.

FISCHER DE LA VEGA, LAURA Mercadotecnia Segunda Edición 1998. 235 páginas.

FUNDACIÓN CENTROAMERICANA DE DESARROLLO -FUNCEDE- Diagnóstico del Municipio de Todos Santos Cuchumatán, Marzo 1996, 39 páginas.

GARCIA MENDOZA, ALBERTO. Las Inversiones a Largo Plazo y El Financiamiento. Editorial Continental, S.A. México. 1990. 85 páginas

HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH. Administración. Una perspectiva global. McGraw hill, 11ª. Edición. 2000. 796 páginas

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. X Censo de Población y V de Habitación Año 1994. 360 páginas.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. XI Censo de Población y VI de Habitación Año 2002. 271 páginas.

LANNY M. SOLOMON, RICHARD, J. VARGO Principios de Contabilidad, Editorial Harla, S.A. de C-V-. México, 1998. 326 páginas.

MELENDRERAS SOTO TRISTAN Y CASTAÑEDA QUAN LUIS ENRIQUE, Aspectos Generales para Elaborar una Tesis o una investigación Documental, Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Segunda Edición, Guatemala marzo 2004 101 páginas.

PHILIP KOTLER/GARI ARMSTRONG., Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall . Cuarta Edición 1998. 541 páginas.

PILOÑA ORTIZ, GABRIEL AFREDO, Apuntes de Microeconomía, Análisis Económico I, Teoría de la Demanda y de la Oferta. Documento de Apoyo a la Docencia Universitaria, 1998 , 100 páginas.

PILOÑA ORTIZ, GABRIEL ALFREDO. Recursos Económicos de Guatemala y Centroamérica Documento de Apoyo a la Docencia Universitaria Guatemala 1999 Tomo I. USAC. 177 páginas.

REYES PONCE, AGUSTÍN, Administración Moderna, Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores Balderas México 2002. 277 páginas.

RODAS SANTIZO, IRIS CELESTE. Administración, Organización y Práctica de Oficina Editora de textos, S.A., Editexsa 1ra. Edición, 2000. 35 páginas.

SAQUIMUX CANASTUJ GENARO. Compendio Seminario General, Enero 2004. 286 páginas.