

MUNICIPIO DE SAN JUAN OSTUNCALCO
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL, (PRODUCCIÓN DE PAPA) Y
PROYECTO: PRODUCCION DE ESPÁRRAGO”

BRENDA LISSETTE OXOM PAREDES

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS
Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE SAN JUAN OSTUNCALCO
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

TEMA INDIVIDUAL

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL, (PRODUCCIÓN DE PAPA) Y
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ESPÁRRAGO”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2008

2008

(c)

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

QUETZALTENANGO – VOLUMEN

2-59-75-AE-2008

Impreso en Guatemala, C. A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (PRODUCCIÓN DE PAPA) Y
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ESPARRÁGO”

MUNICIPIO DE SAN JUAN OSTUNCALCO
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

BRENDA LISSETTE OXOM PAREDES

previo a conferírselle el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, Octubre de 2008.

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

Lic. José Rolando Secaida Morales	Decano
Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales	Secretario
Lic. Álvaro Joel Girón Barahona	Vocal 1º.
Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero	Vocal 2º.
Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso	Vocal 3º.
S.B. Roselyn Janette Salgado Icó	Vocal 4º.
P.C. José Abraham González Lemus	Vocal 5º.

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL 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 Grisolía
Director de IIES:	Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz
Director del Dpto. de PROPEC:	Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera
Delegado Estudiantil Área de Economía:	Emerson Benjamín Rodríguez Alvarado
Delegado Estudiantil Área de Auditoria:	Jorge Roberto Pineda Samayoa
Delegado Estudiantil Área de Administración:	Cristián Estuardo Mayen Batz

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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 17 de octubre de 2008, según Acta No. 25-2008 Punto **SEXTO**, Inciso 6.8, subinciso 6.8.69 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de **“ORGANIZACION EMPRESARIAL (PRODUCCION DE PAPA) Y PROYECTO: PRODUCCION DE ESPARRAGO”**, municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.

Presentó

BRENDA LISSETTE OXOM PAREDES

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 treinta días del mes de octubre del año dos mil ocho.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



/Ingrid

ACTO QUE DEDICO

A:

Dios: Por su continua presencia en mi vida y haberme me permitido lograr este sueño tan anhelado.

Mis Padres: Elsa Corona Paredes de Oxom
Héctor Arnulfo Oxom Ramírez
Por todo su amor, dedicación, bendiciones y recompensa a todos sus esfuerzos.

Mis Abuelitos: Que aunque no están conmigo en este momento me han dejando un ejemplo de trabajo y perseverancia.

Mis Hermanos: Fernando, Melvin, Mynor, Milton, Billy y Sucely
Por su cariño y apoyo incondicional en todo momento.

Mis Sobrinos: Fernando, Daniel, Margarita, Darleene Maria, Lourdes Ximena, Erika Maria y Fátima Lucia.
Todo mi cariño.

Mis cuñadas: Con especial cariño.

Mis Amigos y Amigas: Por todos aquellos momentos inolvidables que compartimos juntos. En especial a Dennis Arreaga.

A todas aquellas personas que día a día, en épocas y momentos diferentes me acompañaron, me ayudaron y me apoyaron. Gracias.

ÍNDICE GENERAL
CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO

1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.2	LOCALIZACIÓN	2
1.3	CLIMA	2
1.4	RECURSOS NATURALES	3
1.4.1	Suelos	3
1.4.2	Agua	4
1.4.3	Bosques	4
1.5	DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA	4
1.5.1	Política	5
1.5.2	Administrativa	5
1.6	VÍAS DE COMUNICACIÓN	6
1.7	POBLACIÓN	6
1.7.1	Población urbana y rural	6
1.7.2	Población por edad y sexo	7
1.7.3	Población económicamente activa (PEA)	9
1.7.4	Nivel de escolaridad	10
1.7.5	Nivel de pobreza	11
1.7.6	Migración	12
1.8	SERVICIOS BÁSICOS E INFRAESTRUCTURA	12
1.8.1	Estatales	12
1.8.2	Salud	13
1.8.3	Educación	13
1.8.4	Agua	14
1.8.5	Drenajes	14
1.8.6	Rastro	15
1.8.7	Mercados	15

1.8.8	Energía eléctrica y alumbrado público	15
1.8.9	Extracción de basura	15
1.8.10	Tratamiento de desechos sólidos	16
1.8.11	Cementerio	16
1.8.12	Privados	16
1.9	ORGANIZACIONES EXISTENTES	16
1.9.1	Gubernamentales	17
1.9.2	Productivas	18
1.10	ESTRUCTURA AGRARIA	18
1.10.1	Tenencia	19
1.10.2	Concentración	20
1.10.3	Uso de la tierra	21
1.11	PRODUCCIÓN DEL MUNICIPIO	22
1.11.1	Producción agrícola	23
1.11.2	Producción pecuaria	23
1.11.3	Producción artesanal	23
CAPÍTULO II		
PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DE LA		
PRODUCCIÓN DE PAPA		
2.1	SITUACIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO	27
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	27
2.3	Variedades	28
2.3.1	Loman	28
2.3.2	Atzimba	29
2.3.3	Tollocon	29
2.3.4	Día	29
2.4	PROCESO PRODUCTIVO	30
2.5	SUPERFICIE, VOLUMEN Y VALOR DE LA	34
PRODUCCIÓN		

2.6	TECNOLOGÍA	34
2.7	COSTO DE PRODUCCIÓN	35
2.7.1	Insumos	35
2.7.2	Estado de resultados	36
2.8	RENTABILIDAD DE LA PRODUCCIÓN	38
2.8.1	Rentabilidad sobre las ventas	38
2.8.2	Rentabilidad sobre los costos más gastos	39
2.9	FINANCIAMIENTO	39
2.10	COMERCIALIZACIÓN	42
2.10.1	Proceso de comercialización	42
2.10.1.1	Concentración	43
2.10.1.2	Equilibrio	43
2.10.1.3	Dispersión	43
2.10.2	Análisis institucional	44
2.10.3	Análisis funcional	45
2.10.3.1	Funciones de intercambio	45
2.10.3.2	Funciones físicas	46
2.10.3.3	Funciones auxiliares	47
2.10.4	Análisis estructural	48
2.10.5	Canales de comercialización	49
2.10.5.1	Márgenes de comercialización	50
2.10.5.2	Mercados	52
2.11	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	52
2.11.1	Situación actual	52
2.12	PROCESO ADMINISTRATIVO	52
2.12.1	Planeación	53
2.12.1.1	Objetivo	54
2.12.1.2	Política	54
2.12.1.3	Estrategia	54

2.12.1.4	Procedimiento	54
2.12.1.5	Programa	54
2.12.1.6	Presupuesto	55
2.12.2	Organización	55
2.12.2.1	Especialización	56
2.12.2.2	Autoridad y responsabilidad	56
2.12.2.3	Estructura organizacional	57
2.12.2.4	Departamentalización	57
2.12.2.5	Coordinación	57
2.12.3	Integración	57
2.12.3.1	Recurso humano	58
2.12.3.2	Recurso físico	58
2.12.3.3	Recurso financiero	58
2.12.4	Dirección	59
2.12.4.1	Motivación	59
2.12.4.2	Comunicación	59
2.12.4.3	Supervisión	60
2.12.5	Control	60
2.12.5.1	Tipo preventivo	60
2.12.5.2	Recurrente	61
2.12.5.3	Retroalimentación	61
2.13	ORGANIZACIÓN PROPUESTA	61
2.14	APLICACIÓN DEL PROCESO	
	ADMINISTRATIVO PROPUESTO	62
2.14.1	Planeación	62
2.14.1.1	Objetivo	62
2.14.1.2	Política	62
2.14.1.3	Estrategia	62
2.14.1.4	Procedimiento	63

2.14.1.5	Programa	63
2.14.1.6	Presupuesto	63
2.14.2	Organización	63
2.14.2.1	Especialización	65
2.14.2.2	Autoridad y responsabilidad	65
2.14.2.3	Estructura organizacional	65
2.14.2.4	Departamentalización	65
2.14.2.5	Coordinación	65
2.14.3	Integración	66
2.14.3.1	Recurso humano	66
2.14.3.2	Recurso físico	66
2.14.3.3	Recurso financiero	66
2.14.4	Dirección	66
2.14.4.1	Motivación	66
2.14.4.2	Comunicación	67
2.14.4.3	Supervisión	67
2.14.5	Control	67
2.14.5.1	Preventivo	67
2.14.5.2	Recurrente	67
2.14.5.3	Retroalimentación	67

CAPÍTULO III

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ESPÁRRAGO

3.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	68
3.2	JUSTIFICACIÓN	69
3.3	OBJETIVOS	70
3.3.1	Objetivo general	70
3.3.2	Objetivo específico	70
3.4	ESTUDIO DE MERCADO	71
3.4.1	Producto	71

3.4.2	Oferta	73
3.4.3	Demanda	76
3.4.3.1	Demanda proyectada	79
3.4.3.2	Demanda insatisfecha	81
3.4.4	Precio	81
3.4.5	Comercialización	82
3.4.5.1	Concentración	83
3.4.5.2	Equilibrio	83
3.4.5.3	Dispersión	83
3.4.6	Canales de comercialización	89
3.4.7	Márgenes de comercialización	90
3.5	ESTUDIO TÉCNICO	91
3.5.1	Localización	92
3.5.2	Microlocalizacion	92
3.5.3	Macrolocalizacion	92
3.5.4	Tecnología	93
3.5.5	Área cultivada	93
3.5.6	Producción	93
3.5.7	Proceso productivo	93
3.5.8	Volumen de producción	96
3.5.9	Requerimientos técnicos	96
3.6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	97
3.6.1	Justificación	97
3.6.2	Objetivos	98
3.6.2.1	Objetivos generales	98
3.6.2.2	Objetivos específicos	98
3.6.3	Proceso administrativo	99
3.6.3.1	Planeación	99
3.6.3.2	Organización	100

3.6.3.3	Integración	105
3.6.3.4	Dirección	106
3.6.3.5	Control	108
3.7	ESTUDIO FINANCIERO	109
3.7.1	Inversión	109
3.7.1.1	Inversión fija	110
3.7.1.2	Inversión en plantación	113
3.7.1.3	Inversión en capital de trabajo	115
3.7.1.4	Inversión total	117
3.7.1.5	Estados financieros	118
3.7.2	Costo directo de producción	120
3.7.2.1	Estados de resultados	121
3.7.3	Financiamiento	125
3.8	EVALUACIÓN FINANCIERA	126
3.8.1	Tiempo de recuperación de la inversión inicial	126
3.8.2	Tasa de recuperación de la inversión	127
3.8.3	Retorno de capital	127
3.8.4	Punto de equilibrio en valores	128
3.8.5	Punto de equilibrio en unidades	128
3.9	VALOR ACTUAL NETO	129
3.10	RELACIÓN GANANCIA COSTO	129
3.10	RELACIÓN GANANCIA VENTAS	130
3.12	TASA INTERNA DE RETORNO	130
CAPÍTULO IV		
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL		
4.1	SITUACIÓN ACTUAL	131
4.2	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA	131
4.3	PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROCESO	131
ADMINISTRATIVO		

4.3.1	Planeación	132
4.3.1.1	Objetivos	132
4.3.1.2	Políticas	134
4.3.1.3	Estrategias	134
4.3.1.4	Programas	134
4.3.1.5	Presupuestos	134
4.3.2	Organización	135
4.3.2.1	Especialización	135
4.3.2.2	Autoridad y responsabilidad	135
4.3.2.3	Estructura organizacional	136
4.3.2.4	Departamentalización	139
4.3.2.5	Coordinación	140
4.3.3	Integración	140
4.3.3.1	Recursos humano	140
4.3.3.2	Recursos físicos	142
4.3.3.3	Recursos financieros	143
4.3.4	Dirección	143
4.3.4.1	Motivación	144
4.3.4.2	Comunicación	144
4.3.4.3	Supervisión	144
4.3.5	Control	145
4.3.5.1	Tipo preventivo	145
4.3.5.2	Recurrente	145
4.3.5.3	Retroalimentación	145
4.4	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	146
4.4.1	Social	146
4.4.2	Económica	146
4.4.3	Cultural	146
	CONCLUSIONES	147

RECOMENDACIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXOS	151

ÍNDICE DE CUADROS

1	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Producción de papa. Resumen de actividades productivas por indicadores. Sector Agrícola. Año 2005.	26
2	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Producción de papa. Insumos según encuesta e imputados. Una manzana. Año 2005.	36
3	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Producción de papa. Estado de resultados. Del 01 de enero al 31 de Diciembre de 2005.	37
4	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Producción de papa. Rentabilidad de las actividades agrícolas. Año: 2005.	38
5	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Producción de papa. Instituciones financieras. Crédito para actividades productivas. Año: 2005.	39
6	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Producción de papa. Financiamiento. Año: 2005.	41
7	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Producción de papa. Márgenes de comercialización. Año: 2005.	51
8	República de Guatemala. Oferta total de espárrago. Período: 2000-2004.	75
9	República de Guatemala. Proyección de la oferta de espárrago. Período 2005-2009.	76
10	República de Guatemala. Exportaciones de espárrago. Período 2000-2004.	78
11	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.	79

	Demanda histórica de Estados Unidos de espárrago. Período: 2000-2004.	
12	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.	80
	Proyección de la demanda de Estados Unidos de espárrago. Período: 2005-2009.	
13	República de Guatemala. Exportaciones proyectadas de espárrago. Período: 2005-2009.	81
14	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Proyecto: Producción de espárrago. Márgenes de comercialización. Año 2005.	91
15	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Proyecto: Producción de espárrago. Inversión fija. Año 1 y 2.	112
16	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Proyecto: Producción de espárrago. Inversión de plantación. Año 1 y 2.	114
17	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Proyecto: Producción de espárrago. Inversión en capital de trabajo. Año 3.	116
18	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Proyecto: Producción de espárrago. Inversión total. Año 3.	118
19	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Proyecto: Producción de espárrago. Estado de situación financiera-proyectado. Al 31 de diciembre.	119
20	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Proyecto: Producción de espárrago. Estado directo de costo de producción-proyectado.	121
21	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Proyecto: Producción de espárrago. Estado de resultados proyectado. Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005.	122

22	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.	124
	Proyecto: Producción de Espárrago. Presupuesto de caja.	
23	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.	126
	Proyecto: Producción de Espárrago. Plan de amortización del préstamo proyectado.	

ÍNDICE DE GRÁFICAS

1	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Población urbana y rural. Año: 1994 y 2002.	7
2	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Población por edad y sexo. Año: 1994 y 2002.	8
3	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Población económicamente activa según sexo. Año 1994 y 2002.	10
4	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Tenencia de la tierra. Año 2005.	20
5	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Distribución de fincas agrícolas. Año 2005.	21
6	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Actividades productivas. Año 2005.	22
7	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Producción de papa. Flujograma proceso productivo. Año 2005.	34
8	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Producción de papa. Canales de comercialización. Año 2005.	50
9	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Producción de papa. Estructura Organizacional existente. Año 2005.	56
10	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Organigrama propuesto. Año 2005.	64
11	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Proyecto: Producción de espárrago. Canales de Comercialización. Año 2005.	90

12	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.	96
	Proyecto: Producción de espárrago. Fluograma del proceso	
	productivo. Año: 2005.	
13	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.	104
	Proyecto: Producción de espárrago. Organigrama Propuesto.	
	Cooperativa Agrícola Varsovia R.L. Año: 2005.	
14	San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.	137
	Proyecto: Producción de espárrago. Organigrama Propuesto.	
	Cooperativa Agrícola Varsovia R.L.	

ÍNDICE DE TABLAS

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango. Producción de papa. Niveles tecnológicos, sector agrícola. Año 2005. | 25 |
|---|---|----|

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO DE SAN JUAN OSTUNCALCO, DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

Este capítulo incluye aspectos relacionados con el área socioeconómica, que permiten realizar el diagnóstico de los factores que provocan el atraso de las estructuras productivas, el grado de aprovechamiento de los recursos potenciales, con la finalidad de conocer la situación y establecer los factores que inciden en los mismos para proponer alternativas que permitan mejorar las condiciones de vida de los habitantes.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Quetzaltenango es la segunda Ciudad en importancia después de la Ciudad de Guatemala y uno de los principales departamentos que forman parte del altiplano occidental.

Su población está constituida por dos grupos étnicos principales que son indígenas y ladinos. Los primeros se encuentran localizados especialmente en el altiplano y los ladinos en los municipios del sur. Los principales idiomas indígenas que se hablan en el Departamento son el quiché y el mam.

“San Juan Ostuncalco es uno de los 22 Municipios que integran el departamento de Quetzaltenango, el nombre geográfico oficial es Ostuncalco.”¹

Es eminentemente agrícola, con poco desarrollo, lo cuál implica que la mayoría de los habitantes viven en condiciones de pobreza; el casco urbano posee calles asfaltadas, adoquinadas y de terracería, así como algunas construcciones de

¹ Unidad Técnica Municipal de Planificación, GT. 2000. Diagnóstico Integral del municipio de San Juan Ostuncalco. Guatemala, p. 11

adobe pocas fuentes de empleo, debido a que la mayor concentración de trabajo se encuentra en el área rural.

1.2 LOCALIZACIÓN

“El municipio de San Juan Ostuncalco, se encuentra situado en la parte nor-este del departamento de Quetzaltenango, en la Región VI o Región Sur-Occidental. Su localización geográfica da una latitud de 14 grados, 52 minutos y 26 segundos, y una longitud de 91 grados 41 minutos y 18 segundos.

Colinda al Norte con Cajolá y San Miguel Sigüilá, al Sur con Concepción Chiquirichapa, al Este con San Mateo, al Oeste con Palestina de Los Altos, todos del departamento de Quetzaltenango.

La altura de la cabecera del municipio de San Juan Ostuncalco es de 2501 metros sobre el nivel del mar. La distancia de la Cabecera Municipal a la Cabecera Departamental es de 12 km., mientras que para la Ciudad Capital es de 212 km. Su extensión territorial es de 109 km²., 7 aldeas, 17 caseríos y siete fincas, La división política del Municipio consta de un pueblo además una población dispersa.”²

1.3 CLIMA

El clima varia según la región, el Municipio cuenta con tres regiones climáticas: La correspondiente a la región cwb_g (de 2000 a 2500 metros sobre el nivel del mar), la región cwb_{gn} (mayor de 2500 sobre el nivel del mar), y la región aw”i o zona de la boca costa (menor de 2000 metros sobre el nivel del mar); se marcan dos estaciones claramente definidas: una época de lluvias de mayo a octubre y otra seca de noviembre a abril.

² Ídem página 1.

1.4 RECURSOS NATURALES

Dentro de los recursos naturales con los que cuenta el Municipio se pueden mencionar sus bosques, la diversidad de suelos para los diferentes cultivos y la hidrografía.

Estos constituyen la riqueza y potencial de una región, pueden ser renovables y no renovables. San Juan Ostuncalco cuenta con variedad de recursos naturales que influyen directamente en el progreso y desarrollo del mismo, constituido de la siguiente manera:

1.4.1 Suelos

Las tierras del Municipio se encuentran aptas para el cultivo y son muy rentables, actualmente se encuentran deterioradas por el uso intensivo de la tierra y el escaso uso de tecnología, estas no son tratadas con la técnica e insumos adecuados.

Los suelos de Ostuncalco se caracterizan además por un declive dominante entre 10 y 20%, una capacidad de humedad muy baja, peligro de erosión muy alta y una fertilidad natural.

El suelo del Municipio está clasificado en dos regiones: región Alta es propicia para el cultivo de la papa, ya que por las particularidades del terreno tienden a tener una vocación forestal; la tierra es de baja retención de la humedad y del tipo arenoso por lo que para el cultivo en la zona alta se hace necesario la implementación de fuertes cantidades de abono para hacer productiva la tierra.

En la zona alta y en la altiplanicie se ven cultivos de zonas frías tales como maíz y leguminosas.

1.4.2 Agua

El agua es un recurso natural fundamental para los seres vivos, es de gran valor en el proceso de desarrollo económico en los centros poblados. Debido a su importancia la planificación y administración de los recursos hídricos, es una actividad básica en las gestiones encaminadas a procesos de desarrollo.

Este recurso es de importancia porque es utilizado para varias actividades, una de ellas es la agricultura, la cuál es requerida para realizar el proceso productivo cuando se realiza la siembra, así también para la actividad pecuaria, porque es utilizada como bebida para los animales

El Municipio es abastecido de agua por medio del río Samalá, la división de aguas pasa por el lugar llamado “la cumbre” desde el cerro Cacaix hasta el límite con Palestina de los Altos, junto con la cuenca del río Naranjo fluyen hacia la vertiente del Pacífico.

1.4.3 Bosques

Existen cuatro bosques en vía de ser convertidos en zonas protegidas, éstos son: El Caracol con una extensión de 84 hectáreas, ubicado en el caserío Buena Vista II, El Mirasol que tiene una extensión de 9 hectáreas y se encuentra ubicado en la aldea La Victoria, El Tizate que tiene una extensión de 4.5 hectáreas, y se encuentra ubicado entre el caserío Chanchanel y Aldea El tizate, y el último de ellos se conoce como Los Espinos y tiene una extensión de 8 hectáreas ubicado a 3 kilómetros al sur del caserío Roble Grande; dichos bosques están siendo reforestados con coníferas de tipo pino, aliso, ciprés, encino y latifundeadas con aguate.

1.5 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA

La división político-administrativa la conforman el total de centros poblados

existentes en el al momento de la realización de la investigación, así como la estructura administrativa encargada de la programación, planificación y ejecución de actividades que buscan el desarrollo del Municipio.

Según la municipalidad del Municipio, Ostuncalco se encuentra organizada de la siguiente forma:

1.5.1 Política

Según el XI Censo de población de 2002, el trabajo de campo realizado en octubre de 2,005 y datos proporcionados por la Oficina de Planificación y Diseño del Municipio, se encontró una diferencia de once caseríos y siete fincas, lo cual se debe a que algunos centros poblados carecen de reconocimiento oficial.

1.5.2 Administrativa

La división administrativa se ejecuta a través del Concejo Municipal electo cada cuatro años, es la autoridad superior que ejerce el gobierno en el Municipio, administra el patrimonio y los intereses de la población, además es el responsable de elaborar y ejecutar las políticas de desarrollo que brinden bienestar a los habitantes.

Esta conformado, primeramente por la máxima autoridad representada por el Alcalde Municipal seguidamente por el Sindico I y II, también por los Concejales del I al IV y dos suplentes, contando con un secretario y un tesorero, todos electos a través del voto popular, los cuales están organizados en comisiones cuyo propósito es analizar y dictaminar los asuntos que le son inherentes al gobierno municipal.

1.6 VIAS DE COMUNICACIÓN

El Municipio cuenta con carreteras de terracería que de la cabecera municipal conduce a cada uno de los centros poblados y a las aldeas con mayor facilidad de acceso es la Aldea La Esperanza ya que se utiliza la carretera de la ruta Interamericana No. 1 desde la cabecera departamental hasta el kilómetro 213 en el lugar conocido como la Cumbre de La Esperanza donde se desvía a mano izquierda unos 500 metros de tercera.

Para poder visitar las comunidades es necesario utilizar vehículos de doble tracción debido a que la carretera es poco accesible y no permite el paso.

Al igual que en el resto de aldeas, los caminos a cada uno de los centros poblados que la integran tiene difícil acceso, necesitan ser más amplios para que transiten vehículos. La Cabecera Municipal tiene problemas de caminos con cada uno de los centros poblados que la integran ya que son caminos muy angostos y con pendientes inclinadas, lo que dificulta ser transitados en época de invierno.

1.7 POBLACIÓN

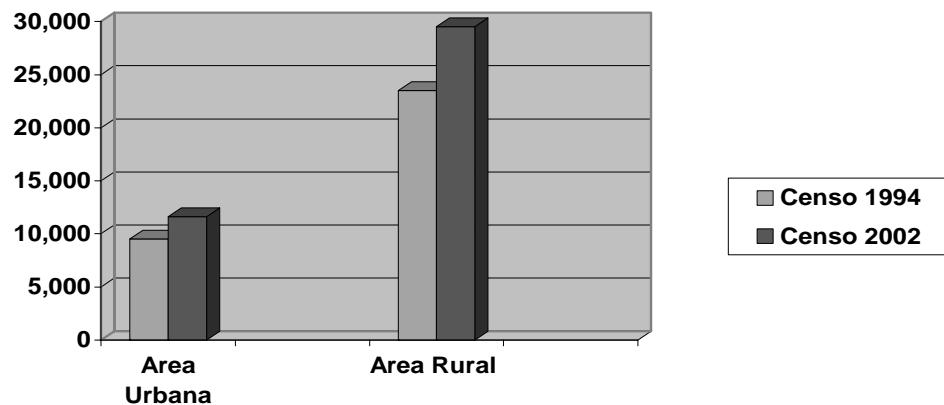
El municipio de San Juan Ostuncalco, en el año 2002 contaba con una población total de 41,150 habitantes, se estima que para el 2005, la población ascenderá a 44,699, tomando como referencia la tasa de crecimiento ínter censal del 2.80%. Para realizar la investigación de campo en el municipio de San Juan Ostuncalco se tomó como base 3,067 habitantes según muestra poblacional utilizada para análisis.

1.7.1 Población urbana y rural

La importancia de esta estructura se debe a que por medio de ella se logra determinar; la oferta de mano de obra e influir en la demanda de los diferentes

bienes y servicios. En el siguiente cuadro se presenta la población urbana y rural del Municipio.

Gráfica 1
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Población urbana y rural
Según Censos: 1994 y 2002



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994 y XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del 2002 Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

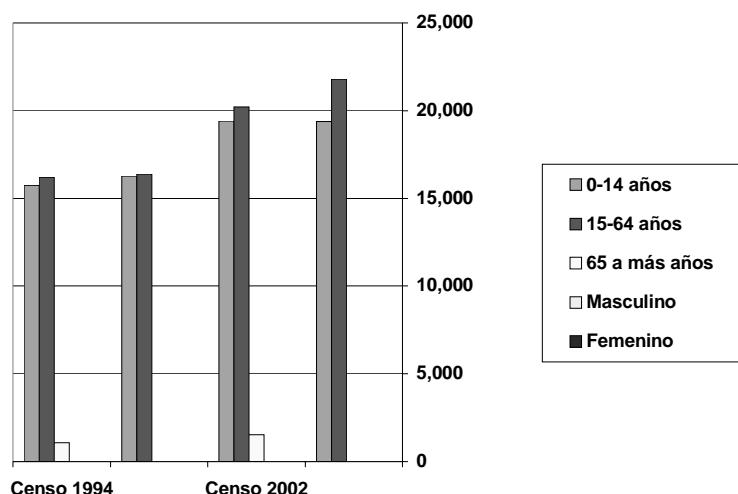
Según muestra tomada en el año 2005, el área urbana concentra el 28% del total de habitantes, lo que constituye alrededor de 11,500 habitantes. Mientras que el 72% de la población se encuentra en el área rural, esto se debe a que la actividad principal es la agricultura.

1.7.2 Población por edad y sexo

La importancia de esta estructura se debe a que por medio de ella se logra determinar; la oferta de mano de obra e influir en la demanda de los diferentes

bienes y servicios. En el siguiente cuadro se representa el total por género y rangos de edad.

Gráfica 2
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Población por edad y sexo
Años: 1994 y 2002



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994 y XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

Según datos obtenidos en la investigación realizada en octubre del 2,005 se estableció que la mayor población se centra en un rango de edad de 15 a 64 años, que son de beneficio para el Municipio porque forman parte de la población económicamente activa, siendo estos en su mayoría jóvenes.

Según la muestra tomada de la población del Municipio en el año 2005 se determinó que el 71% de la población encuestada está conformada por el sexo femenino. Es importante tomar en cuenta este, dato para implementar políticas en las que participe la mujer, debido a que juegan un papel importante dentro de

las actividades del Municipio, especialmente en el área artesanal, como lo es la elaboración de bordados a máquina

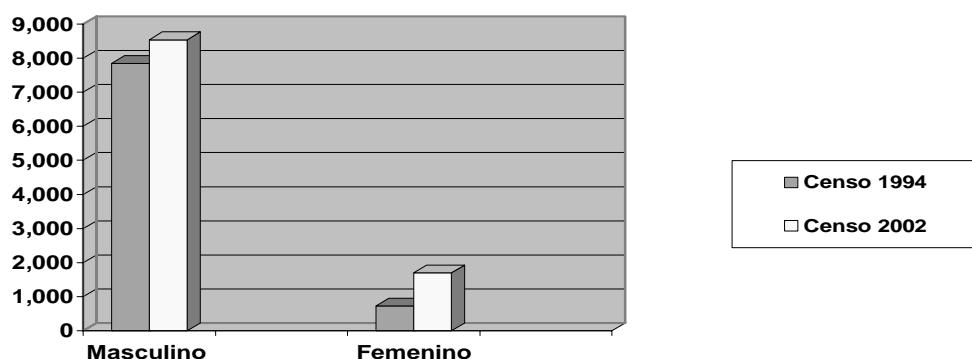
1.7.3 Población Económicamente Activa (PEA)

“Como población económicamente activa se considera al conjunto de personas comprendidas en el rango de 14 a 60 años de edad, que durante el período en mención realizan un trabajo, o lo buscan activamente”.³

El siguiente cuadro muestra los datos de la población económicamente activa del Municipio en estudio.

³ INE (Instituto Nacional de Estadística). 1994. X Censo Nacional de Población y V de Habitación. Guatemala. p. 5.

Gráfica 3
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Población económicamente activa según sexo
Años: 1994 y 2002



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994 y del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del 2002 Instituto Nacional de Estadística -INE- e Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

De acuerdo con los resultados encontrados, se puede observar que en el año 2005 el porcentaje del 17% corresponde a la población femenina, lo que demuestra que su participación dentro la población económicamente activa se ha incrementado entre los períodos censales, en comparación con la población masculina que ha disminuye.

1.7.4 Nivel de escolaridad

Según datos de la encuesta realizada en el 2005 se determinó que el nivel de escolaridad de la población es deficiente, pues el 46% de la población no tiene acceso a educación, las personas que han cursado primaria completa o algún grado de primaria representan el 42% y pre-primaria el 7%, los porcentajes para diversificado se encuentran en 4% y universitario 0.47%.

La falta de establecimientos educativos de nivel básico y diversificado, como también la falta de recursos económicos y el grado de escolaridad de los pobladores, limita el acceso a la educación de los mismos, existe poca disponibilidad de personas que terminan la primaria por no contar con recursos, además de factores de carácter social que en el año de estudio afectan a los habitantes.

1.7.5 Nivel de pobreza

El término pobreza se utiliza para denotar la situación de aquellos hogares que no logran reunir en forma relativamente estable, los recursos necesarios para satisfacer las necesidades básicas de alimentación, alojamiento, vestido, salud y educación de sus miembros, y que obtiene ingresos de dos dólares o menos al día.

"La pobreza extrema es experimentada por seres humanos que no disponen de alimentos necesarios para mantenerse vivos y sanos, y que obtienen ingresos diarios por debajo de un dólar (utilizando la paridad del poder adquisitivo)."⁴

El nivel de pobreza se puede medir por el bienestar de las personas en una dimensión monetaria o no monetaria, las cuales buscan reflejar las condiciones de vida en las que se encuentran.

El promedio de ingresos mensuales destinados a cubrir el costo de la canasta básica vital, de acuerdo con la muestra tomada en San Juan Ostuncalco, se encontró en Q 2,280.00 mensuales equivalentes a Q 76.00 diarios, destinados para cubrir una familia de cinco miembros. De acuerdo con los datos obtenidos

⁴ Universidad Rafael Landivar. GT. 1999. Instituto de Investigaciones Económicas Sociales. Los Pobres Explican la Pobreza: El caso de Guatemala. Serie Económica, Serie Económica, 2^a. ed. p. 58.

del INE, los ingresos de los habitantes no alcanzan para cubrir el costo total de sus necesidades básicas, aunque están situados por arriba del salario mínimo, que durante el año 2005 fue de Q 1,158.00.

1.7.6 Migración

“La migración es el desplazamiento, con cambio de residencia habitual de personas, desde el lugar de origen a un lugar de destino o lugar de llegada, implica atravesar los límites de una división geográfica, ya sea de un país a otro, o de un lugar a otro dentro de un mismo país.”⁵

La migración desde las áreas rurales hacia las urbanas se debe a la falta de descentralización de los servicios, dando como resultado situaciones de pobreza generalizada en las áreas rurales y elevados índices de población en el área urbana. La mayor parte de esta población está ubicada en asentamientos precarios, en los que predomina el desempleo abierto, el subempleo y la falta de servicios básicos tales como transporte, agua y saneamiento.

1.8 SERVICIOS BÁSICOS E INFRAESTRUCTURA

Los servicios son aquellos que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de la población, y dentro de estos se encuentran los siguientes:

1.8.1 Estatales

Son todos aquello servicios que presta el estado con el fin de satisfacer las necesidades de la población, brindándoles ayuda alimentaria, de educación, vivienda y creando fuentes de ingreso para satisfacer sus necesidades básicas.

⁵ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –INE.-, X Censo Nacional de Población y V de Habitación. 1,994. Pág. 125

1.8.2 Salud

"La atención de la salud es un derecho humano fundamental y las condiciones de salud de la población son a la vez, un indicador y un factor determinante del desarrollo de un país. El nivel de acceso a los servicios, juega un factor importante en la determinación del estado de salud de las personas"⁶

El ministerio de salud a través de los puestos de salud les brinda a la población la oportunidad de disminuir las enfermedades brindándoles medicina, jornadas de vacunación, consulta y orientación, educación a la población, vigilancia epidemiológica, evaluación y tratamiento.

1.8.3 Educación

La educación es uno de los principales elementos en el desarrollo socioeconómico de la población, el municipio de San Juan Ostuncalco cuenta con un total de 46 establecimientos educativos, aunque el nivel de educación que se les proporciona es deficiente.

La falta de establecimientos educativos de nivel básico y diversificado, como también la falta de recursos económicos y el grado de escolaridad de los pobladores, limita el acceso a la educación de los mismos, existe poca disponibilidad de personas que terminan la primaria por no contar con recursos, además de factores de carácter social que en el año de estudio afectan a los habitantes.

La falta de establecimientos a nivel básico, diversificado y universitario ha provocado que la poca población que se encuentra estudiando tenga que viajar

⁶ SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia). 2002. Política de Desarrollo Social y población. p. 8.

a otros lugares para hacerlo, y la otra parte por no contar con los recursos disponibles deja de estudiar.

1.8.4 Agua

Los hogares son abastecidos por medio del bombeo que se realiza a un pozo perforado a escasos metros del camposanto de la villa, lo que indica que existe cierto grado de contaminación de los mantos freáticos, este pozo cuenta con una caseta de cloración que clora el agua de uno de los cuatro tanques de captación y distribución que están interconectados.

El servicio prestado es irregular, ya que durante el día cubre solamente las partes altas de la cabecera municipal, pero por la noche el abastecimiento se regulariza.

La cobertura del servicio de agua potable en el casco urbano de San Juan Ostuncalco alcanza un 70% de la población, lo cual implica que se debe mejorar la red de distribución, e incluir proyectos habitacionales futuros en la Cabecera Municipal.

1.8.5 Drenajes

En el área rural el 8% de hogares cuenta con el servicio de drenajes, este porcentaje corresponde únicamente a 13 comunidades, la baja cobertura en este servicio se incrementa, cuando la distancia del centro poblado en relación de la cabecera se empieza alejar.

La estructura de drenajes no cuenta con mapas ni registros que permitan establecer con claridad el estado de la red, ello constituye un problema grave cuando se necesite remodelar dicha infraestructura.

1.8.6 Rastro

El Municipio cuenta con instalaciones creadas para el destace de carne de res y cerdo, con un aceptable control de calidad, pero afrontan el problema de proliferación de moscas, debido principalmente al desecho originado por la limpieza de las viseras, poniendo en riesgo la salud de la población, debido a que este se encuentra situado sobre la carretera principal que conduce a San Marcos. El cobro por el destace de una res es de Q.11.80 y de Q.6.75 por cerdo.

1.8.7 Mercados

Actualmente el municipio cuenta con un mercado ubicado en la Cabecera Municipal, el cual funciona todos los días a excepción del domingo que es día de mercado y aprovechan todas las personas a ofrecer y vender sus productos, a módicos y puede decirse que es completo ya que se encuentra todo tipo de producto.

1.8.8 Energía eléctrica residencial y alumbrado público

El servicio de energía eléctrica es prestado por Distribuidora de Electricidad de Occidente, Sociedad Anónima (DEOCSA), el consumo en su mayor porcentaje lo representa el uso domiciliar con un 92% de hogares, según muestra tomada durante el trabajo de campo realizado en octubre de 2,005, las vías principales de acceso dentro y fuera del casco urbano cuentan con alumbrado público.

1.8.9 Extracción de basura

Existe el servicio de recolección de basura por parte de la Municipalidad sólo en el casco urbano, de las viviendas encuestadas el 40% utilizan el servicio y el 60% no les interesa, el pago de recolección de basura es de Q.6.75 mensual.

En el área rural utilizan diferentes formas de eliminar los desechos, el 65% lo tiran, el 15% la queman y el 20% la entierran.

1.8.10 Tratamiento de desechos sólidos

En la cabecera municipal de San Juan Ostuncalco, en el año de estudio se encontró que existe un manejo adecuado de desechos sólidos. En el camino de la aldea Agua Tibia se encontró una planta de tratamiento en desuso, la cual fue abandonada por la corporación edilicia, debido a que el pozo de la Virgen, ubicado en el mismo lugar se contaminó por servir de vertedero para basura.

1.8.11 Cementerio

Cuenta con el cementerio la Villa, ubicado en el área urbana, fue fundado en 1,989, la construcción se realizó en tres fases las cuales se realizaron de acuerdo a las necesidades de la población, la capacidad de la primera fase es de 3,000 nichos, la segunda fase de 389 y la última de 5,000.

El derecho de inhumación en la primera bóveda en el cementerio es de Q56.00 en la segunda de Q33.60 y en las sepulturas a flor de tierra de Q22.40. El pago es a perpetuidad y se realiza en la Municipalidad.

1.8.12 Privados

El municipio cuenta con pocos servicios privados, debido a que la población no puede realizar el pago por determinado servicio, es por ello que asiste a lugares públicos donde les puedan brindar un servicio sin realizar ningún pago, debido a que las condiciones en las que se encuentran no les favorecen

1.9 ORGANIZACIONES EXISTENTES

Son entidades públicas o privadas que facilitan el acceso a los servicios en una comunidad, en el municipio de San Juan Ostuncalco se encuentran las siguientes:

1.9.1 Gubernamentales

Este tipo de organización facilita a las personas el uso de los servicios sin ningún costo.

La municipalidad es la institución que tiene dentro de sus fines la prestación y administración de servicios públicos que están bajo su jurisdicción territorial. Esta representada legalmente por el Concejo Municipal y el alcalde, quienes mantienen el poder local, en las aldeas y caseríos son los alcaldes auxiliares que constituyen el nexo de comunicación entre la comunidad y las autoridades municipales.

El Municipio cuenta con centros de Salud Pública y Asistencia Social, que prestan servicios a los habitantes del Municipio por medio de consultas médicas, prenatales y campañas de vacunación, así como tratamientos médicos.

Hay instituciones sociales que tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida de la comunidad. También existen comités pro-mejoramiento que se encargan de velar por el mantenimiento y creación de instalaciones municipales, así mismo los comités de padres de familia de las diferentes escuelas que ayudan al desarrollo educativo de las comunidades.

Puede mencionarse las organizaciones religiosas en las comunidades que han jugado un papel importante como mediadoras en la resolución de conflictos entre pueblo y estado. La iglesia Católica especialmente tiene como prioridad trabajar con los excluidos, los pobres y marginados, promoviendo la construcción de una sociedad más justa y equitativa, por medio de organizaciones de sus organizaciones en las diferentes comunidades.

1.9.2 Productivas

Son todas aquellas organizaciones agrupadas como cooperativas con el objetivo de velar por el aprovechamiento de los recursos de la producción y así mejorar el nivel de vida de la población del Municipio. Entre estas organizaciones se encuentran los grupos de Picoteros, camionetas urbanas, grupos de comerciantes de diferentes puntos del país y fuera de él. En cuanto a las organizaciones agrícolas, se pueden mencionar que no existe ninguna organización formal de la producción de los diferentes cultivos del Municipio.

Son instituciones públicas o privadas que se encargan de brindar apoyo a las unidades productivas de la región, ya sea financiera, de asistencia técnica o de capacitación, las cuales tienen como fin lograr una mejor organización que les permita a los habitantes del Municipio el aprovechamiento y optimización de los recursos con que cuentan.

La Coordinación Técnica Administrativa, por medio de la Supervisión Educativa es la entidad encargada de revisar la cantidad y calidad de establecimientos educativos públicos y privados que funcionan en el Municipio, así como el número de maestros y alumnos que integran cada centro educativo.

1.10 ESTRUCTURA AGRARIA

Se refiere a la organización de la producción relacionada con la tenencia, concentración, y uso de la tierra. En el municipio de Ostuncalco la tierra es el elemento activo y junto con el humano, constituyen los factores más importantes que rigen la producción, en consecuencia, hay gran cantidad de agricultores pero insuficiente tierra.

La región alta del municipio de Ostuncalco es apta para el cultivo de la papa, la tierra es de baja retención de la humedad y del tipo arenoso para el cultivo en la

zona alta, por lo que se hace necesario la implementación de fuertes cantidades de abono para hacer productiva la tierra, por medio de este cultivo logran cubrir sus necesidades los pobladores del Municipio.

1.10.1 Tenencia

Representa la forma de ocupación y posesión de los productores directos que explotan. Puede definirse como la posesión en forma permanente o temporal, en título de propiedad, en contratos de arrendamiento, concesiones en las autoridades municipales o alguna institución de gobierno.

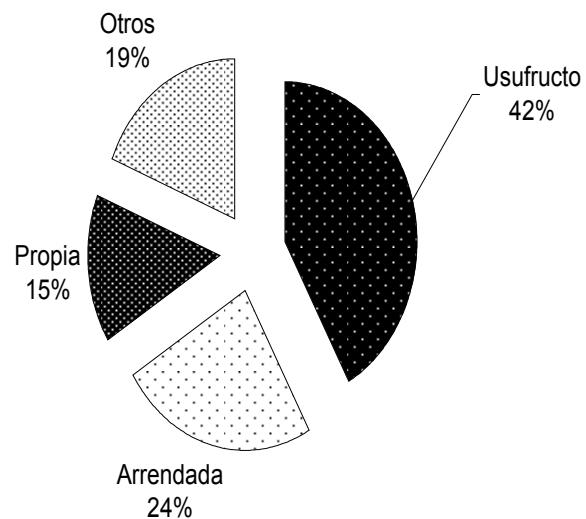
La tenencia de la tierra es la forma de poseerla ya sea permanente o temporal, en título de propiedad, en contratos de arrendamiento, concesiones de las autoridades municipales o alguna institución del gobierno.

El régimen de tenencia de la tierra, se refiere a los derechos que el productor tiene de la tierra en que trabaja. Para el análisis de la distribución y tenencia de la tierra del municipio de Ostuncalco, fue tomado como base el IV Censo Nacional Agropecuario de 2003. El Instituto Nacional de Estadística INE, clasifica la distribución de la tierra de la siguiente forma:

La tenencia de la tierra en casi todo el territorio nacional está concentrada en minifundios. Situación que constituye un factor para determinar las características del proceso productivo.

Cuenta con la particularidad de que la mayoría de los propietarios son originarios del lugar. De acuerdo con esta clasificación existen un total de doce categorías e explotaciones con tamaño de una cuerda hasta 200 caballerías y más.

Gráfica 4
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Tenencia de la tierra
Año: 2005



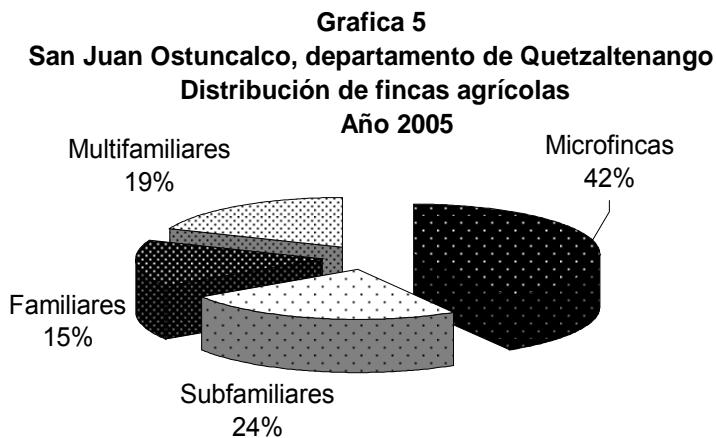
Fuente: Elaboración Propia, con base en la Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2005, según datos obtenidos por el INE.

La gráfica anterior muestra que la mayor parte de la tierra se encuentra en usufructo, seguida de la arrendada con un 24%, la propia cuenta con un 15% y el 19% por otros medios de obtenerla.

1.10.2 Concentración

La forma de posesión de la tierra ha constituido un problema que sigue vigente y se manifiesta por las grandes extensiones de tierra que son propiedad de unos pocos. Al igual que en el resto del país el Municipio en estudio muestra un alto índice de concentración de la tierra.

Según los datos de la investigación de campo, el 80% lo constituyen microfincas y un 20% fincas familiares.



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del III Censo Nacional Agropecuario 1,979 y del IV, Censo Nacional Agropecuario 2,003 Instituto Nacional de Estadística -INE-.

La gráfica anterior muestra que la mayor parte de la tierra se encuentra concentrada en las microfincas que están conformadas con menos de una manzana con un 42% del total de la tierra, seguida de las subfamiliares de una a 10 manzanas con un 24 %, las familiares con 10 manzanas a menos de 64 que cuentan con 15% y las multifamiliares de 64 manzanas en adelante con un 19%.

1.10.3 Uso de la tierra

Se caracteriza por las actividades que el ser humano desempeña directamente sobre ella, con el propósito de alcanzar un fin determinado y satisfacer las necesidades prioritarias que le permitan la existencia. Es importante analizar los usos y grado de explotación de este recurso, para medir y cuantificar su aprovechamiento.

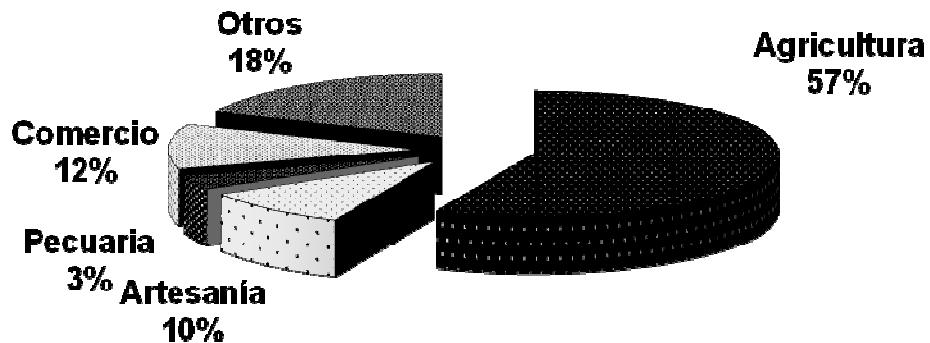
La tierra es utilizada para el cultivo de algunos productos como la papa, maíz, café y otros que se dan dependiendo la época del año.

1.11 PRODUCCIÓN DEL MUNICIPIO

Ostuncalco es un Municipio que se dedica principalmente a la agricultura debido a que los pobladores cuentan con tierras propicias para el cultivo, también realizan otro tipo de actividades como la artesanía, comercio y actividad pecuaria, que son una fuente de desarrollo para el Municipio y un modo de vida para la población.

La siguiente gráfica muestra la distribución de las actividades productivas del Municipio:

Gráfica 6
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Actividades productivas
Año 2005



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2005.

Según encuesta realizada se pudo determinar que la mayor parte de la producción se centra en la agricultura que cuenta con un 57% del total de las

actividades que realizan en dicho Municipio, haciendo referencia de la participación de la actividad pecuaria con un 3%, la actividad artesanal con un 10%, el comercio con el 12% y el 18% restante lo conforman otras actividades.

1.11.1 Producción agrícola

La actividad productiva en el municipio de San Juan Ostuncalco es de carácter agrícola, destacando el cultivo de papa. Este producto constituye el complemento económico de subsistencia de la población que directa o indirectamente realiza este tipo de proceso productivo. Aunque sea mínima la producción y extensión de tierra sembrada es destinada a la venta.

Dicho Municipio produce otros productos agrícolas como lo son: el maíz, café, coliflor, repollo.

1.11.2 Producción pecuaria

El ganado aviar es el de mayor importancia económica para el Municipio, la producción se realiza en las microfincas y en las familiares. El destino es para el autoconsumo y para la comercialización.

El ganado bovino es producido en microfincas principalmente, su producción es para consumo familiar y para la producción de abono orgánico

1.11.3 Producción artesanal

Los talleres artesanales no tienen mayor desarrollo tecnológico por falta de financiamiento y el escaso mercado que tienen sus productos, por tal razón son unidades productivas organizadas como pequeños y medianos artesanos, administradas por el propietario y apoyado por dos o tres ayudantes. Los instrumentos de trabajo son herramientas tradicionales para los oficios de fabricación de muebles de mimbre, blockeras, panaderías, carpintería, herrería y sastrería.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA PRODUCCIÓN DE PAPA

Una de las principales actividades económicas de la población del municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango, es la agricultura. El clima y el suelo con el que cuenta, es adecuado para los diferentes cultivos que en el se producen.

“El cultivo de papa se inicia en Guatemala por influencia europea. Su importancia en la dieta y economía de los guatemaltecos no cobra importancia sino hasta mitad del siglo XX, cuando se generaliza su cultivo en el departamento de Chimaltenango y otras regiones del altiplano occidental, para luego extenderse a otras áreas del país, constituyéndose en complemento de la canasta familiar, y en producto de exportación hacia Centroamérica”.⁷

Las fincas se clasifican por nivel tecnológico y a continuación se muestran las características de cada uno de los niveles para los que aplican:

⁷ Municipalidad de San Juan Ostuncalco, Plan de Desarrollo Económico Local de la Subregión Mam: San Martín Sacatepéquez, Concepción y San Juan Ostuncalco Página 18.

Tabla 1
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Producción de papa
Niveles tecnológicos sector agrícola
Año 2005

Niveles	Mano de Obra	Suelos	Semillas	Fertilizantes	Riego	Asistencia Técnica
I. Tradicional	Familiar	Sin técnicas de preservación	Criollas	Abonos orgánicos	Lluvia	No usan
II. Baja Tecnología	Mano de Obra Asalariada	Sin técnicas de preservación	Criollas	Agroquímicos en baja escala	Lluvia	Asistencia técnica y estatal
III. Tecnología Intermedia	Mano de Obra Asalariada	Uso de técnicas de preservación	Mejoradas	Agroquímicos en mediana escala	Sistema por gravedad	Asistencia técnica privada y gubernamental
IV. Alta Tecnología	Mano de Obra Asalariada	Uso de técnicas de preservación	Mejoradas	Agroquímicos	Sistema por aspersión y goteo	Asesoría de particulares y entidades de crédito

Fuente: Elaboración propia con base en material de apoyo Seminario General. EPS., segundo semestre 2,005.

De los cuatro niveles tecnológicos descritos anteriormente, el que aplica a la agricultura en el Municipio, según la encuesta, es tradicional y en una pequeña proporción la tecnología baja, ya que la mayoría de los productores, utilizan mano de obra familiar, además se utiliza en pequeña proporción mano de obra asalariada y no tienen acceso a créditos para la producción.

La producción agrícola del Municipio, según encuesta se presenta de la forma siguiente:

Cuadro 1
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Producción de papa
Resumen de Actividades Productivas por Indicadores, según Encuesta
Sector Agrícola
Año 2005

Estrato	Nivel Tecnológico	Extens. Del Cultivo en Mzs.	Unidad de Medida	Rendimiento por Mz.	Volumen de la Prod.	Precio	Valor Total de la Producción
Microfincas		120					2,392,144
Papa	I	40	Quintal	400	16,000	110	1,760,000
Maíz	I	73	Quintal	48	3,504	110	385,440
Cebolla	I	0.65	Millar	210	137	175	23,888
Repollo	I	2	Redes	2000	4,000	48	192,000
Zanahoria	I	0.85	Docena	7200	6,120	3	18,360
Coliflor	I	1.37	Unidad	1900	2,603	2.25	5,857
Frijol							
Negro	I	2	quintal	15	30	220	6,600
Sub familiares		51					2,123,660
Papa	II	39	quintal	480	18,720	110	2,059,200
Maíz	I	12	quintal	49	586	110	64,460
Multifamiliares		134					1,252,900
Café *	II	134	quintal	17	2,278	550	1,252,900
Total							5,768,704

* El dato obtenido de café en pergamo

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PRODUCTO

La papa es uno de los principales productos agrícolas cultivados en el municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango, de la producción de este, proviene la mayor rentabilidad del Municipio y la mayoría de suelos que posee son de tipo volcánico arenoso, lo que favorece su cultivo.

El clima y suelo son propicios para el cultivo de la papa todo el año, la mayor producción se realiza de julio a noviembre, que coincide con la época de lluvia, lo que da como consecuencia una oferta alta y una saturación de mercado. En los meses de diciembre a julio se da un índice alto de precios, por lo que es de mucha importancia establecer un eficiente sistema de almacenamiento.

La producción de papa es un trabajo que ha venido desarrollándose de generación en generación, este producto se da en su mayoría con baja tecnología, no existe una alta inversión de capital, la mano de obra utilizada es familiar y no se requiere de grandes extensiones de terreno para la producción.

2.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO

El nombre científico de la papa es *Solanum Tuberosum L.* Pertenece a la familia de las Solanáceas; es un tubérculo harinoso y comestible. La papa es un alimento básico en casi todos los países templados del mundo, su característica principal es que se da en elevaciones donde no se pueden cultivar otros productos y en regiones frías. Las temperaturas óptimas para el buen desarrollo del cultivo son de 16 a 24 grados y soporta temperaturas hasta de 8 grados.

El cultivo de la planta es anual y el tallo crece hasta casi 25 cm. de altura, erguido o tendido, con hojas acuminadas y flores de color entre blanco y púrpura. Los suelos ideales para el cultivo son frances y franco-arenosos.

La principal enfermedad de la papa es el mildú, causado por un hongo que provoca la putrefacción de raíces, hojas, tallos y tubérculos. Adicionalmente, se dan otras enfermedades como: el negrón, causado también por un hongo, no es tan destructivo, pero provoca lesiones que favorecen la entrada de diversas bacterias de la putrefacción; la infección por virus induce distintas formas de mosaico y arrollamiento de las hojas; el insecto más destructivo es el escarabajo de la papa, junto con algunos áfidos y psílidos. La planta, nativa de los Andes peruanos, fue introducida en Europa en el siglo XVI por los exploradores españoles. El cultivo se difundió rápidamente, sobre todo en las regiones templadas y a principios del siglo XVIII, se introdujo en el norte de América (Estados Unidos y Canadá). La papa es un tubérculo de suma importancia por sus rendimientos y rentabilidad bastante aceptables, el rendimiento promedio a nivel nacional es de unos 100 quintales por manzana.^{8/}

2.3 VARIEDADES

Existen muchas variedades de papa o patata, dentro de las más importantes se encuentran las siguientes: Loman, Atzimba, Tollocan y Día.

2.3.1 Loman

Se adapta a altitudes de 5,800 a 8,000 pies sobre el nivel del mar, la planta alcanza alturas de 60 a 70 cm. Sus tallos son erectos al principio y luego, con la madurez, toman hábito rastrero, su follaje es verde oscuro y por lo regular no florea. Sus tubérculos son alargados y ligeramente aplanados con ápices terminados en punta. Su color externo es amarillo crema y el interno es crema. Su ciclo vegetativo varía entre 90 y 100 días. Tiene susceptibilidad a la enfermedad llamada tizón tardío y sus rendimientos por manzana oscilan entre

^{8/} Instituto Nacional de Estadística, Publicación Atlas. Página web Internet www.ine.gob.gt.

180 y 385 quintales. La papa Loman después de lavada tiene un período de perecedad hasta de quince días.

2.3.2 Atzimba

Su adaptación es de los 5,900 y 9,800 pies sobre el nivel del mar. La altura de la planta alcanza entre 70 y 80 cm. Con tallos fuertes y erectos de color verde pálido, flores blancas y tubérculos redondos o redondo alargados. El color exterior de los tubérculos es amarillo crema con interiores color crema. Su ciclo vegetativo oscila entre 100 y 120 días. Tiene moderada susceptibilidad al tizón tardío y rinde de 450 a 650 quintales por manzana.

2.3.3 Tollocan

Por su resistencia a enfermedades, alto rendimiento y aceptación, puede utilizarse tanto para consumo doméstico como para la industria. Su rendimiento comercial es de 400 quintales por manzana. La planta alcanza alturas entre 70 y 80 cm. Sus flores son blancas y el número de tallos varía entre 3 y 7, sus tubérculos son redondos y planos, con ojos poco profundos, piel color amarillo crema e interior amarillo intenso. Su ciclo vegetativo es de 100 a 110 días.^{9/}

2.3.4 Día

Esta variedad es conocida como Día 71 y es nativa del Municipio, se siembra en menor proporción en comparación con la variedad Loman. Su piel es de color amarillo crema y su interior blanco, su forma es puntada, sus flores son de color blanco. La papa Día una vez sea lavada, comienza a descomponerse después de siete días.^{10/}

^{9/} Infoagro. Publicación Prácticas Culturales de la Papa. Página web Internet www.infoagro.go.cr

^{10/} Ibidem

2.4 PROCESO PRODUCTIVO

La producción de papa requiere de los siguientes pasos para su elaboración:

- **Búsqueda o preparación de la semilla**

Consiste en proveerse de la calidad y cantidad de semilla necesaria, para el establecimiento del cultivo. Lo ideal es utilizar semilla certificada libre de enfermedades. “El tubérculo para la semilla debe pesar de una y media a tres onzas, tener de tres a seis brotes fuertes, no mayores de dos centímetros de largo. Se recomienda, previo a la siembra, efectuar un tratamiento de semilla.”¹¹

- **Limpia**

El terreno donde se establecerá el cultivo deberá estar libre de malezas de todo tamaño, por lo que las mismas deben eliminarse realizando una limpia y chapeo, con lo cual se deben extraer todos los restos de cosechas anteriores.

- **Barbecho**

La preparación del terreno será fundamental y deberá iniciarse con 25 días de anticipación, labrando a una profundidad de 20 a 30 centímetros dejando el terreno bien suelto. Es recomendable la aplicación de un buen insecticida.

- **Preparación de abono**

Consiste en acarrear de la montaña, broza y restos o desechos de vegetales para ser utilizados como abono orgánico, con el objeto de mejorar la textura y estructura del suelo. También puede utilizarse abono orgánico como gallinaza.

¹¹ Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola, –ICTA- Recomendaciones Agronómicas para la Región I, página 11B

- **Siembra, abonado y 1era. fertilización**

Se procede a abrir surcos de 20 a 30 centímetros de profundidad en los cuáles se aplicarán 10 quintales por manzana de una mezcla de 15-15 y Urea. Se cubre el fertilizante y el abono orgánico con una capa de tierra y posteriormente se deposita la semilla para luego cubrir los tubérculos con tierra.

Para papa de consumo la distancia recomendada entre surcos es de 90 centímetros a uno 1.5 metros y entre plantas de 25 a 30 centímetros. Debido a que el peso de los tubérculos puede variar por el tamaño de los mismos, la cantidad de semilla por manzana varía entre 34 y 61 quintales.

- **Fertilización y calza**

La primera debe hacerse al momento de la siembra. La segunda se efectuará entre los 40 y 50 días después de la siembra, y será una fórmula nitrogenada, se recomienda aplicar media onza por metro lineal (149 libras por manzana).

- **Control de maleza (limpias) y calza**

En el control químico se puede utilizar Sencor, que deberá aplicarse en pre y post emergencia hasta una altura de 10 centímetros del cultivo y cuando las malezas no tengan más de cinco centímetros de alto. Puede utilizarse también Afilón, que se aplicará inmediatamente después de la siembra o a más tardar tres días después de ésta. Para la aplicación de cualquiera de los herbicidas deben seguirse las instrucciones de la etiqueta.

- **Control de plagas**

Las plagas más comunes del suelo son: gallina ciega, gusanos cortadores, tierreros, nocheros y nemátodos. Para su control se podrán aplicar, previo a

la siembra o al momento de la misma, productos granulados como: Mocap, Furadán, Carbugran, etc. siguiendo las instrucciones detalladas en la etiqueta.

La plaga de mayor importancia económica en la papa es la polilla o palomilla, porque ataca directamente al tubérculo.

- **Aplicación de riego**

Consiste en la aplicación adecuada de la lámina de agua que necesita el cultivo de papa, principalmente cuando la época de cosecha sea en verano (Septiembre-diciembre / enero-abril) la cantidad a aplicar dependerá de las necesidades del cultivo y la disponibilidad del recurso agua. Es conveniente manejar adecuadamente el agua, para evitar en la plantación excesos de humedad que puedan facilitar el desarrollo de enfermedades. El riego debe hincar su aplicación inmediatamente después de la siembra y suspenderse justo antes de la desolación. Debe tenerse presente que la época crítica de consumo de agua para el cultivo de papa es durante la etapa de formación del tubérculo.

- **Defoliación**

Su propósito consiste en detener el crecimiento de los tubérculos y propiciar el secado de la epidermis. Se efectúa aproximadamente entre los 80 y 90 días después de la siembra y antes de hacerla se verificará el tamaño de los tubérculos o se efectuará cuando el follaje se torne amarillo. El follaje se elimina usando un producto quemante como Paracuat y de no ser posible esto, puede hacerse con machete u hoz, cortando los tallos y hojas, pero será necesario aplicar de inmediato algún insecticida en polvo para prevenir el ataque de la polilla.

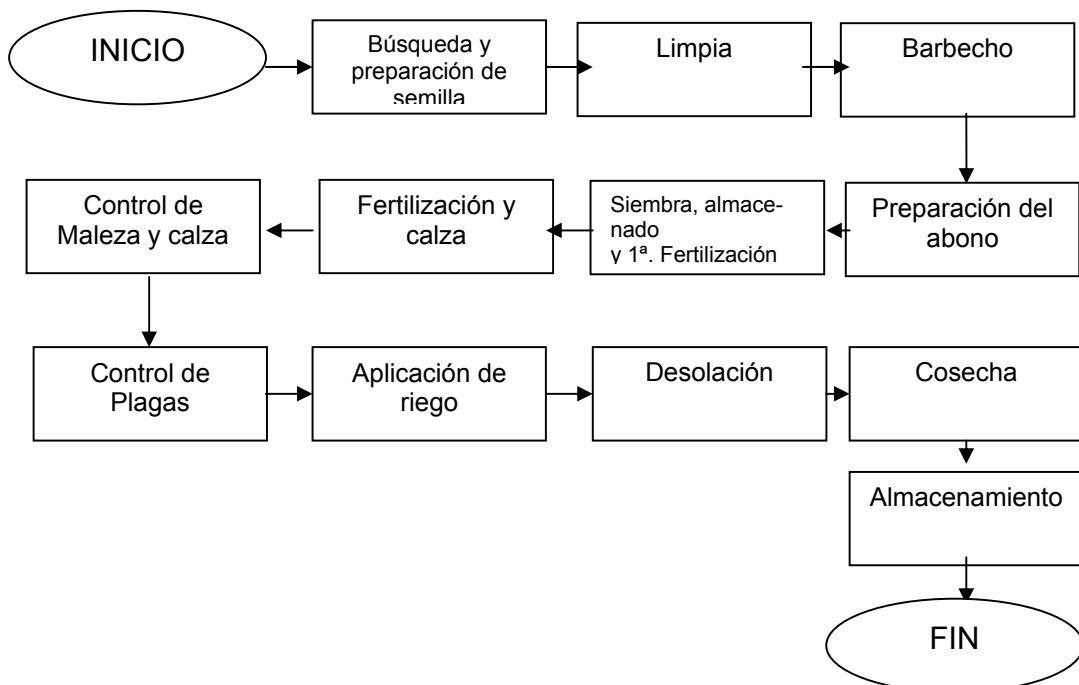
- **Cosecha**

Unos 10 a 12 días después de la eliminación del follaje se verificará si los tubérculos ya maduraron. Esto se comprueba al frotar la piel de las papas con las yemas de los dedos y no se desprende. El suelo al momento de la cosecha no debe tener demasiada humedad, la papa debe clasificarse por tamaño y lavarse para tener una mejor presentación del producto al momento de la venta.

- **Almacenamiento**

Debido a las condiciones de clima, suelo y agua, es posible el cultivo de la papa todo el año, pero el mayor volumen de producción se registra de julio a noviembre, lo que da como consecuencia una oferta alta de una saturación del mercado. En los meses de diciembre a julio se produce un índice alto de precios por lo que es de mucha importancia establecer un eficiente sistema de almacenamiento.

Gráfica 7
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Producción de papa
Flujograma del proceso productivo
Año 2005



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

2.5 SUPERFICIE, VOLUMEN Y VALOR DE LA PRODUCCIÓN

En el Municipio se tomaron 131 unidades económicas que tienen producción de papa a nivel de microfincas, según la muestra, con una extensión territorial de 40 manzanas, con una producción de 16,000 quintales, con un rendimiento de 400 qq por manzana; según la investigación realizada cada quintal se vende a un precio promedio de Q.110.00, con una producción total de Q.1,760,000.00.

2.6 TECNOLOGÍA

La tecnología aplicada en el proceso productivo de la producción de papa es de tipo tradicional, debido a que utilizan instrumentos rudimentarios, no cuentan con

asistencia técnica ni financiera, el tipo de semilla que utilizan es criolla, la producción aunque sea mínima es destinada para la venta.

2.7 COSTO DE PRODUCCIÓN

Se estableció por medio del sistema de costeo directo, conformado por insumos, mano de obra y costos indirectos variables utilizados para el proceso productivo, que no cuentan con un registro adecuado por parte de los agricultores, para la determinación de los costos reales de la producción.

2.7.1 Insumos

Se refiere a los tipos de semillas, fertilizantes, herbicidas e insecticidas que se utilizan en la producción, la cantidad utilizada dependerá de la producción que se desea obtener en cada nivel tecnológico y estrato de finca.

A continuación se presenta el requerimiento de insumos, según la encuesta e imputados en cantidades para la producción de papa en una manzana.

Cuadro 2
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Producción de Papa
Insumos según encuesta e imputados
Una Manzana
Año 2005

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario Q	Total Q
Insumos				
Semilla				
Semilla criolla	Qq	48	60.00	2,880
Fertilizantes				
15-15-15	Qq	16	125.00	2,000
Fertipapa	Qq	16	115.00	1,840
Abono natural				
Abono Orgánico (Broza)	Sacos	80	8.00	640
Insecticidas				
Curzate	Kilo	16	90.00	1,440
Fungicidas				
Tamaron	Litro	0.8	33.00	26
Andracol 70 wp	Litro	16	70.00	1,120
Total				9,946

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

El cuadro 2 refleja la utilización de los insumos básicos y necesarios para el cultivo de la papa, asimismo es significativa la cantidad que aplican de abono natural por constituir un insumo más económico para los agricultores.

2.7.2 Estado de resultados

El estado de resultados muestra el beneficio económico que se obtiene durante un periodo de tiempo determinado, su finalidad es la presentación en forma

numérica de los ingresos y gastos, para la determinación de la ganancia o pérdida del ejercicio.

A continuación se presenta el estado de resultados, para la producción de 40 manzanas de papa.

Cuadro 3
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Producción de Papa
Estado de Resultados
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Concepto	S/Encuesta	S/Imputados	Variación
Ventas 16000 qq X Q.110.00 c/u	1,760,000	1,760,000	0
(-) Costo directo de producción	884,256	1,563,590	679,334
Utilidad bruta	875,744	196,410	-679,334
(-) Gastos variables de venta			
Fletes	25,600	25,600	-
Ganancia marginal	850,144	170,810	-679,334
(-) Gastos fijos			
Depreciación equipo agrícola		8,267	8,267
Intereses sobre préstamos	20,297	35,890	15,593
Ganancia antes del ISR	829,847	126,653	-703,194
Impuesto sobre la renta 31%	257,253	39,262	-217,990
Utilidad neta	572,594	87,391	-485,204

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

En el estado de resultados según encuesta se determinó una ganancia sobre las ventas del 33% y un 6% en el caso de los datos imputados, derivado de los costos y gastos que el productor no considera para determinar los costos reales de producción.

2.8 RENTABILIDAD DE LA PRODUCCIÓN

Es el grado de capacidad para producir una renta o beneficio, en función del capital invertido. En la presente información, la rentabilidad se expresa en relación a porcentajes entre la ganancia del período y el monto de la inversión constituido por los egresos necesarios para llevar a cabo la actividad productiva. La rentabilidad de la producción puede ser medida desde varios puntos de vista, a continuación se presentan algunos indicadores agrícolas financieros.

Cuadro 4
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Producción de Papa
Rentabilidad de las Actividades Agrícolas
Año 2005

Descripción	Ventas Totales Q	Costo más Gastos Q	Ganancia Q	Rentabilidad	
				Ventas	Costos más Gastos
Datos encuesta	1,760,000	930,153	572,594	0.33	0.62
Datos imputados	1,760,000	1,633,347	87,391	0.05	0.05

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

2.8.1 Rentabilidad sobre las ventas

Mide en porcentaje el rendimiento obtenido por cada quetzal, por la venta de papa en un año. De acuerdo a la fórmula aplicada sobre ventas, según encuesta indica un 33% de rentabilidad, lo cual significa que por cada quetzal de venta se obtiene una ganancia de treinta y tres centavos, y 5% según datos imputados, que generan cinco centavos de ganancia por cada quetzal de venta.

2.8.2 Rentabilidad sobre los costos más gastos

Señala el rendimiento anual o por cosecha que obtienen los agricultores por cada quetzal invertido, es decir todos los gastos efectuados para la producción. De acuerdo con la fórmula aplicada sobre costos más gastos, según encuesta indica un 64% de rentabilidad, lo cual significa que por cada quetzal invertido se obtiene una ganancia de cincuenta centavos, y 7% según datos imputados, que generan siete centavos de ganancia por cada quetzal invertido.

2.9 FINANCIAMIENTO

El financiamiento en el Municipio, se da a través de varias instituciones financieras y crediticias; a continuación se presenta un cuadro que indica las diferentes fuentes de financiamiento externo, que utilizan las personas que se dedican a alguna actividad productiva:

Cuadro 5
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Producción de papa
Instituciones Financieras
Crédito para Actividades Productivas
Año 2005

Nombre de la Institución	Prioridad de Crédito
BANRURAL	1
Usureros	2
Asociación para el Desarrollo Raíz	3
Cooperativa Ostuncalco	4
Cooperativa Santiago de Coatepeque R.L.	5
BANCAFE	6
Banco del Quetzal	7

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

El número que está a la derecha de cada institución, representa la prioridad que tienen las personas dentro del Municipio para adquirir financiamiento externo, estos datos se obtuvieron por medio de entrevista a las instituciones, y las encuestas realizadas a las unidades económicas según la muestra.

Es importante mencionar que aproximadamente del 70% al 85% de personas que hacen uso de financiamiento externo lo utilizan para actividades agrícolas, y que en su mayoría lo hacen a través del Banrural o por parte de otras entidades. En el cultivo de la papa se observó que la mayoría de unidades productivas no utilizan asistencia crediticia, esto se debe a muchos factores, entre los que se pueden mencionar que no cumplen con los requisitos establecidos por las instituciones crediticias y por los bajos niveles de producción obtenidos. La mayor parte de la inversión es de recursos propios, que provienen de la venta de cosechas de años anteriores, con este tipo de financiamiento los productores no corren el riesgo de comprometer sus bienes, pagan altas tasas de interés al solicitar créditos, presentan un fiador y las garantías necesarias que respalden el crédito, como se muestra a continuación:

Cuadro 6
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Producción de papa
Financiamiento
Año 2005

Descripción	Fuentes Internas	Fuentes Externas	Total
Insumos	274,656	123,200	397,856
Mano de obra directa	486,400		486,400
Costos indirectos variables			-
Costo directo de producción	761,056	123,200	884,256
Gastos fijos		20,297	20,297
Gastos Variables		25,600	25,600
Total de financiamiento	761,056	169,097	930,153

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

Para el financiamiento de la producción en el cultivo de la papa, el acceso al crédito es reducido pero existe, principalmente con prestamistas a nivel particular, quienes cobran excesivas tasas de interés. Se encontraron doce unidades que hacen uso de financiamiento externo de este tipo, el monto de lo prestado ascendió a Q.58,700.00 con una tasa de interés promedio anual del 21%, generó intereses por Q 12,327.00; préstamos de tipo bancario, hubo cinco unidades económicas, el monto del préstamo ascendió a Q.38,500.00 a una tasa de interés promedio anual del 18%; por ultimo se determinó también que existen préstamos con Cooperativas del Municipio, para cuatro unidades económicas encuestadas, con un monto de Q.26,000.00 a una tasa promedio de interés de 4% mensual.

El monto total del financiamiento externo asciende Q.123,200.00 que representa el 14% del total invertido en el proceso productivo. Es importante mencionar que si los productores tomaran como base el costo total de producción imputado, el

requerimiento de financiamiento aumentaría en Q.704,934.00, porque a los costos imputados hay que restarle el valor de las depreciaciones, que ascienden a Q 8,267.00.

2.10 COMERCIALIZACIÓN

“La comercialización es una combinación de actividades en virtud de las cuales los alimentos de origen agrícola y las materias primas, se preparan para el consumo y llegan al consumidor final en forma conveniente en el momento y lugar oportuno”¹²

Por muy poca que sea la extensión de terreno cultivada y que la producción sea baja, su destino es para la venta, permite un proceso de compra venta entre los productores e intermediarios, lo que hace posible el proceso de comercialización. Ésta se realiza principalmente en el lugar conocido como la cumbre, kilómetro 213, carretera interamericana a San Marcos.

2.10.1 Proceso de comercialización

En este proceso se generan márgenes de comercialización, los cuales son favorables al acopiador mayorista, redundando en detrimento del productor, debido a la especulación de precios y a la falta de organización por parte de los productores.

La comercialización de la producción tiene tres fases que son aplicadas a los cultivos:

¹² Gilberto Mendoza, Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. Segunda Edición Revisada y Aumentada, San José Costa Rica IICA 1982. Pág. 3

2.10.1.1 Concentración

En esta etapa se busca la reunión de los productos con el fin de formar grupos homogéneos, para su posterior venta, en este proceso el mayorista es el ente que en mayor volumen concentra la producción.¹³

La concentración del producto se realiza en casas ubicadas a la orilla de la carretera de la aldea La Esperanza, en el lugar conocido como La Cumbre. En este lugar se vende la producción a los transportistas y compradores que visitan ese lugar. La reunión de la producción es realizada por varios acopiadores transportistas.

2.10.1.2 Equilibrio

En el municipio de San Juan Ostuncalco, la mayoría de productores realiza dos cosechas al año, en la primera la recolección es en el mes de Junio y la segunda en el mes de octubre, manteniendo un precio más o menos estable en los meses de junio a noviembre, pero alcanzando precios mucho mayores en los meses de diciembre a marzo, que es cuando solamente algunos productores abastecen el mercado de papa. En algunos casos se logra la tercera cosecha de papa, en terrenos planos del Municipio, por medio de sistemas de riego. El equilibrio para este caso se da en esta última cosecha debido a la poca oferta y mayor demanda del producto.

2.10.1.3 Dispersión

La producción de papa es distribuida a nivel nacional e internacional, principalmente a El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Honduras. La distribución se efectúa por peso, tamaño y calidad del producto y es transportada en arpillas, (sacos con ventilación para una mejor conservación del

¹³ Ídem. Pág. 112

producto). La función de dispersión es realizada por el camionero al trasladar el producto del lugar de acopio hacia el canal mayorista.

Este análisis se divide en tres fases: Institucional, funcional y estructural.

2.10.2 Análisis institucional

En el Municipio los productores se encargan directamente de trasladar su producto al centro de acopio para luego hacerlo llegar a los detallistas y consumidores finales por medio de los mayoristas.

A continuación se detallan los agentes que participan

- **Productor**

Constituye el primer participante del proceso de comercialización, y en este caso, se refiere al agricultor.

- **Acopiador rural**

Es el primer enlace entre el productor y el resto de intermediarios. Reúne o acopia la producción dispersa y hace lotes uniformes para proceder a la venta.

- **Mayorista acopiador**

Es el agente de mercadeo que adquiere los productos de acopiadores, a veces del productor directamente y los vende a los detallistas.

- **Detallista**

Es el que compra al mayorista o minorista acopiador, está representado por tiendas, abarroterías y pequeños depósitos, el detallista tiene la función básica del fraccionamiento o división del producto y el suministro al consumidor final. Dentro de este proceso el intermediario tiene la facultad de imponer el precio de venta, el productor debe ajustarse a dicho precio, pues existe saturación en el mercado en época de cosecha.

- **Consumidor final**

Es el último eslabón y el más importante del proceso de comercialización, pues todas las actividades de mercadeo van dirigidas hacia la satisfacción de sus diversas necesidades, en virtud de que es él quien determina el lugar, la cantidad, calidad y el tiempo en que va a consumir un producto.

2.10.3 Análisis funcional

Los productores buscan la mejor manera de hacer trasladar su producto de manera que no tengan pérdidas en el traslado.

“Consiste en analizar cada una de las funciones necesarias para el traslado de los productos del productor al consumidor. En este apartado se analizan las funciones de intercambio, físicas y auxiliares”.¹⁴

2.10.3.1 Funciones de intercambio

Están relacionadas con la transferencia de derechos de propiedad de los bienes, se vinculan con la utilidad de posesión, la compra-venta y la determinación de los precios. El mayorista es quien fija los precios, no existe precio sombra (o sea el vendedor no tiene opción de anteponer un precio de venta) entre éste y el productor, se utiliza el sistema de compra-venta por inspección, en el cual se exige la presencia del producto en su totalidad en el lugar de la transacción e inspección del producto. Las transacciones son básicamente monetarias, se realizan al contado; en época de cosecha los productores venden el quintal de papa entre Q. 75.00 y Q.100.00 según encuesta, en tanto que el acopiador lo vende a un precio de Q 100.00 a Q 125.00, y el detallista a Q.150.00.

¹⁴ Ibidem Pág. 113

2.10.3.2 Funciones físicas

Son las que se relacionan con la transferencia y modificaciones físicas e incluso fisiológicas.

- **Acopio**

“Acopiar es reunir, concentrar. En mercadeo, se entiende por acopio la función física de reunir la producción procedente de distintas unidades, se hacen lotes homogéneos para facilitar el transporte y otras funciones de la comercialización.”¹⁵

En el Municipio es de tipo terciario, es realizada a través de camioneros que pasan por las diferentes comunidades a recolectar la producción, para ser transportada hacia el centro de acopio de la Cumbre o hacia los mercados locales, regionales y nacionales.

- **Almacenamiento**

Los acopiadores de papa no utilizan almacenamiento, la recolectan e inmediatamente la distribuyen por ser un producto perecedero.

- **Transformación**

Para la comercialización de la papa no se utiliza ningún proceso de transformación, distribuye al natural.

- **Clasificación**

Según la investigación de campo realizada, los productores clasifican su producción de acuerdo al tamaño y calidad, debido a que el precio ya está

¹⁵ Gilberto Mendoza, Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios, segunda edición, pagina 330

establecido por el comprador, quien revisa el producto antes de comprar para verificar que se encuentre en buenas condiciones.

- **Normalización**

Las condiciones o normas las establece el comprador, es quien determina el nivel de calidad de limpieza del producto y a el precio del mismo; lo que requiere el acopiador en cuanto a la calidad de producto es que esté limpio libre de insectos.

- **Embalaje**

Para efectos de transporte y comercialización de la papa, el empaque se realiza en arpillas o sacos con ventilación; el costo oscila entre Q.1.75 a Q.2.00 cada uno, tiene capacidad para un quintal.

- **Transporte**

El productor utiliza pick up, camiones, ya sea en propiedad o paga flete para llevar el producto del lugar de producción hacia el centro de acopio.

2.10.3.3 Funciones auxiliares

Sirven como apoyo en el proceso de comercialización, entre ellas, la información de precios, financiamiento, aceptación de riesgos, promoción de mercados y estandarización.

- **Información de precios**

Los productores se informan de los precios del mercado a través de las personas que visitan el centro de acopio y otros lugares, así como de los transportistas que llegan a los poblados a recolectar la producción.

- **Aceptación de riesgos**

El riesgo que corren los productores de papa al no vender de inmediato la producción al precio que le ofrezca el comprador, es que como es un producto perecedero tienden a aceptar cualquier oferta.

- **Promoción de mercados**

Los productores agrícolas no están organizados para realizar la búsqueda de oportunidades de nuevos mercados para su producción, lo que limita el crecimiento de volumen, calidad y precios; también se refleja en el nivel de desarrollo tanto individual, como colectivo de la población.

- **Estandarización**

Los productores no cuentan con estándares establecidos para la producción, únicamente cultivan lo que está a su alcance, debido a las limitaciones de capital, a la cantidad de terreno que poseen y la poca tecnología utilizada en el cultivo.

2.10.4 Análisis estructural

Se define por las diferentes situaciones que se presentan cuando se ponen en servicio los vendedores y compradores de un producto.

- **Estructura de mercado**

Se encuentra estructurado por productores, acopiador rural, mayorista, detallista y consumidor final, pero en el sentido de la relación entre el vendedor y comprador, casi siempre lo determinan estos últimos y se observa una estructura simple debido a los bajos volúmenes de producción y a los escasos márgenes de venta los cuales no permiten mas intermediarios de esta estructura.

- **Conducta de mercado**

En el Municipio objeto de estudio la conducta de mercado esta establecida por el mayorista acopiador y por la época de cosecha, en el primer caso es debido a que no existe una organización establecida en el municipio que determine las condiciones de mercado, como el manejo de precios, tecnología y otros, por ejemplo se puede mencionar los centros de acopio que no cuentan con una estructura formal y están catalogados como de nivel II.

La cosecha se realiza en los meses de junio (primer cosecha) y octubre (segunda cosecha), en la cual existe una saturación de mercado en relación a la papa ya que los transportistas acopiadores especulan con los precios y en este sentido el productor vende su producto a precios bajos determinando que el tipo de competencia es perfecto.

- **Eficiencia de mercado**

Al relacionar la oferta y demanda, se mide la eficiencia del mercado, encontrándose que el precio pagado al productor es bajo en relación con sus costos, en tanto que para el mayorista es alto, en relación con los mismos, por lo tanto en cuanto a que los productores utilizan tecnologías tradicionales la producción es de baja calidad y el rendimiento por extensión cultivada no es la esperada.

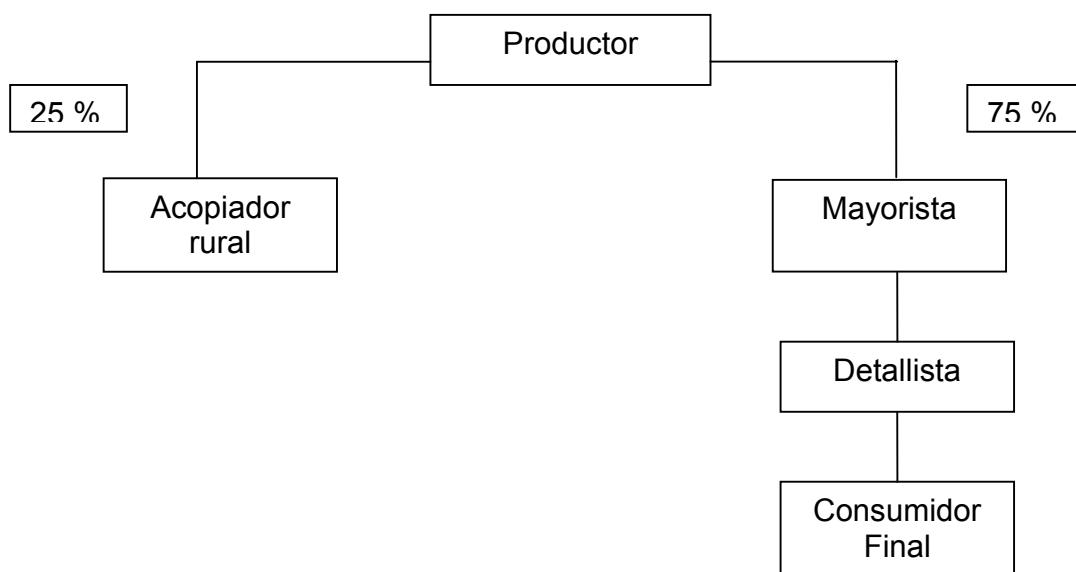
- **Operaciones de comercialización**

Son las actividades de los entes participantes en el proceso de comercialización, para la transferencia de los productos. Su estudio se divide en: canales de comercialización y márgenes de comercialización.

2.10.5 Canales de comercialización

“Los canales de comercialización se pueden describir en razón de la cantidad de niveles que incluyen. Cada uno de los estratos de intermediarios que efectúen algún trabajo para reunir el producto y acercar su propiedad al comprador final es un nivel del canal. Como cada productor y el consumidor final realizan algún trabajo, forman parte de todos los canales. La cantidad de niveles de intermediarios sirve para indicar la longitud del canal”.¹⁶

Gráfica 8
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Producción de Papa
Canal de Comercialización
Año: 2005



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005

¹⁶ Philip Kotler y Gary Armstrong. Mercadotecnia. Sexta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
 1996. Pág. 472

La gráfica anterior muestra el canal utilizado en la comercialización de la producción de papa además de los intermediarios, la mayor parte de la producción es comercializada a través del mayorista y acopiador rural, generalmente traslada su producción hacia los detallistas y éstos al consumidor final. El 25% que muestra la gráfica lo traslada el acopiador rural directamente al detallista y el 75% se comercializa a través del mayorista.

2.10.5.1 Márgenes de comercialización

“Se define como la diferencia que existe entre el precio que paga el consumidor por un producto y el precio recibido por el productor”¹⁷

Cuadro 7
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Producción de Papa por Quintal
Márgenes de Comercialización
(Expresado en Quetzales)
Año: 2005

Institución	Precio venta	Margin bruto	Costo mercado	Margin neto	% Rend. S/Inversión	% de part. (PDP)
Productor	75					55.56
Acopiador rural	90	15	<u>2.50</u>	12.50	16.67	11.11
Transporte			2.50			
Mayorista	115	25	<u>4.50</u>	20.50	22.77	18.52
Transporte			4.50			
Detallista	135	20	<u>2.50</u>	17.50	15.22	14.81
Transporte			2.50			
Consumidor final	135					
Totales		60	9.50	50.50		100.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

¹⁷ Documento Comercialización Agrícola, Seminario General EPS., 2-2,005.

2.10.5.2 Mercados

Los principales lugares de venta de papa (supermercados y mercados) se puede encontrar básicamente la variedad Loman, por considerarse como la preferida por el consumidor final. Además puede decirse que las importaciones de papa congelado han incrementado a nivel nacional lo que favorece a los productores. Además de los mercados local, regional y nacional, también se tienen los mercados de El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Honduras.

2.11 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Los productores de papa no tienen una estructura organizacional formal definida, pero si cuentan con un tipo organización familiar, en donde el jefe de la familia realiza sus funciones de una forma empírica, delegando tareas a los integrantes de la familia, basándose en la experiencia adquirida en el transcurso de los años. La misma estructura organizacional familiar de la producción de papa se maneja en todo el Municipio, por lo que los productores no se encuentran en disposición de formar ninguna organización, resultado de las malas experiencias obtenidas con algún tipo de organización, un factor importante de la poca participación de la población es la falta de tiempo y conocimiento de estas para poder participar.

2.11.1 SITUACIÓN ACTUAL

Para identificar la situación actual de la organización de la producción de papa en el municipio de San Juan Ostuncalco, se aplicó el proceso administrativo para realizar dicho diagnóstico.

2.12 PROCESO ADMINISTRATIVO

Se le llama proceso administrativo a los elementos de la administración que son localizables en todo trabajo realizado por un administrador en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. También se le conoce con el nombre de

funciones administrativas. Las etapas que lo conforman son: planeación, organización, integración, dirección y control.

2.12.1 Planeación

“Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”¹⁸.

Los agricultores de este estrato realizan sus actividades en forma empírica y puede decirse que desconocen los tipos y principios de planeación existente.

Tienen sus planes de producción en forma informal, pues combinan su experiencia en base al comportamiento de la demanda del producto del año anterior. Durante el segundo semestre del año todos cultivan el mismo producto, situación que de alguna manera les perjudica, porque bajan los precios de los productos al momento de ofertarlos.

La baja en los precios se debe a que en todo el Municipio el único producto que se comercializa es la papa y en su afán de recuperar la inversión, los agricultores aceptan vender a cualquier precio su producción, sin percatarse que por medio de este hecho se da la competencia desleal, que afecta a todos los agricultores porque los mayoristas aprovechan esta situación para especular con el precio de compra de la papa. Por otro lado, el hecho de que se cultive en un sólo semestre del año la papa, se debe a la falta de riego artificial durante las otras épocas del año, por lo que la implantación de este o la diversificación de la producción podría ser de mucha utilidad para mejorar los precios de venta.

Los productores de papa carecen de misión y visión.

¹⁸ HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH, Administración, una perspectiva global, 12^a. Edición, p. 31

2.12.1.1 Objetivo

Obtener el mayor rendimiento posible de las cosechas, haciendo buen uso de los recursos existentes como lo son el agua de lluvia, las siembras, las semillas y los controles del proceso productivo.

Este es uno de los objetivos que esperan cumplir los productores para poder llevar acabo bien el proceso productivo.

2.12.1.2 Política

Aprovechar la época lluviosa y vigilar mejor el proceso productivo a fin de obtener el máximo rendimiento de la producción.

2.12.1.3 Estrategia

Adquirir insumos a un menor costo y permitir que la familia tenga participación del proceso productivo para evitar contratar mano de obra.

2.12.1.4 Procedimiento

Lo llevan acabo los productores al realizar sus actividades en forma empírica y estos se obtienen de generación en generación.

2.12.1.5 Programa

El proceso productivo se inicia en la época de lluvia en los meses de junio y noviembre, es por ello que se hace necesario preparar el terreno donde se realizará el cultivo para obtener una buena cosecha, se debe llevar una programación que describa todas las actividades y el encargado de llevarlas acabo, así como el tiempo de duración de cada una para utilizar de la mejor manera el tiempo con el que se cuenta y con ello lograr mejores beneficios.

2.12.1.6 Presupuesto

Lo llevan a cabo en forma empírica de acuerdo con los ingresos y gastos que genera la producción y se utiliza para cubrir las necesidades básicas de la familia así como la compra de insumos a utilizar en la próxima siembra.

2.12.2 Organización

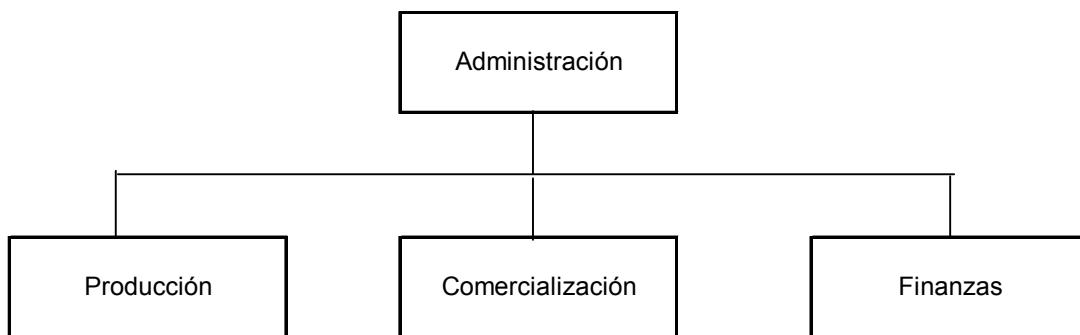
“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.”¹⁹

En base a encuesta y a la observación realizadas en el Municipio, se determinó que el tipo de organización predominante es familiar, porque la mano de obra no es asalariada, el volumen de producción es bajo, la extensión de tierra cultivada es menor de una manzana, la herramienta que utilizan en el proceso productivo es manual, los miembros de la familia que están en la edad de trabajar, son los que realizan las actividades y en muchos de los casos, es el padre el que efectúa estas tareas y el nivel de tecnología utilizada es la tradicional.

A continuación se presenta la gráfica de la estructura organizacional existente para la producción de papa:

¹⁹ GUILLERMO GOMEZ CEJA, Planeación y Organización de Empresas, Octava Edición McGraw-Hill, 432 páginas.

Gráfica 9
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Producción de papa
Estructura organizacional existente
Año 2005



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

La gráfica anterior muestra la organización empresarial de los productores de papa en el estrato de las microfincas, la cuál está conformada por el administrador quién guía todas las actividades, el área de producción realiza el proceso productivo, el área de comercialización se encarga de distribuir el producto y finanzas lleva control de los gastos e ingresos en que incurrió todo el proceso.

A continuación se detallan los elementos que participan en la organización

2.12.2.1 Especialización

En este proceso los hijos aprenden el proceso productivo desde temprana edad y no realizan una actividad específica por lo que no hay especialización del trabajo, en las subfamiliares ya se empieza a contratar mano de obra asalariada, en la cual se le asigna a cada jornalero una actividad específica.

2.12.2.2 Autoridad y responsabilidad

La autoridad máxima del grupo familiar es el padre de familia, quien toma las decisiones en las actividades productivas, sobre él recae toda la

responsabilidad de los buenos o malos resultados que se obtengan de la cosecha.

2.12.2.3 Estructura organizacional

La organización familiar es de tipo lineal, la autoridad máxima esta representada por el padre o el administrador, quien se encarga de guiar el proceso productivo, de estos fluyen las órdenes para los trabajadores, quienes son los encargados junto con ellos de ejecutarlas.

2.12.2.4 Departamentalización

Las personas que se encargan de realizar el proceso productivo no están divididas por departamentos, debido a que los trabajadores realizan todas las funciones que le asigne la persona encargada.

2.12.2.5 Coordinación

Es necesario que se tenga una buena coordinación entre el productor y los trabajadores para obtener los resultados esperados.

2.12.3 Integración

“Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esta se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a nuevos puestos como los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas”.²⁰

La integración de los recursos humanos, físicos y financieros se hace de acuerdo con las necesidades más inmediatas que se presentan y no como

²⁰ Ibidem Pág. 36

producto de una planificación. La mano de obra está integrada en mayor porcentaje por la familia y por la comunidad. La contratación de personal se realiza de manera informal, verbal y el salario puede ser cancelado en moneda nacional o en alimentos, según el criterio o posibilidades del empleador. Los recursos financieros provienen del capital propio y de las ventas se proyectan en base a las del año anterior.

Los recursos materiales o insumos utilizados se adquieren en ocasiones a precios más altos que los del período anterior, lo cual no permite tener ningún ahorro.

2.12.3.1 Recurso humano

El recurso humano para las microfincas está conformado por el padre de familia y los hijos de éste que toman el papel de jornaleros, en lo que se refiere a las fincas subfamiliares lo conforman el administrador o encargado y los trabajadores.

2.12.3.2 Recurso físico

Está conformado por la tierra cultivable, instrumentos de labranza, insumos, y las bodegas.

2.12.3.3 Recurso financiero

No cuentan con ningún tipo de financiamiento, ya que lo poco que obtienen de sus cosechas lo invierten en satisfacer sus necesidades básicas y el resto lo inviertan en las nuevas cosechas.

2.12.4 Dirección

“Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”.²¹

El dueño del centro productivo o terreno, dirige todas las actividades y es la única persona que tiene autoridad. Como la organización es de tipo patriarcal, el productor es un hombre y la esposa con los hijos reciben órdenes a través de la comunicación verbal descendente para la ejecución de tareas; ellos no participan en el proceso de planeación ni de dirección.

La observación es una forma de supervisión que se da y se mantiene en todo el proceso productivo, aún después que los trabajadores de campo han finalizado sus labores, el agricultor vigila constantemente sus cultivos y atiende los mismos según sea la necesidad.

2.12.4.1 Motivación

El padre o administrador es quien se encargada de remunerar al trabajador con lo que cree necesario.

2.12.4.2 Comunicación

Es necesario tener una buena comunicación entre todas las personas que se encargan de realizar el proceso productivo, para que no haya duplicidad de funciones.

La comunicación que se efectúa en el proceso productivo es de tipo informal y verbal, se da de forma vertical ascendente con los trabajadores de campo y vertical descendente cuando se dan instrucciones en todo el proceso de

²¹ Ibidem Pág. 36

producción. Se hace necesario tener comunicación directa para tratar asuntos de interés tanto de los encargados del proceso como para los trabajadores dentro del área de trabajo.

2.12.4.3 Supervisión

El padre de familia o encargado es quien supervisa que los trabajadores realicen las actividades de acuerdo con los requerimientos del proceso productivo para obtener buenos resultados.

2.12.5 Control

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño en base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución a la corrección de éstas”.²²

La forma de monitorear las actividades se hace por medio de la observación mediante la comparación con la experiencia de los otros años. Debido a que los productores no llevan registros contables por escrito, utilizan sus cálculos matemáticos para estimar si obtuvieron pérdidas o ganancias al momento de cosechar.

2.12.5.1 Tipo preventivo

En base a las cosechas anteriores establecen los parámetros para determinar si la cosecha fue buena para llevar los mismos procesos y obtener con ello las mejores ganancias.

²² Ibidem Pág. 36

2.12.5.2 Recurrente

Se comparan los resultados obtenidos de las cosechas anteriores para determinar las pérdidas o ganancias.

2.12.5.3 Retroalimentación

Los productores van cambiando determinados procesos para determinar los beneficios que se obtienen de cada uno de ellos.

2.13 ORGANIZACIÓN PROPUESTA

Se conformará una cooperativa agrícola y éste será integrado por 20 personas de la Aldea, cada uno tendrá bajo su responsabilidad distintas actividades. Dentro de los beneficios de la comunidad, se pueden mencionar: obtener un ingreso económico mucho mejor al que tenían actualmente, debido a que si se obtiene una mejor calidad de producción se tiene un mejor precio en el mercado y por otro lado como organización pueden tener acceso al financiamiento y también a algún tipo de asesoría técnica.

La producción de papa en lo que se refiere a organización, pretende obtener mejoras para los productores agrícolas, obteniendo una mejor calidad y mayor cantidad de papa, como resultado de la asesoría técnica que se obtendrá a través de la cooperativa. La experiencia de estos permitirá hacer un mejor uso de la tierra, se implementará un sistema de riego, que permitirá obtener dos cosechas buenas al año y no depender exclusivamente del invierno, el total de la producción será vendida directamente a los mayoristas, lo que dará como resultado la obtención de mejores ganancias.

Al contar con personería jurídica, la organización podrá tener derechos y adquirir obligaciones, por ejemplo, la celebración de cualquier contrato con empresas privadas y públicas con la finalidad de desarrollo social, acceso a créditos, ayuda de entidades no gubernamentales para mejoras en salud, vivienda y educación,

además tendrá posibilidades de comercializar tanto en el mercado nacional como en el internacional.

2.14 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

A continuación se describe el proceso administrativo propuesto para los productores de papa en el municipio de San Juan Ostuncalco.

2.14.1 Planeación

Se pretende que los productores planeen todas sus actividades poniendo en práctica los principios de planeación existente, con el fin de aprovechar mejor los recursos, así mismo las nuevas formas de tecnología que les faciliten la mejor producción obteniendo una mayor cantidad del producto.

2.14.1.1 Objetivo

Lograr el mejor aprovechamiento de sus tierras, utilizando los insumos y tecnología necesaria por medio de asistencia técnica, para obtener de estas el máximo rendimiento con el fin de obtener mayores ganancias.

2.14.1.2 Política

Repartir diariamente las actividades a los jornaleros para realizar de la mejor forma el proceso productivo, así como llevar un control diario del uso de los materiales e insumos.

2.14.1.3 Estrategia

Utilizar estrategias necesarias que les permitan a los agricultores obtener mayores ganancias, por medio de un producto de buena calidad, precios competitivos y mayor participación en el mercado.

2.14.1.4 Procedimiento

Contar con procedimientos escritos que les permitan a los productores llevar acabo el proceso productivo de la mejor manera, para que cada cosecha que realicen sea bien aprovechada y no se de en forma empírica como se venia haciendo anteriormente, si no que en una forma más específica en la cual se realicen bien todos los pasos que conlleva la elaboración de este producto.

2.14.1.5 Programa

Contar con una programación adecuada en la cual se especifiquen los pasos de cada proceso productivo, y no sólo guiarse por la época de lluvia que es la que da inicio a las actividades agrícolas para la producción de papa.

2.14.1.6 Presupuesto

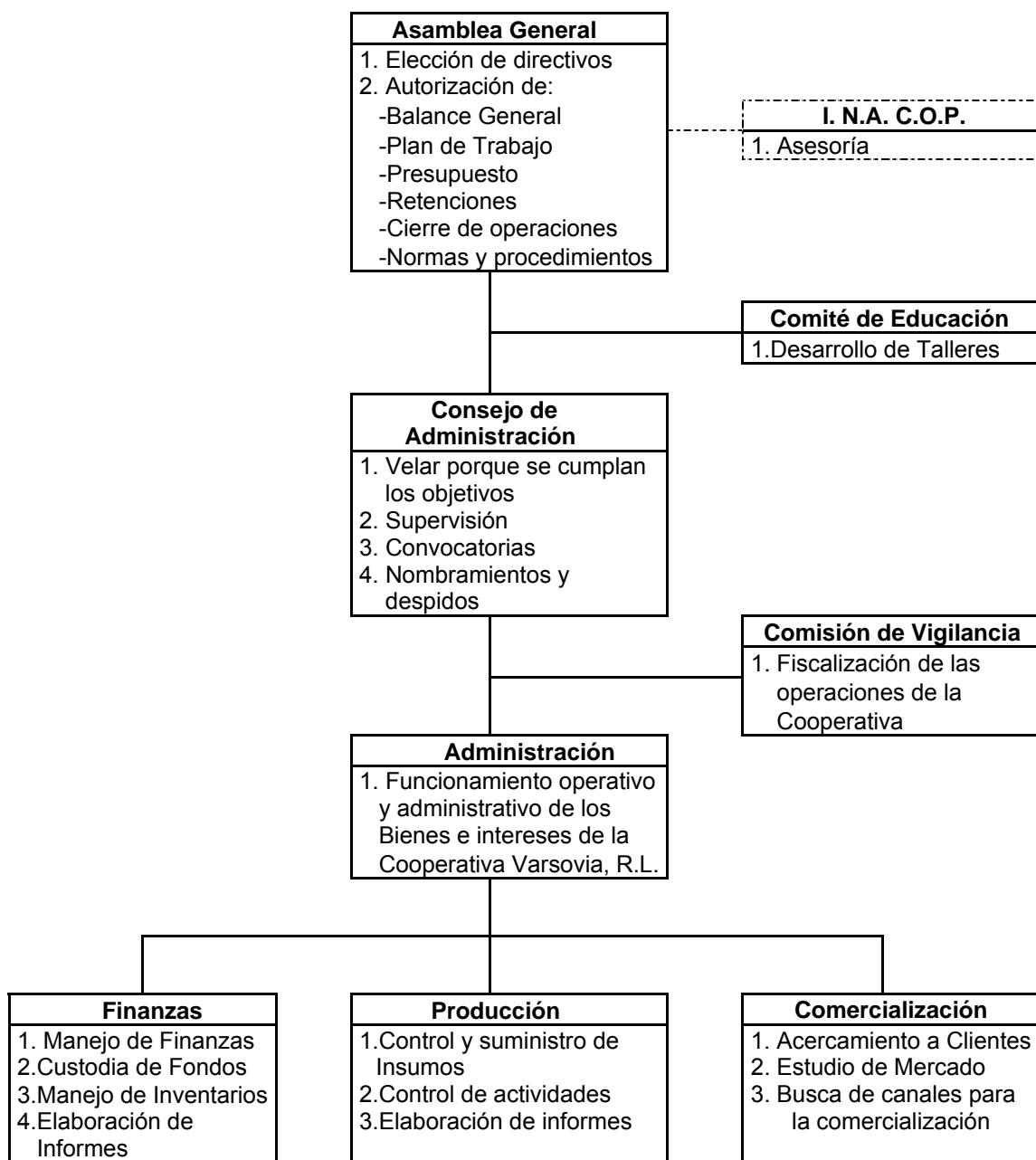
Contar con una persona que se encargue de llevar los registros contables de todo el proceso para poder determinar con ellos los gastos e ingresos que conlleva la producción de este producto, determinado con ello si obtuvieron ganancias o pérdidas.

2.14.2 Organización

Se hace necesario que la población pertenezca a algún tipo de organización que les permita un desarrollo económico-social, en el cual puedan tener un volumen de producción más alto, la extensión de tierra sembrada sea más grande, que puedan tener mayores ingresos para la población, acceso al crédito sin mayores requisitos y que haya mayores fuentes de empleo. Es por ello se hace necesario crear una cooperativa agrícola que les brinde todos estos beneficios.

A continuación se presenta la gráfica de la estructura organizacional propuesta para los productores de papa:

Gráfica 10
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Organigrama Propuesto
Año: 2005



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

Este de tipo de organigrama ayudará a los productores de papa a tener mejores beneficios económicos, así mismo les permitirá estar mejor organizados para poder vender su producto en cualquier mercado, colocándolo al precio justo y obteniendo los beneficios esperados.

2.14.2.1 Especialización

Es necesario especializar a los empleados en los diferentes pasos que requiere la realización del proceso productivo para que con ello se aprovechen mejor los recursos y se obtengan mejores beneficios.

2.14.2.2 Autoridad y responsabilidad

Las decisiones estarán a cargo de la autoridad máxima la cual se encargará de asignar a cada empleado una función específica, así mismo velará por que cada uno de ellos las cumpla para lograr los objetivos propuestos.

2.14.2.3 Estructura organizacional

El tipo de organización es de tipo lineal debido a que es el jefe el que se encarga de guiar a los empleados para la realización del proceso, además es necesario contar con otros departamentos los cuales se encarguen de llevar una función específica para la realización del proceso productivo.

2.14.2.4 Departamentalización

Es necesario asignar a cada departamento el papel que jugará dentro del proceso productivo para cumplir con los objetivos propuestos como organización.

2.14.2.5 Coordinación

Es necesario que se tenga una buena coordinación entre todos los departamentos para lograr los resultados esperados.

2.14.3 Integración

El personal que conforma la cooperativa debe estar organizado de acuerdo con los diferentes requerimientos de cada departamento para lograr la eficiencia de cada empleado y esto se logrará a través de reclutamiento, selección capacitaciones, evaluaciones etc.

2.14.3.1 Recurso humano

El recurso humano está conformado todos los miembros que conforman la cooperativa.

2.14.3.2 Recurso físico

Está conformado por la tierra cultivable, instrumentos de labranza, insumos, y las bodegas.

2.14.3.3 Recurso financiero

Su principal función es llevar un buen manejo de las finanzas, realizar un control de inventarios, custodiar los fondos de los cooperativistas y elaborar informes.

2.14.4 Dirección

Se pretenden cumplir las metas que como organización se plantean por medio de todo el personal que conforma la organización, esto se logrará con una buena dirección.

2.14.4.1 Motivación

Es necesario motivar a los empleados a través de salarios dignos bonos extras los cuales los les permitan estar motivados a realizar mejor su trabajo.

2.14.4.2 Comunicación

Es necesario tener una buena comunicación dentro de todas las líneas jerárquicas que conforman la organización, ya que esto permitirá que las actividades se realicen más rápidamente.

2.14.4.3 Supervisión

Se contará con una persona que se encargue de supervisar las actividades que deberá realizar cada empleado, con el fin de evitar duplicidad de funciones y cumplir con los pasos que se requieren para la producción de papa.

2.14.5 Control

Para medir el desempeño de cada empleado es necesario contar con un tipo de control por medio de una planificación que servirá para identificar las metas y objetivos propuestos para cada empleado.

2.14.5.1 Tipo preventivo

Contar con un buen control de proceso productivo que permita tener mejor beneficio de los recursos para prevenir que estos sean mal utilizados y no generen los beneficios esperados.

2.14.5.2 Recurrente

Tomar en cuenta los inconvenientes que se tuvieron en las cosechas anteriores para no cometer los mismos errores.

2.14.5.3 Retroalimentación

Es necesario capacitar a los productores de los nuevos procesos para que los conozcan y puedan realizar un mejor uso de ellos utilizando las mejores técnicas.

CAPÍTULO III

PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ESPÁRRAGO

En la investigación de campo realizada en el Municipio de San Juan Ostuncalco, se comprobó que las condiciones climáticas y agronómicas, favorecen el desarrollo de proyectos de inversión que permitan diversificar la producción local de bienes y servicios. Tiene la finalidad de crear fuentes de trabajo e ingresos; esto traerá como consecuencia, mejorar el nivel de vida de los participantes y la población, logrando con ello el desarrollo económico del Municipio.

La vocación del suelo de este Municipio es de tipo franco y arenoso, se adapta al cultivo de espárrago, el área a cosechar tendrá riego, para que la producción se incremente anualmente.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

En este lugar no hay cultivo de espárrago, por lo que no existe ninguna oferta. Con el proyecto, se pretende tener una producción de cinco manzanas las cuales estarán ubicadas en la aldea Varsovia, ubicada a cuatro kilómetros del Casco Urbano de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango.

La cosecha se inicia al tercer año de sembrada la plantación, el rendimiento promedio se estima de 400 a 601 cajas de 11 libras cada una por manzana, en el tercer año, y del cuarto año en adelante, se espera incrementar la producción entre 801 a 1,302 cajas, hasta llegar al séptimo año en el cual terminará la vida útil del proyecto.

Se propone la producción y comercialización del espárrago; directamente hacia Estados Unidos en la ciudad de Chicago, estado de Illinois y el estado de la

Florida, ciudad de Miami, debido a que la mayor parte de la producción nacional es destinada a este país.

Para llevar a cabo dicho proyecto, es necesario obtener un financiamiento apropiado que satisfaga las necesidades de operación y comercialización del espárrago, que estará a cargo de la Cooperativa, con fondos propios y por una institución bancaria que les otorgue el crédito suficiente para su implementación.

3.2 JUSTIFICACIÓN

La producción del lugar se ha centrado únicamente en la producción de papa y algunas hortalizas, por lo que la diversificación de la producción agrícola se hace necesaria, para la obtención de ingresos y fuentes de empleo para la población.

La potencialidad productiva de este cultivo, está en función del clima y el suelo, componentes fundamentales para su producción. Al incrementarse el volumen de producción se estará en capacidad de cubrir parte de la demanda insatisfecha a nivel internacional.

La investigación realizada evidencia la existencia de terrenos aptos para el cultivo, favorecidos por las condiciones climáticas, para elevar la vocación agrícola del suelo se cuenta con el recurso hídrico de los ríos que atraviesan el Municipio, éstos permiten el riego en épocas no lluviosas del año.

Según estudios realizados en otros Municipios que exportan el espárrago, este cultivo tiene mucha rentabilidad, porque en el mercado a donde es exportado se obtiene un precio con el que se logra una muy buena ganancia.

La puesta en marcha del proyecto, ocasionará una fuente de empleo para los habitantes del Municipio, y un desarrollo económico y social; para los primeros dos años la rentabilidad no será reflejada como se espera, pero para los siguientes años se verá lo rentable que es el proyecto.

Con estos parámetros se tomó concluyó que si el suelo tiene la vocación para este tipo de cultivo, se debe explotar y tomar en cuenta también las fuentes de donde se obtienen los recursos, tanto económicos como materiales y humanos para el desarrollo de la producción del mismo.

En el Municipio hay productores interesados en este tipo de inversiones, los cuales están dispuestos a invertir y llevar a cabo un proyecto como éste; la investigación realizada y la información aquí descrita será la base para la inversión, producción y comercialización del espárrago. Se espera que el desarrollo del proyecto sirva de crecimiento económico a la comunidad.

3.3 OBJETIVOS

Dentro de los objetivos que persigue la producción de espárrago se mencionan los siguientes.

3.3.1 Objetivo general

Incentivar el desarrollo socioeconómico del municipio de San Juan Ostuncalco, a través de propuestas de inversión en actividades productivas que contribuyan al mejoramiento del nivel de vida de la población. Aprovechar las condiciones climáticas y agronómicas del lugar en la explotación de espárrago, para generar fuentes de empleo y propiciar el desarrollo económico y social de la comunidad.

3.3.2 Objetivos específicos

- Proponer a los agricultores un cultivo que les permita recuperar su inversión en un corto plazo.
- Colocar el producto en un mercado competitivo obteniendo un buen precio, para beneficio del productor.
- Proveer herramientas necesarias para llevar a cabo el proyecto, como procesos de producción con costos reales, fuentes de financiamiento,

inversión, rentabilidad, volumen de la producción, organización y comercialización de la producción.

- Proporcionar asesoría a los productores en cuanto al manejo y control de los elementos para el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Organizar a los productores de espárrago, para lograr de esa forma competir con mayor volumen y calidad de producto y lograr mejores ganancias en el mercado internacional.
- Capacitar a los productores respecto a las normas para exportar su producto hacia otros destinos.

3.4 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado busca establecer la aceptación del proyecto tomando en cuenta la oferta y la demanda, así mismo establece las variables necesarias para hacer llegar el producto al mercado.

Analiza cual es la oferta y la demanda del espárrago, así como el precio y la comercialización que se hace del producto. Con esto se determina la mejor opción para colocar esta hortaliza a la venta.

3.4.1 Producto

“El espárrago es una planta dioica, herbácea, erecta, con tallos ramificados y que pertenece a la familia Liliáceas. La planta tiene un rizoma o tallo subterráneo, el cual emite tallos aéreos continuamente. Este rizoma tiene raíces gruesas y carnosas que sirven como almacén de nutrientes y de otras raíces delgadas y fibrosas que sirven para la alimentación de la planta. A éste rizoma se le conoce con el nombre de corona o garra, al cual al serle cortado sus tallos aéreos que emite constantemente, produce nuevos brotes de tallos, los cuales en estado tierno son los turiones o espárragos. El rango de altitud adecuado en nuestro medio se encuentra entre los 300-2000 msnm. La siembra puede ser

directa, por transplante de plantillas y en bolsas de coronas o garras. La cosecha se inicia a los dos años de iniciada la plantación.

“Los espárragos se adaptan a suelos bien drenados y con alto contenido de materia orgánica, los suelos deben ser profundos y se debe considerar que no tolera capas freáticas ni capas de suelos compactados. Los suelos frances y frances arenosos son los más adecuados para su desarrollo y con un pH de 6.8 a 7.5. Requiere de una temperatura óptima que varía de 15 a 25°C. A temperaturas arriba de 35°C, se abre muy temprano el turión tierno para formar follaje, esto evita que sea posible su uso como alimento. Si la temperatura baja de 10°C, el desarrollo de la planta será muy lento y de bajo rendimiento.”²³

Para este proyecto se tiene como marca “Espárrago de Varsovia”, con un logotipo que muestra los tallos de los espárragos listos para su consumo, y un slogan que dice así: “Coma saludable, consuma espárrago de Varsovia, producto de abonos orgánicos”.²⁴

Usos del producto

El espárrago tiene diferentes usos, entre los cuales están, para consumo humano, lo cual no es muy conocido en el ámbito nacional, por lo que no tiene mucha demanda en el mercado interno, pero si existe una demanda insatisfecha a nivel internacional; para uso industrial, se procesa para enlatarlo, y las hojas de los turiones se utilizan para arreglos florales; para consumo animal, al mezclarlo con pasto se utiliza como alimento de ganado y por último se utiliza como abono orgánico, si se secan las hojas o se queman, la ceniza se utiliza como abono.

²³ Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales -AGEXPORT-, Revista Febrero de 2000

²⁴ Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-, Manual de Espárrago Orgánico, Primera edición, Guatemala 2005, página 4.

Valor nutricional

“Los espárragos son fuente de sustancias de acción antioxidante, en concreto de lignanos, vitaminas C, E y provitamina A, que se sabe contribuyen a reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares, degenerativas e incluso cáncer. Por ser alimento rico en potasio y pobres de sodio (a excepción de las conservas), los espárragos frescos tienen una acción diurética que favorece la eliminación del exceso de líquidos del organismo. Son beneficiosos en caso de hipertensión, retención de líquidos y cálculos renales.”²⁵

3.4.2 Oferta

Es la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de productores están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

La oferta se determinara por medio de fuentes secundarias obtenidas por medio de la producción nacional.

Existen dos variedades de espárrago: el espárrago verde, que se comercializa en gran escala y el espárrago blanco, éste último no tiene una demanda significativa. Guatemala es el país productor líder en Centro América, seguido de Costa Rica. El mayor productor de espárragos en el mundo es Estados Unidos de Norte América, pero también realiza importaciones, especialmente de México, Perú, Chile, Colombia, Argentina, Guatemala y Ecuador. El mercado de Estados Unidos tiene preferencia por el espárrago color verde. Existe una ventana de mercado de junio a agosto y de diciembre a enero. La producción en este país se concentra en California. México produce espárrago verde especialmente y, exporta a Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia. El mayor exportador del mundo es Perú y produce espárrago verde y blanco. El mercado de Europa tiene preferencia por el espárrago blanco, (fresco, congelado o

²⁵ Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-, Manual de espárrago orgánico, Primera edición, Guatemala 2005. página 4.

enlatado) y las importaciones son de noviembre a marzo. Alemania es el mayor importador. Hay una oportunidad de mercado en enero. La Unión Europea importa solamente fuera de temporada.

La oferta se ve afectada por diversos factores que condicionan su evolución como: la estacionalidad del producto, la calidad y muchas veces la misma demanda de la hortaliza.

Por normas internacionales se ha condicionado la utilización de fertilizantes, herbicidas y fungicidas que afecten la salud humana, por lo que al aplicarlos se llevan controles fitosanitarios, para garantizar la aceptación del producto en el exterior. Sin embargo el espárrago producido en Guatemala, tiene buena aceptación en los mercados internacionales.

La oferta internacional abarca todas las unidades productoras de espárrago a nivel nacional, lo que hace necesario establecer la oferta nacional, e incrementar a ésta las importaciones durante el mismo período. La presentación del espárrago al consumidor final, es generalmente empacado en cajas de cartón que resisten las bajas temperaturas, por ser un producto perecedero.

A continuación se presenta un cuadro con la producción nacional y las importaciones, llegando a obtener la oferta interna para el período en mención:

Cuadro 8
República de Guatemala
Oferta total de espárrago
Período: 2000-2004
(En cajas de 11 libras)

Año	Producción		Oferta
	Nacional	Importaciones	
2000	897,401	132,950	1,030,351
2001	968,097	146,788	1,114,885
2002	1,038,793	160,626	1,199,419
2003	1,109,489	174,464	1,283,953
2004	1,180,185	188,302	1,368,487
Total	5,193,965	803,130	5,997,095

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del IV Censo Nacional Agropecuario 2,003, Instituto Nacional de Estadística -INE-.

Como se puede observar en el cuadro anterior la oferta nacional ha crecido en un 82% en relación al año 2002. Las importaciones aumentaron en un 83% respecto al año 2004 del año 2000.

Para proyectar la oferta nacional del espárrago, se toma como base la producción de los años 2000 a 2004, se aplicó el método de mínimos cuadrados $y = a + b(x)$, se utilizaron como parámetro cajas de 11 libras de peso, medida de la comercialización y venta a las agroexportadoras.

Cuadro 9
República de Guatemala
Proyección de la oferta de espárrago
Período: 2005-2009
(En cajas de 11 libras)

Año	Producción
2005	1,250,881
2006	1,321,577
2007	1,392,273
2008	1,462,969
2009	1,533,665
TOTAL	6,961,365

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS.; segundo semestre 2,005.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la oferta nacional se incrementa en un 88 % con respecto al año 2004 lo que permitirá la generación de divisas para el país, además incrementará las fuentes de empleo.

3.4.3 Demanda

“Está constituida por la cantidad de bienes que los compradores estarían dispuestos a comprar a precios determinados y en un mismo lugar, en un tiempo determinado.”

Entre los principales países que demandan este producto se pueden mencionar: Estados Unidos, Europa (Francia, España, Holanda, Grecia), y Sudáfrica. Los países proveedores de los Estados Unidos son: México, Perú, Colombia y Chile, como los principales. Mientras que Perú, Sudáfrica, Estados Unidos, Hungría y Marruecos con los proveedores de la Unión Europea.

El cultivo de espárragos se hace en gran parte para la exportación del mismo, enviando hacia USA, quien es el que tiene la mayor demanda, así como también se exporta en una buena parte hacia Europa. La producción que no llena los

requisitos necesarios para su exportación, es consumida localmente, en supermercados, restaurantes y hoteles del área.

Los principales países demandantes de espárrago fresco son USA, Japón, Canadá y la Unión Europea.

Se estima que se incrementará a nivel mundial la superficie plantada con espárrago, dadas las buenas perspectivas de los mercados de exportación. Las tendencias que caracterizan la situación del espárrago en el mundo son: aumento significativo de la demanda, la preferencia por consumo de producto fresco sobre los procesados, disponibilidad del producto en los mercados durante todo el año y entre otros el interés creciente por espárragos verdes.

“La producción de espárrago en Estados Unidos, ha permanecido sin variación en los últimos años, con un volumen promedio de 100,000 TM, frente al incremento de la demanda doméstica, lo cual da origen a un crecimiento de las importaciones de espárrago verde.”²⁶

Entre noviembre y febrero se logran los mejores precios del año, pueden alcanzar hasta US \$ 4.00 por libra, en vista de que no hay abastecimiento de origen local.

Guatemala exporta hacia Estados Unidos como cuarto exportador con volúmenes menores, pero con tendencia creciente, es favorecida por estar libre de aranceles de importación, al ser parte del acuerdo preferencial otorgado por Estados Unidos a los países de la cuenca del Caribe. Se espera incrementar las exportaciones al entrar en vigencia el Tratado de Libre Comercio con éste.

²⁶ Departamento de Comercio de Estados Unidos de Norte América, Boletín No. 8, Abril 2004, p. 12

A continuación se presenta un cuadro de cómo ha sido el comportamiento de las exportaciones de Guatemala de este producto:

Cuadro 10
República de Guatemala
Exportaciones de espárrago
Período: 2000-2004
(En cajas de 11 libras)

Año	Cantidad
2000	97,891
2001	36,074
2002	68,712
2003	17,258
2004	7,936
Total	227,871

Fuente: Elaboración propia, con base en datos estadísticos de Comercio Exterior, Banco de Guatemala, 2006.

Se observa en cuadro anterior una variación significativa en las exportaciones año con año, debido a que no se tienen registros actualizados de las exportaciones para este producto.

A continuación se presenta el cuadro de la demanda potencial histórica a nivel nacional de espárrago, debido a que la producción se centra en el ámbito de la exportación y en relación directa con la cantidad que demandan los países consumidores en este caso Estados Unidos de Norteamérica:

Cuadro 11
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Demanda histórica de Estados Unidos de espárrago
Período: 2000-2004
(En cajas de 11 libras)

Año	Cantidad
2000	4,399,017
2001	4,745,565
2002	5,092,113
2003	5,438,661
2004	5,785,209
Total	25,460,565

Fuente: Elaboración propia en base a datos Departamento de Comercio de EE. UU., 2005, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, –FAO-, (www.fao.org.gt).

Como se muestra en el cuadro anterior la producción del cultivo se ha incrementado año con año, debido a la aceptación que el producto ha tenido en el mercado internacional, principalmente en los Estados Unidos.

3.4.3.1 Demanda proyectada

La demanda proyectada es aquella que se obtiene a través de cálculos matemáticos, con la fórmula de mínimos cuadrados: $y = a + b(x)$, los cuales permiten inferir el comportamiento de la demanda en años futuros.

A continuación se presenta un cuadro con la proyección de la demanda potencial de espárrago para los siguientes cinco años:

Cuadro 12
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyección de la demanda de Estados Unidos de espárrago
Período: 2005-2009
(En cajas de 11 libras)

Año	Cantidad
2005	6,131,757
2006	6,478,305
2007	6,824,853
2008	7,171,401
2009	7,517,949
Total	34,124,265

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Departamento de Comercio de EE. UU., 2005.

En el cuadro anterior se evidencia el incremento que tendrá la demanda en el año 2009, con respecto al año 2005, en el proyecto se espera cubrir una parte de la demanda, pero conforme vaya aumentando se puede incrementar la producción y lograr que la demanda se mantenga estable.

A continuación se presenta un cuadro con el comportamiento de las exportaciones proyectadas para el espárrago para la República de Guatemala

Cuadro 13
República de Guatemala
Exportaciones proyectadas de espárrago
Período: 2005-2009
(En cajas de 11 libras)

Año	Cantidad
2005	1,250,881
2006	1,321,577
2007	1,392,273
2008	1,462,969
2009	1,533,665
Total	6,961,365

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005

3.4.3.2 Demanda insatisfecha

Permite establecer la cantidad de espárrago que se necesitará para cubrir el mercado existente. La demanda insatisfecha para los años del 2005 al 2009 oscilará entre cuatro y cinco millones de cajas de once libras, según la producción proyectada y la exportación proyectada.

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, la demanda insatisfecha es bastante elevada, por lo que no se tendrán mayores inconvenientes para poder colocar toda la producción en el mercado internacional.

3.4.4 Precio

“El precio deviene así como una expresión monetaria, de la cantidad de unidades de una moneda específica que hay que entregar a cambio de un bien o servicio por el valor que tiene determinada mercancía, en este caso el valor que

tiene el espárrago, el cual está determinado por la oferta y la demanda que existe en el mercado".²⁷

En la determinación del precio influyen varios aspectos, entre otros, la calidad, la estacionalidad, la oferta, la demanda, la cantidad de tierra cultivada y los precios internacionales, además de la influencia de las agroexportadoras.

En el precio no hay ninguna influencia del estado, lo que permite la misma concurrencia de mercado, y varía por las exigencias de la demanda exterior respecto de la calidad del espárrago.

La plantación de espárrago es delicada y requiere inversión y cuidados especiales para cumplir con las exigencias del mercado internacional. Según fuentes del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación afirman que si el cultivo se desarrolla en forma adecuada, su precio de exportación podría estar muy por arriba de los US \$ 2.40 por libra y en épocas de mucha demanda alcanzar los US \$ 4.00 por libra.

3.4.5 Comercialización

El proceso de comercialización para la producción de espárrago en el municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango, será lo más sencillo para poder facilitar el producto a los importadores y utilizará los recursos disponibles que sean necesarios.

²⁷ Alberto Luis Zarur Ramos, El entorno económico, elementos teóricos y metodológicos, para su análisis, Editorial UNAB Marzo 2004, Colombia. página 137.

3.4.5.1 Concentración

Es la función de reunir la producción procedente de distintas unidades de producción, se hacen lotes homogéneos para facilitar el transporte y otras funciones de comercialización.

Por ser un cultivo perecedero, la cosecha se almacenará en cuartos fríos instalados en el mismo terreno, después de haber hecho la clasificación correspondiente. Este almacenaje no será por mucho tiempo debido a que el importador lo recogerá directamente.

3.4.5.2 Equilibrio

Fase que tiene como propósito la adaptación de la oferta y la demanda sobre la base del tiempo, calidad y cantidad.

La oferta será únicamente la producción que se logre en la siembra de las cinco manzanas de terreno arrendadas en la aldea Victoria. Además se pretende cumplir con el compromiso de la demanda de los importadores.

3.4.5.3 Dispersión

Fase que sirve de soporte a las dos anteriores en el sentido de que el producto, después de haber pasado por la concentración y el equilibrio, está dispuesto para el consumidor en el tiempo y lugar específico.

El productor será quien se encargue de avisar con la debida anticipación a los importadores para que recojan con tiempo la producción. Éstos a su vez serán los encargados de distribuir el producto en el exterior. Para el consumo nacional, el productor únicamente podrá comercializar con mayoristas nacionales los excedentes de producción o lo que no llene los requisitos para ser exportada.

Comercialización propuesta

La comercialización del espárrago lleva consigo varias funciones, que van desde la producción hasta la entrega del producto al consumidor final, se describen a continuación entre otras:

Propuesta institucional

Comprende todas las instituciones que participan en el proceso de comercialización, desde el productor hasta el consumidor final.

Estudia las instituciones de mercado que nacen por la acción de la norma y la ley y que surgen de las relaciones económicas y sociales. La intermediación es la institucionalización de los intermediarios en el mercado, entre éstos se mencionan al productor, mayorista exportador, mayorista importador, minorista o detallista, consumidor final, quienes ejecutan funciones de comercialización tales como de promoción y transformación.

- **Productor cooperativa**

Constituido por los agricultores que se agruparán en la Cooperativa Agrícola Varsovia, R. L. para producir y comercializar el espárrago.

- **Mayorista importador**

Representado por los importadores del producto del país que reciben y que se encargan de hacer paquetes homogéneos de la hortaliza para suministrarlo al consumidor final.

- **Consumidor final**

Después de haber pasado por una serie de funciones llega hasta el consumidor final, quien califica el producto debido a sus gustos y preferencias.

Propuesta funcional

Consiste en el análisis de una serie de procesos que implican movimientos que tengan secuencia lógica y coordinada para la transferencia ordenada de los productos, entre los que aparecen la reunión o acopio, de uniformidad o preparación para el consumo y de dispersión o distribución.

Funciones de intercambio

Éstas se relacionan con la posesión de utilidad de los bienes, la labor de intercambio es la relación de compra-venta y la determinación de precios.

- **Compra-venta**

Función que se da en un mercado donde el oferente pone a disposición del posible comprador las mercancías que desea vender, se da la relación mercancía-dinero-mercancía. Para este proyecto se hará a través de la Cooperativa, la cual canalizará la comercialización hacia las agroexportadoras.

- **Determinación de precios**

Los precios se regirán por la oferta y la demanda que se tenga para el espárrago, sin embargo se debe tomar en cuenta su estacionalidad, por que éste se establecerá en función del precio que se genere en el mercado internacional.

Funciones físicas

Se denominan así las funciones que se relacionan con la transferencia física y con modificaciones incluso fisiológicas del espárrago, éstas serán procesos de la Cooperativa, detalladas a continuación:

- **Acopio**

Es reunir la producción de distintas unidades productivas, se hacen lotes homogéneos para facilitar el transporte y otras funciones de comercialización.

Esta función se hará en la Cooperativa, ésta contará con una bodega específica para poder concentrar la producción.

- **Transformación**

Consiste en modificar la forma del producto para preservarlo y hacerlo accesible al consumidor. El espárrago será cortado a la medida que exigen las casas agroexportadoras para ser comercializado en el exterior, además de efectuar la desinfección necesaria para su consumo.

- **Clasificación**

En la Cooperativa se clasificará de acuerdo a las normas solicitadas por los exportadores; se tendrán que hacer grupos con cantidades y pesos exactos, tanto para facilitar el transporte, como para asegurar la calidad de los mismos.

- **Embalaje**

La función de empaque cumple con los objetivos de preservar el producto, hacer lotes homogéneos para su manipulación y dividirlos con el fin de facilitar la distribución. El empaque se puede clasificar según el material de confección (madera, fibra, metal, vidrio, cartón y otros), según la duración (múltiples usos y desechables) y según la forma (plegables y fijos).

En la recolección del producto se utilizarán cajas plásticas de 25 libras, en el traslado hacia las agroexportadoras se deberán empacar en cajas de 11 libras con su respectivo empaque plástico. El producto que por razones de calidad y peso no llene los requisitos para ser enviado a la exportación, podrá ser

amarrado con hules en cantidades de una libra para su manipuleo y posterior comercialización en el mercado local.

- **Transporte**

El envío a los centros de acopio en el exterior, estará a cargo del importador mayorista, éste mandará a recoger la producción a la Cooperativa Varsovia R. L., para lo cual rentará el transporte necesario.

Funciones auxiliares

También llamada de facilitación dado a que su objetivo es contribuir a la ejecución de las funciones físicas y de intercambio y se cumplen en todos los niveles del proceso de mercado.

- **Información de precios y de mercado**

Esta información se relaciona con la prestación de los servicios de recolección de datos, su procesamiento, análisis y difusión, a fin de informar a los participantes y dar transparencia al mercado.

Para la Cooperativa Agrícola Varsovia, R. L., será muy importante estar informados de los precios internacionales, los cuales se pueden obtener a través de medios como Internet, o solicitar la información a las agroexportadoras, debido a que deben aprovechar también las ventanas de mercado que se tienen en los precios internacionales.

- **Financiamiento**

El financiamiento de la comercialización del espárrago, originada por la iniciación del proyecto, estará a cargo de la Cooperativa, con fondos propios y por la institución que les otorgue el crédito necesario para su implementación.

- **Aceptación de riesgos**

En el mercado agrícola existen dos clases de riesgos los de pérdida física de la mercancía y los financieros.

Por ser un producto perecedero puede haber pérdidas físicas del producto, si no se le da el tratamiento necesario para su conservación al momento del corte y mantenerlo en cuarto frío a cero grados. Los riesgos financieros que se corren son aquellos que por falta de información de precios, se deje de vender o aprovechar las temporadas altas de demanda del producto.

Propuesta estructural

En este análisis se desliga el espacio físico como condicionante del mercado, para acentuar el papel que juegan los productores, consumidores y los intermediarios en su condición de participantes en el mismo.

- **Estructura de mercado**

El mercado del espárrago está condicionado por la oferta y la demanda que existe entre productores y compradores mayoristas. Estos representados por las agroexportadoras que son las que compran el espárrago en grandes cantidades.

- **Conducta de mercado**

Son los patrones de comportamiento que adoptan los participantes en relación con las políticas de fijación de precios, con los volúmenes, los productos y los servicios que obtienen de los medios y sistemas para promover las ventas que pueden llevar a acuerdos de precios y de volúmenes que venderán por empresa en el mercado y ejercer libre competencia e incluso guerra de precios, o por el contrario, establecer acuerdos de exclusión y tácticas depredatorias en el mercado.

El mercado internacional del espárrago estará condicionado a la calidad, el peso, apariencia y durabilidad del producto. Por tanto los intermediarios y los productores deben asegurar esas características en sus productos. Pueden ofrecer un producto selecto para poder mantener la conducta de mercado aceptable.

- **Eficiencia de mercado**

“El mercado internacional requiere de una etiqueta que garantice la autenticidad orgánica de este vegetal, esto se logra mediante la inspección y certificación de la producción, procesamiento y empaque, por parte de una empresa certificada de reconocido prestigio internacional, ésta garantiza que el espárrago fue producido bajo manejo orgánico y que durante el proceso de empaque no se le adicionaron sustancias químicas que mejoren su calidad o alarguen su vida útil.”²⁸

El traslado del espárrago desde la Cooperativa hacia el mercado internacional está a cargo de los importadores, para lo cual se encargarán de crear las condiciones ideales y adecuadas de las exigencias del mercado.

Operaciones de comercialización

Son los diferentes pasos que se inician con los canales de comercialización, se cuantifican en los márgenes de comercialización y se comparan respecto a otros productos a través de los factores de diferenciación.

3.4.6 Canales de comercialización

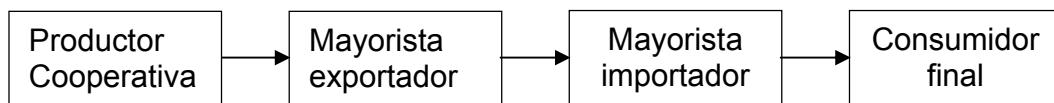
Son las etapas por las cuales deben pasar los bienes en el proceso de traslado entre el productor y el consumidor final, este permite señalar la importancia y el

²⁸ Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-, Manual de Espárrago Orgánico, Primera edición, Guatemala 2005.

papel que desempeña cada participante en el movimiento de los bienes y servicios, cada etapa del canal señala, ya sea un cambio de propiedad del producto o un tipo de servicio que se presta del proceso de comercialización.

Los canales de comercialización para la Cooperativa Agrícola Varsovia, R. L. serán los siguientes: El 100 % de la producción de las cinco manzanas a cultivar, será entregadas a los importadores para su comercialización al exterior, de acuerdo a la oferta y a la demanda que prevalezca en el tiempo de cosecha. Asimismo el rechazo de producción que llene los requisitos para ser exportado se entregará al detallista para ser vendido en los mercados locales.

Gráfica 11
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Canales de Comercialización
Proyecto: Producción de Espárrago
Año: 2005



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005

3.4.7 Márgenes de comercialización

A continuación se detallan los márgenes de comercialización del la producción de espárrago.

Cuadro 14
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago
Márgenes de Comercialización
Año: 2005

Institución	Precio	Margen	Costo	Margen	% Rend.	% de part.
	Venta	Bruto	Mercado	Neto	S/Inversión	(PDP)
	Q.	Q.	Q.	Q.		
Cooperativa	14.63					
Productor						63.33
Mayorista						
exportador	23.10	8.47	1.75	6.72	45.93	36.67
Manejo				0.25		
Transporte				1.50		
Consumidor final						

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

Se observa en el cuadro anterior que el margen de bruto de comercialización es de Q.8.47 por libra, en donde la participación del productor de 63.33% lo cual es considerado como una ventaja para la Cooperativa y un incentivo para el mayorista exportador para poder cubrir el mercado internacional.

3.5 ESTUDIO TÉCNICO

“Incluye los aspectos que definen el proyecto, materias primas, tamaño, localización, recursos humanos y especializados, y el proceso de producción, e infraestructura necesaria para realizar el proyecto.”²⁹

²⁹ Miguel Angel Zea Sandoval, Héctor Santiago Castro Monterroso, Formulación y Evaluación de proyectos. SEGEPLAN, Guatemala, 1993, página 72.

3.5.1 Localización

Es la identificación del área donde se desarrollaran las actividades del proceso productivo del proyecto del espárrago Es básicamente la ubicación del proyecto en cuanto a la magnitud, espacio y territorio donde se llevará a cabo.

Para la puesta en marcha del proyecto de espárrago se estableció que el lugar que cumplía con los requerimientos necesarios era la Aldea Varsovia, ya que cuenta con vías de accesos y la tierra es propicia para el cultivo de dicho producto,

3.5.2 Microlocalización

La microlocalización consiste en la selección precisa y delimitada de las áreas, donde se localizará y ubicará el proyecto, deben considerarse los factores físicos, geográficos, culturales y urbanísticos.

Para realizar el proyecto se consideró la ubicación en la aldea Varsovia, situada a cuatro kilómetros del centro poblado de la Cabecera, a una altura de 2,501 metros sobre el nivel del mar, ésta reúne los requerimientos climáticos para el desarrollo óptimo del cultivo. La principal vía de acceso es la Carretera Interamericana Ruta Nacional número uno que de Guatemala conduce a la frontera con México, atraviesa todo el Municipio, además existe la ruta departamental número tres que de la Cabecera Municipal conduce a Colombia Costa Cuca, la cual permite la circulación de vehículos tanto livianos como pesados.

3.5.3 Macrolocalización

El municipio de San Juan Ostuncalco, reúne las características necesarias para realizar el proyecto, se encuentra situado en la parte noroeste del departamento de Quetzaltenango, en la Región VI o Región Sur-Occidental.

Su localización geográfica da una altitud de 14 grados, 52 minutos y 26 segundos, y una longitud de 91 grados 41 minutos y 18 segundos. La distancia de la cabecera municipal a la cabecera departamental es de 12 km., mientras que para la ciudad capital es de 212 km.

3.5.4 Tecnología

La tecnología aplicada en el proceso productivo de cultivo de espárrago será el nivel tecnológico II, donde se hará uso de abonos, fertilizantes, y pesticidas. Se proveerá asesoría técnica a los productores para que puedan hacer un buen uso de los químicos y de los recursos con los que cuenta.

3.5.5 Área cultivada

El tamaño del área a cultivar es el total de terreno, es decir, 5 manzanas, las que utilizan los habitantes de la Aldea Varsovia para llevar a cabo el proyecto.

3.5.6 Producción

La producción obtenida de las 5 manzanas de tierra sembrada, será para comercializada al mercado internacional.

3.5.7 Proceso productivo

Para el proceso del cultivo del espárrago se efectúan los siguientes pasos:

- Preparación del terreno**

Para la preparación del terreno se recomienda primero subsolar el terreno, luego una pasada con el arado y posteriormente un pase de rastra.. También se puede dar el caso que con sólo arar el terreno sea suficiente para pasar con el surcador para comenzar la siembra y posteriormente cubrir los surcos.

- **Siembra**

Las plántulas se trasplantan a las 8 – 10 semanas de edad. Las semillas se siembran en bandejas y germinan entre 10 y 12 días, y entre 8 y 12 semanas ya las plantas han alcanzado el tamaño deseado para el trasplante. La densidad de siembra recomendada es 1.50 m entre surcos y 0.30 m entre plantas. La orientación de los surcos es de suma importancia, ya que se deben ubicar de acuerdo a la dirección de los vientos de la zona, con el fin de obtener una buena aireación que seca las plantas por la mañana. Aunque se debe tener cuidado que el viento no sea demasiado fuerte porque pueden deformar los turiones.

- **Fertilización**

La fertilización de la plantación debe basarse en un análisis de suelos, la edad de la corona y el análisis de tejidos. Las labores de fertilización se deben realizar en la época de formación de la planta, y no en la proximidad de la cosecha.

- **Control de plagas**

Los espárragos en relación a otras hortalizas, se puede afirmar que los espárragos son menos propensos al ataque de insectos. En cuanto a enfermedades se debe tener mucho cuidado con las condiciones de humedad ya que favorecen la proliferación de estas, con las malezas se debe cuidar de no favorecer el crecimiento. Por lo que se recomienda una buena preparación del terreno y un control cultural con reducidas aplicaciones de químicos.

- **Riego**

A lo largo del cultivo del espárrago verde, existen tres momentos importantes en cuanto al riego: el primero tiene lugar en la plantación, este es único y solo tiene lugar el primer año de cultivo; los otros dos corresponden por un lado a la recolección y por otro al desarrollo anual de la parte aérea, siendo anuales y variables según el estado del cultivo

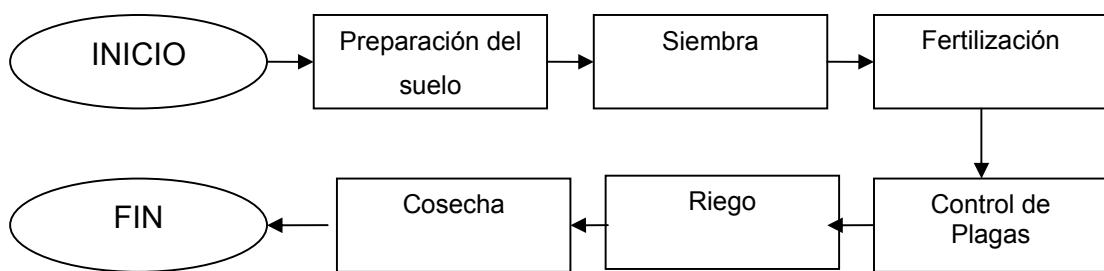
- **Cosecha**

Los turiones se cosechan entre 3 y 4.5 meses después de haberse eliminado la parte aérea de la planta. Esto ocurre en el segundo año luego de haberse establecido la plantación. Los espárragos se cortan cuando alcanzan una altura aproximada de 23 cm. (9 pulgadas).

Para el caso del espárrago verde se recomienda cortarlos unos centímetros bajo tierra, para que quede un poco de tallo en su extremo inferior, ya que al ser más leñoso mantiene mejor la humedad.

A continuación se detalla el fluograma del proceso productivo del espárrago.

Gráfica 12
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago
Flujograma del proceso productivo
Año 2005



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

3.5.8 Volumen de producción

Para este proyecto se define que la superficie sobre la cual se cultivará el espárrago es de cinco manzanas, dicha superficie de tierra producirá un aproximado de 270 quintales, la cual podrá incrementarse; esto quiere decir que la producción por manzana será de 54 quintales a más anual, la presentación en la que se venderá es en cajas de 11 libras equivalente a un precio de Q. 148.28 (US \$. 19.26) cada caja, al hacer la conversión por quintal, el precio es de Q. 1,348.00 (US \$. 175.06), que generará un ingreso anual de aproximadamente Q. 363,960.00. (El precio por libra es de Q.13.48).

3.5.9 Requerimientos técnicos

Para el caso de la producción del espárrago verde toda la operación es manual, y será necesario como mínimo los siguientes activos:

Equipo de riego: la inversión será por Q. 8,100.00, para la compra de una bomba de agua, manguera de goteo, tubería, y accesorios pvc.

Equipo de almacenamiento: la inversión será por Q. 12,200.00, para la construcción de galpón, cuarto frió e instalación eléctrica.

Herramienta agrícola: la inversión será por Q. 632.00, para la compra de machetes, piochas, azadones y limas de afilar.

Equipo de fumigación: la inversión será por Q. 920.00, para la compra de bombas para fumigar.

Para tener el control administrativo de los diversos procesos del proyecto será necesario contar con lo siguiente:

Mobiliario y equipo: la inversión será por Q. 1,510.00, para la compra de escritorios, sillas y otros equipos de oficina.

Equipo de computación: la inversión será por Q. 3,200.00, para la compra de una computadora.

3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

El estudio administrativo legal es la base para poner en marcha el proyecto ya que por medio del el se establecen los aspectos administrativos legales con los que deberá contar la empresa para cumplir con los estatutos legales que estipula la ley. Este estudio se realiza con el propósito de la creación de una estructura que se adapte a las necesidades de los que se quiere lograr, es por ello que se hace necesario establecer un tipo de organización que cumpla con las normas establecidas para cumplir con los estatutos legales.

3.6.1 Justificación

En el municipio de San Juan Ostuncalco no existen instituciones que les brinden apoyo a los productores agrícolas, así mismo estos no se encuentran organizados, lo cual repercute en el lento desarrollo del municipio. Es por ello

que se hace necesario establecer un tipo de organización que les brinde mayores oportunidades de desarrollo, para lo cual se realizó un estudio de los tipos de organización existente, y se estableció que la apropiada era la cooperativa porque es la que más se adapta al tipo de actividad económica que se pretende realizar.

Se estableció que al estar constituida como institución, los integrantes de esta obtendrán mayores beneficios, debido a que el producto lo pondrán comercializar a gran escala y el precio se establecerá de acuerdo a los gastos e ingresos que conlleva todo el proceso productivo.

3.6.2 Objetivos

Son todos aquellos que se pretenden lograr al poner en marcha un proyecto.

3.6.2.1 Objetivo general

Incentivar a la población a que forma parte de alguna organización, ya que esto les permitirá beneficios económicos, así también podrán comercializar su producto a buen precio ampliando el mercado para la distribución de su producto.

3.6.2.2 Objetivo específico

- Obtener los insumos necesarios para la producción a un mínimo costo.
- Definir las funciones de cada unidad propuesta en base a la actividad que realice cada cooperativista.
- Establecer precios en los cuales se beneficie a los productores.
- Obtener asesoría necesaria de instituciones públicas o privadas, para el cumplimiento de las normas legales que se deben poner en marcha para el proyecto.

3.6.3 Proceso administrativo

A continuación se detalla la el proceso administrativo para la producción de espárrago.

3.6.3.1 Planeación

“La planeación es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.”³⁰

A continuación se presenta la visión y misión de los productores de espárrago.

VISIÓN

“Ser una Cooperativa exportadora de productos no tradicionales, con personal técnico y administrativo capacitado y capaz de enfrentar los retos que conllevan las exportaciones hacia países exigentes de productos de buena calidad”.

MISIÓN

“Cosechar los mejores espárragos de la región, a través de técnicas sanitarias y fitosanitarias avanzadas, aplicar abonos orgánicos para proteger el medio ambiente y surtir el mercado internacional con productos de alta calidad”.

³⁰ Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas , Editorial McGraw-Hill, Octava edición 1994. página 11.

3.6.3.2 Organización

“Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.”³¹

Marco jurídico

Un factor que ha sido importante dentro de la legislación existente en el país, es la regulación de las actividades de este tipo de instituciones (cooperativas en general), en lo que se refiere a los aspectos tributarios y otras obligaciones también se les concede una serie de beneficios fiscales, los cuales deben atenderse en el tiempo y forma que establezcan las respectivas leyes.

Dentro del marco legal que regirá la Cooperativa se encuentran normas internas y externas.

a) Normas internas

Son creadas dentro de la organización para regular su funcionamiento. Están integradas por reglas y lineamientos que rigen los mecanismos que deben observar los miembros participantes, para el buen funcionamiento de las actividades. También son normas internas todas las circulares y oficios que sean presentadas por la directiva y aceptados en la Asamblea General.

b) Normas externas

La Cooperativa llevará a cabo sus actividades de acuerdo a los lineamientos que indica el decreto No.82-78 Ley General de Cooperativas del Congreso de la República y de la Inspección General de Cooperativas -INGECOP- y todos los

³¹ Jame A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. Administración, Editorial Pearson Educación, Sexta Edición, página 12.

requisitos mínimos exigidos para su constitución. Además se deben considerar los reglamentos de carácter legal para un mejor desarrollo.

Algunas de las leyes utilizadas se mencionan a continuación:

- Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 125.
- Ley General de Cooperativas, Decreto número 82-78.
- Reglamento de la Ley General de Cooperativas, Acuerdo Gubernativo número 7-79 del Ministerio de Economía.
- Código de Trabajo
- Código de Comercio
- Código Tributario y Código Municipal

Tipo de organización propuesta

El proyecto de producción de espárrago ubicado en la aldea Varsovia, propone como tipo de organización una cooperativa, se busca generar fuentes de empleo para beneficio de la población.

Las cooperativas suelen tener una serie de normas comunes como las siguientes: control democrático, cada miembro tiene un solo voto, independientemente de su aportación a la cooperativa; la pertenencia al movimiento cooperativo es libre, no teniéndose en cuenta la raza, el credo, la clase, profesión o afiliación política del cooperativista; derecho a obtener créditos con tipos de interés reducidos; distribución de beneficios (que se denominan retorno cooperativo) entre los cooperativistas, se realiza en función de la aportación de cada miembro, queda una parte de los beneficios para reinvertirse en la cooperativa.

Razón social

El proyecto del espárrago tendrá la denominación siguiente: Cooperativa de Producción Agrícola Varsovia R.L. Con este nombre será inscrita en el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP), y así será reconocida en el gremio.

Según lo que establece el artículo 6 del capítulo I de la Ley de Cooperativas, éstas en su denominación deben incluir la palabra “Cooperativa”, el tipo que les corresponda y la mención de su actividad principal.

Estructura organizacional

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia. En el caso de la Cooperativa propuesta, la cual actuará bajo el sistema lineal, que permita a los cooperativistas conocer con claridad las funciones que deberá realizar cada unidad administrativa en relación de autoridad para evitar conflictos y mantener una disciplina en la realización de actividades.

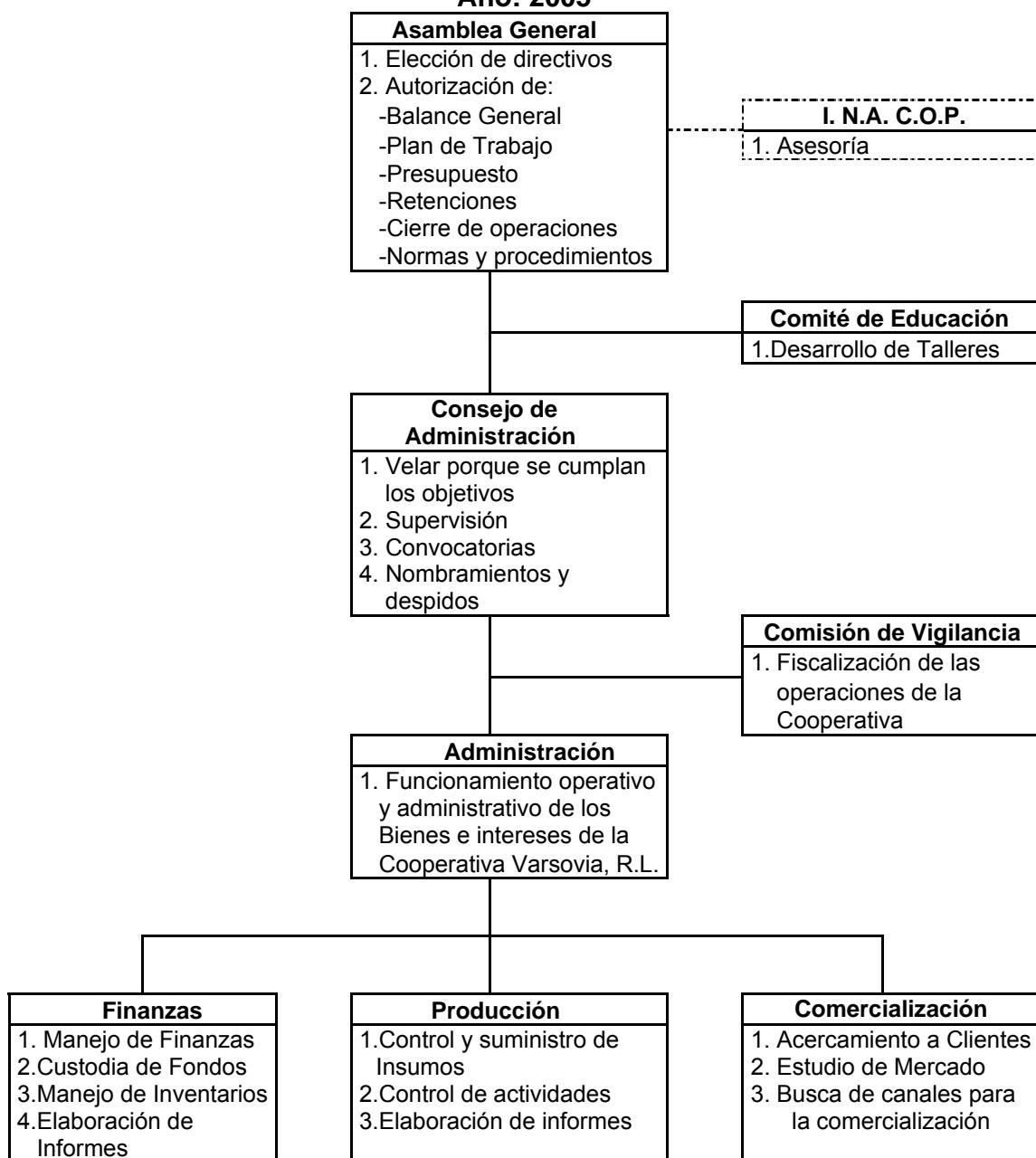
La estructura organizacional que se determinó para la Cooperativa Agrícola Varsovia R.L. es de tipo lineal-staff, cuyo resultado es la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas y formar la llamada organización jerárquica-consultiva, que permitirá un mejor desarrollo de las actividades administrativas por la forma de dar y recibir autoridad y responsabilidad; además los asociados tendrán asesoría por parte del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP).

Este tipo de organización se centra en una sola persona la cuál se encarga de llevar el proceso productivo, establece las actividades que deberá realizar cada

trabajador, al evitar la duplicidad de funciones y obtener mayor eficiencia en la producción.

A continuación se presenta la estructura funcional de la Cooperativa propuesta:

Gráfica 13
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago
Organigrama Propuesto
Cooperativa Agrícola “Varsovia” R.L.
Año: 2005



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

El organigrama propuesto describe las funciones básicas que se realizarán en cada área de trabajo, para lograr la mayor eficiencia de cada órgano y evitar duplicidad de funciones.

Los departamentos de finanzas, producción y comercialización deben trabajar en coordinación con los órganos superiores para alcanzar las metas trazadas.

3.6.3.3 Integración

“La integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. En escoger adecuadamente al elemento humano, los materiales y los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización.”³²

Con el propósito de que la cooperativa sea funcional, es necesario que cuente con el elemento humano de acorde con las actividades que deban realizar, así como proveerse de los recursos físicos adecuados para lograr el éxito de las operaciones, asignar a cada persona una tarea especial en la cual se especialice y realice mas rápido su trabajo.

- **Recurso humano**

Es importante brindar a la organización el recurso humano necesario el cuál debe ser seleccionado convenientemente para obtener un adecuado funcionamiento y desarrollo en la unidad productiva. Para llevar a cabo la obtención del recurso humano calificado es preciso llevar acabo el reclutamiento, selección y capacitación.

³² Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración, una perspectiva global, Editorial MacGraw-Hill, 12a Edición, página 364.

- **Recurso físico**

Del mismo modo que para el recurso humano, en la integración de los recursos materiales se buscan las mejores alternativas. Es necesario crear un sistema en el que se realicen cotizaciones previas para establecer cuáles son las mejores opciones para obtener un mejor precio y la mejor calidad del producto que se desea.

- **Recurso financiero**

A los productores de la región se les dificulta determinar la necesidad de la justificación de un crédito. La Cooperativa Agrícola Varsovia, R. L. integrará los recursos financieros a través de la aportación de fondos propios, así como la gestión de un financiamiento externo. La mayor limitante en el área rural es la integración de este recurso, debido a la falta de conocimiento y el poco respaldo económico por parte de las instituciones.

3.6.3.4 Dirección

"Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea."³³

La tarea de la dirección de la Cooperativa recaerá en el Consejo de Administración y será efectuada a través de sus miembros y de la Gerencia Administrativa.

- **Liderazgo**

"Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo."³⁴

³³ Jame A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. Administración, Editorial Pearson Educación, Sexta Edición, página 13.

³⁴ Ibidem página 514

El liderazgo debe ser tomado por los asociados reunidos en su asamblea general para determinar las políticas y lineamientos a seguir para el logro de los objetivos propuestos.

- **Comunicación**

“Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.”³⁵

La comunicación será en ambas direcciones tanto de la dirigencia hacia los subalternos, como de los subalternos hacia la dirigencia, para tener una buena comunicación debe existir la retroinformación y se deben manejar términos entendibles en todos los niveles de la Cooperativa.

- **Motivación**

“Los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.”³⁶

La motivación dentro de la Cooperativa está en la satisfacción de las necesidades esenciales para sobrevivir, mientras se les satisfagan sus necesidades por medio de salarios dignos y obtengan lo necesario para vivir, los miembros de la Cooperativa estarán motivados para trabajar.

- **Tipo de supervisión**

La supervisión será directa por parte de los asociados, ya que ellos se verán involucrados directamente, tanto en las operaciones de producción como en la dirección de la Cooperativa.

³⁵ Ídem página 575

³⁶ Ídem página 85

3.6.3.5 Control

“El proceso para asegurarse que las actividades reales, se ciñen a las actividades proyectadas.”³⁷

El control se establecerá a través de la Gerencia Administrativa, y buscará la manera de establecer una administración de calidad total, implementando estándares de desempeño, medir los resultados presentes y comparar éstos con los parámetros de calidad establecidos.

- **Tipo preventivo**

Se establecerán normas y métodos de control de calidad, tanto para medir el rendimiento, como para verificar las metas y los objetivos que se pretenden alcanzar en la Cooperativa. Además se ajustarán los parámetros de producción con las calidades exigidas por los importadores de los países de destino.

- **Recurrente**

Se compararan los resultados obtenidos con los criterios o metas previamente establecidos, en caso de que los resultados correspondan a las normas, el gerente supondrá que todo está bajo control, caso contrario tendrá que hacer las correcciones necesarias.

- **Retroalimentación**

Se hace necesaria cuando se encuentren procesos o metas que no han cumplido con los parámetros establecidos anteriormente. Esto puede significar cambios en la forma de hacer las actividades o en las normas originales, además deberá incluir los cambios necesarios que sean requeridos por los importadores o los mercados donde se venda el producto.

³⁷ Ídem página 13

3.7 ESTUDIO FINANCIERO

“El estudio financiero busca establecer la factibilidad de obtener los recursos requeridos para la inversión del proyecto, así como aportar al flujo de fondos con información sobre los gastos financieros e impuestos a las utilidades.”³⁸

3.7.1 Inversión

La inversión es el capital, ya sea propio o de terceros que se pone en juego con el objeto de operar en una empresa. Se constituye por la suma del valor de los bienes, servicios y efectivo existente, necesarios para realizar las funciones de producción y venta de bienes y/o servicios. Se invierte para formar o incrementar capital, comprando bienes para producir satisfactores.

La inversión en base a la finalidad que persigue, puede clasificarse de la siguiente manera:

1 Por su Destino

- Para reposición de capital
- Modernización de la empresa
- Ampliación de la capacidad instalada
- Estrategias
- Sociales

2 Por su Relación con los Flujos de Efectivo

- Complementarias
- Sustitutas
- Mutuamente excluyentes
- Independientes

3 Desde el punto de Vista Económica

- Fijas

³⁸ Miguel Angel Zea Sandoval, Formulación y Evaluación de Proyectos, SEGEPLAN, Año 1,993, pág. 159.

- Diferidas
- Capital de trabajo

Para efectos representativos del presente informe, únicamente se enfoca desde el punto de vista económico y específicamente, lo relacionado a inversión, ya que es la única manera de contar con los medios de producción indispensables, para poder desarrollar las actividades que requieren.

La inversión que se debe efectuar para la ejecución de un proyecto de esta naturaleza, se clasifica en: inversión fija e inversión para capital de trabajo.

3.7.1.1 Inversión fija

Es aquella inversión que tiende a permanecer inmóvil durante la operación de la empresa, son bienes tangibles que se adquieren al inicio del proyecto y por única vez, la vida útil debe ser de largo plazo, pueden ser realizables con cierta facilidad, aunque no son objeto de transacciones corrientes. Están sujetos a depreciación y obsolescencia a excepción de los terrenos.

Se refiere al conjunto de erogaciones que se efectúan para adquirir los bienes que sirven para la ejecución del trabajo.

Los diferentes requerimientos de inversión fija para iniciar el proyecto cultivo de espárrago, con una extensión inicial de cinco manzanas, aparecen en el siguiente cuadro, dentro del mismo no se contempla la compra de terreno debido al régimen de tenencia de la tierra, lo cual dificulta el acceso a la compra; en consecuencia se estima conveniente el arrendamiento del terreno durante el período de ejecución propuesto para el proyecto.

En detalle se puede decir que la inversión fija, está constituida por las erogaciones que se realizarán en la adquisición de activos de carácter permanente, como se detalla a continuación:

Cuadro 15
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)
Inversión Fija
Año 1 y 2

Concepto	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario Q.	Precio Q.	Total	Deprec. Y Amortiz.	Valor en Libros
<u>Equipo de Riego</u>				8,300	3,320	4,980	
Bomba Suzuky	Unidad	1	5,100	5,100	2,040	3,060	
Manguera de goteo, tubería, accesorios PVC	Unidad	1	3,200	3,200	1,280	1,920	
<u>Equipo de Almacenamiento</u>				12,200	1,220	10,980	
Construcción de galpón, cuarto frío e Inst.Elec.	Unidad	1	12,200	12,200	1,220	10,980	
<u>Herramientas Agrícolas</u>				712	356	356	
Machetes	Unidad	8	30	240	120	120	
Piochas	Unidad	4	50	200	100	100	
Azadones	Unidad	6	40	240	120	120	
Limas de afilar	Unidad	4	8	32	16	16	
<u>Equipo de Fumigación</u>				960	384	576	
Bomba de 4 galones	Unidad	2	480	960	384	576	
<u>Mobiliario y Equipo</u>				1,510	604	906	
Escritorio	Unidad	2	450	900	360	540	
Sillas	Unidad	2	125	250	100	150	
Otros equipos de oficina	Unidad	2	180	360	144	216	
<u>Equipo de Computación</u>				3,200	2,133	1,067	
Una computadora	Unidad	1	3,200	3,200	2,133	1,067	
<u>Gastos de Organización</u>				4,000	1,600	2,400	
Gastos de escrituración y patente				4,000	1,600	2,400	
<u>Inversión en Plantación</u>				120,411		120,411	
Total				151,293	9,617	141,676	

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

El valor total del requerimiento de inversión fija, según el cuadro anterior asciende a Q. 141,676.00, el cual incluye los rubros tangibles e intangibles, en

en este caso el rubro de tangible abarca Q. 145,703.00, equivalente al 97.32% del total. Cabe mencionar que la inversión fija es necesaria para iniciar el proceso productivo.

El valor total del requerimiento de inversión fija, según el cuadro anterior asciende a Q. 141,676.00, el cual incluye los rubros tangibles e intangibles, en este caso el rubro de tangible abarca Q. 145,703.00, equivalente al 97.32% del total. Cabe mencionar que la inversión fija es necesaria para iniciar el proceso productivo.

3.7.1.2 Inversión en plantación

Son todos los costos y gastos incurridos en la preparación, siembra y mantenimiento de la plantación en los primeros años en donde aún no se obtiene la primera cosecha.

A continuación se presenta el cuadro de la inversión en plantación:

Cuadro 16
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)
Inversión en Plantación
(Expresado en Quetzales)
Años: 1 y 2

Concepto	Valor Total	Valor Total	Total
	Año 1	Año 2	
Materia Prima – Insumos *	8,500	8,500	17,000
Semillas	3,600	3,600	7,200
Abono orgánico	1,400	1,400	2,800
Fertilizante 12-28-8	3,500	3,500	7,000
Mano de Obra **	18,340	18,340	36,680
Preparación de la tierra (40)	4,695	4,695	9,390
Siembra (22)	2,580	2,580	5,160
Fertilización (56)	6,570	6,570	13,140
Fumigación (16)	1,875	1,875	3,750
Séptimo día	2,620	2,620	5,240
Costos Indirectos Variables ***	8,057	8,057	16,114
Cuota patronal (11.67%)	2,227	2,227	4,454
Prestaciones laborales (30.55%)	5,830	5,830	11,660
Costos y Gastos Fijos ****	4,809	4,809	9,617
Depreciación equipo de riego	1,660	1,660	3,320
Depreciación equipo de almacenamiento	610	610	1,220
Depreciación herramientas agrícolas	178	178	356
Depreciación equipo de fumigación	192	192	384
Depreciación de mobiliario y equipo	302	302	604
Depreciación de equipo de computación	1,067	1,067	2,133
Amortización de gastos de organización	800	800	1,600
Otros Gastos Fijos	12,000	12,000	24,000
Arrendamiento de terreno	12,000	12,000	24,000
Gastos Financieros	8,500	8,500	17,000
Intereses sobre préstamos	8,500	8,500	17,000
Total	60,206	60,206	120,411

* Ver Anexo 1

**Ver Anexo

*** Ver Anexo ****

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

3.7.1.3 Inversión en capital de trabajo

Para los proyectos nuevos, es el monto del dinero necesario para iniciar las labores de producción y venta del producto, hasta el momento en que éste sea capaz de generar ingresos suficientes para cubrir el total de sus costos y gastos.

Por consiguiente, para el proyecto de cultivo de espárrago, se deben cubrir costos y gastos necesarios para llevarlo a cabo. De acuerdo al estudio técnico establecido, los requerimientos de inversión en capital de trabajo son los siguientes:

Cuadro 17
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago
Inversión en Capital de Trabajo
Año: 3

Concepto	Total en Q.
<u>Materia Prima – Insumos *</u>	15,825
Fertilizantes	7,150
Insecticidas	1,000
Herbicidas	3,350
Pesticidas	2,075
Riego	2,250
<u>Mano de Obra **</u>	11,223
Fertilización (17)	3,990
Control de malezas (10)	2,345
Fumigación (6)	1,410
Riego (8)	1,875
Séptimo día	1,603
<u>Costos Indirectos Variables</u>	9,776
Cuota patronal (11.67%) ***	1,859
Prestaciones laborales (30.55%) ***	4,867
Energía eléctrica s/ bomba y almacén	3,050
<u>Gastos Variables de Ventas</u>	1,250
Arrendamiento de transporte	1,250
<u>Gastos Fijos</u>	12,000
Arrendamiento de terreno	12,000
Total	50,074

* Ver anexo 1

* Ver anexo 1

*** Ver anexo 1

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

El cuadro que antecede indica que el valor de la inversión en capital de trabajo es de Q. 50,074.00, derivado de la estimación de cada uno de los elementos del costo que intervienen en el proceso de producción del espárrago y gastos fijos.

Cada una de las actividades de la mano de obra está representada por el número de jornales que deberán realizarse para llevar a cabo el proyecto, por ejemplo: Fertilización (17), significa que para el proceso de fertilización se necesitan 17 jornales.

3.7.1.4 Inversión total

Con los requerimientos de inversión fija y capital de trabajo, se determinó el monto de la inversión total sobre la base de una extensión inicial de cinco manzanas, así como la aplicación de los elementos técnicos propuestos, lo cual se presenta a continuación:

Cuadro 18
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago
Inversión Total
Año 3

Concepto	Total en Q.
<u>Inversión Fija</u>	<u>141,676</u>
Equipo de riego	4,980
Infraestructura y equipo de almacenamiento	10,980
Herramienta agrícolas	356
Equipo de fumigación	576
Mobiliario y equipo	906
Equipo de computación	1,067
Gastos de organización	2,400
Inversión en plantación	120,411
<u>Inversión en Capital De Trabajo</u>	<u>50,074</u>
Materia prima-insumos	15,825
Mano de obra	11,223
Costos indirectos variables	9,776
Gastos variables de ventas	1,250
Gastos fijos	12,000
Total	<u>191,750</u>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

3.7.1.5 Estados Financieros

Presenta en forma ordenada los ingresos, costos y gastos de un negocio.

Balance General

Es el estado financiero en que se muestra la situación financiera de la Cooperativa, en este caso se muestra el comportamiento de los cinco años de producción del espárrago.

Cuadro 19
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)
Estado de situación financiera – Proyectado
Al 31 de diciembre

Descripción	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
ACTIVO					
Activo no corriente					
Equipo de riego *	3,320	1,660	5,488	4,116	2,744
Infraes. y eq. almacen *	10,370	9,760	9,150	8,540	7,930
Herramienta agrícolas *	178	359	239	120	-
Equipo de fumigación *	384	707	530	354	177
Mobiliario y equipo *	604	2,883	2,162	1,442	721
Equipo de computación *	0	3,000	1,500	0	-
Gastos de organización *	1,600	800	-	-	-
Inversión en plantación	96,329	72,247	48,164	24,082	-
Activo corriente					
Caja y bancos	156,962	204,793	264,516	328,667	380,755
Total de Activo	269,748	296,209	331,751	367,320	392,327
PASIVO Y PATRIMONIO					
Capital emitido					
Capital	101,750	101,750	101,750	101,750	101,750
Ganancia del ejercicio	62,926	77,525	94,702	107,926	111,170
Utilidades a distribuir	-	66,238	103,795	149,214	196,529
Utilidades distribuidas		(44,048)	(54,268)	(66,291)	(75,549)
Reserva legal	3,312	4,080	4,984	5,680	5,851
Pasivo no corriente					
Préstamo a Banrural	72,000	54,000	36,000	18,000	-
ISR por pagar 31%	29,759	36,663	44,787	51,041	52,575
Total Pasivo y Capital	269,748	296,209	331,751	367,320	392,327

* Ver anexo 1

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

En el cuadro anterior se visualiza el comportamiento tanto por el lado de los activos, en propiedad planta y equipo, caja y bancos; como por el lado de los pasivos y el capital, la amortización del préstamo y las utilidades y reservas de cada periodo.

3.7.2 Costo directo de producción

Comprenden los insumos, mano de obra y los costos indirectos variables a realizarse en el proceso productivo, los costos de producción del cultivo de espárrago se presentan a continuación:

Cuadro 20
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago
Estado de costo directo de producción - proyectado

Conceptos	Años					
	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Materia Prima o Insumos	34,300	36,841	40,017	42,557	42,557	41,287
Fertilizantes Químicos	15,025	16,138	17,529	18,642	18,642	18,086
Insecticidas	2,000	2,148	2,333	2,481	2,481	2,407
Herbicidas	6,800	7,304	7,933	8,437	8,437	8,185
Pesticidas	4,725	5,075	5,513	5,863	5,863	5,688
Riego	5,750	6,176	6,708	7,134	7,134	6,921
Mano De Obra	63,233	67,917	73,772	78,456	78,456	76,114
Fertilización (25)	9,385	10,080	10,949	11,644	11,644	11,297
Control de Malezas (16)	5,865	6,299	6,843	7,277	7,277	7,060
Fumigación (8)	3,285	3,528	3,833	4,076	4,076	3,954
Riego (12)	5,160	5,542	6,020	6,402	6,402	6,211
Cosecha (250)	30,505	32,765	35,589	37,849	37,849	36,719
Séptimo día	9,033	9,702	10,539	11,208	11,208	10,873
Costos Indirectos Variables	40,943	43,976	47,767	50,800	50,800	49,283
Cuota patronal IGSS	10,474	11,250	12,220	12,996	12,996	12,608
Prestaciones Laborales	27,419	29,450	31,989	34,020	34,020	33,004
E. Eléctrica s/bomba, Almacén	3,050	3,276	3,558	3,784	3,784	3,671
Costo Directo de Producción	138,476	148,734	161,556	171,813	171,813	166,684
Rendimiento en Cajas	2,455	2,636	2,864	3,045	3,045	2,955
Costo Directo por Caja	56.42	56.42	56.42	56.42	56.42	56.42

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

3.7.2.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado, se presenta a continuación:

Cuadro 21
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)
Estado de Resultados – Proyectado
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(Cifras expresadas en quetzales)

Conceptos	Años				
	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ventas	395,010	424,270	460,845	490,105	490,105
(-)Costo directo de producción	138,476	148,734	161,556	171,813	171,813
Ganancia directa en ventas	256,534	275,536	299,289	318,292	318,292
(-)Gastos Variables de Ventas	2,968	3,188	3,719	4,615	5,726
Cajas material de empaque	1,718	1,845	2,153	2,671	3,314
Arrendamiento de transporte	1,250	1,343	1,566	1,943	2,411
Ganancia Marginal	253,565	272,348	295,570	313,677	312,566
(-)Gastos Fijos	157,568	154,079	151,097	149,029	142,970
Sueldos de administración	54,600	54,600	54,600	54,600	54,600
Prestaciones laborales	23,052	23,052	23,052	23,052	23,052
Sueldos de ventas	12,850	12,850	12,850	12,850	12,850
Prestaciones laborales ventas	5,425	5,425	5,425	5,425	5,425
Comisiones s/ventas**	3,950	4,243	4,608	4,901	4,901
Viáticos	300			300	
Arrendamiento de terreno	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Deprec. y amortizaciones *	4,809	5,587	5,299	4,499	2,999
Propaganda y publicidad	1,200			1,200	
Intereses sobre préstamos	15,300	12,240	9,180	6,120	3,060
Amort. Costos de plantación	24,082	24,082	24,082	24,082	24,082
Ganancia antes de ISR	95,997	118,269	144,473	164,648	169,596
ISR 31%	29,759	36,663	44,787	51,041	52,575
Reserva legal	3,312	4,080	4,984	5,680	5,851
Utilidad Neta	62,926	77,525	94,702	107,926	111,170

* Ver anexo

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005

Se puede visualizar que durante el primer año de producción de espárrago, la utilidad neta, a obtener según el estado de resultados proyectado, es de

Q.62,926.00, la cual se incrementa en forma anual, por la disminución de los gastos financieros y de venta, y el aumento de las ventas.

- **Presupuesto de caja**

Es el cuadro que comprende el control de todos los ingresos y egresos relacionados al efectivo o equivalente de efectivo; su objetivo es saber el saldo de la cuenta de caja y bancos en cada período, presentándolo a continuación:

Cuadro 22
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)
Presupuesto de Caja - A 7 años

Concepto	Año 1 y 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Saldo Anterior	10,074	156,962	204,793	264,516	328,667	
<u>Ingresos</u>						
Aportación	101,750					
Préstamo Bancario	50,000	40,000				
Ventas		395,010	424,270	460,845	490,105	490,105
Total Ingresos	151,750	445,084	581,232	665,638	754,621	818,772
<u>Egresos</u>						
Equipo De Riego	8,300			5,200		
Infraest. y Eq. Almacenamiento	12,200					
Herramienta Agrícolas	712		300			
Equipo De Fumigación	960		500			
Mobiliario y Equipo	1,510		3,000			
Equipo de Computación	3,200		4,500			
Gastos De Organización	4,000					
Insumos	17,000	34,300	36,841	40,017	42,557	42,557
Mano de Obra	36,680	63,233	67,917	73,772	78,456	78,456
Cuota Patronal (11.67%)	4,454	10,474	11,250	12,220	12,996	12,996
Prestaciones Laborales (30.55%)	11,660	27,419	29,450	31,989	34,020	34,020
Energía Eléct.s/Bomba y Almacén		3,050	3,276	3,558	3,784	3,784
Cajas material de empaque		1,718	1,845	2,153	2,671	3,314
Arrendamiento de Transporte	24,000	1,250	1,343	1,566	1,943	2,411
Sueldos de Administración		54,600	54,600	54,600	54,600	54,600
Prestaciones Laborales (30.55%)		23,052	23,052	23,052	23,052	23,052
Sueldos de Ventas		12,850	12,850	12,850	12,850	12,850
Prestaciones Laborales Ventas		5,425	5,425	5,425	5,425	5,425
Comisiones s/ventas		3,950	4,243	4,608	4,901	4,901
Viáticos	300	-	-	-	300	-
Arrendamiento de Terreno		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Propaganda y Publicidad		1,200	-	-	1,200	-
Intereses Sobre Préstamos	17,000	15,300	12,240	9,180	6,120	3,060
Amortización a Préstamo		18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Pago de ISR			29,759	36,663	44,787	51,041
Utilidades Distribuidas			44,048	54,268	66,291	75,549
Total Egresos	141,676	288,122	376,439	401,122	425,954	438,017
Saldo de Caja	10,074	156,962	204,793	264,516	328,667	380,755

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

3.7.3 Financiamiento

Consiste en la aportación de los recursos económicos con los cuales la unidad económica realizará el proyecto. Se obtiene de fuentes internas y externas, así:

a. Fuentes Internas

Es la aportación dineraria y en trabajo que aporta el productor. En el presente caso el proyecto se financiará con aportaciones propias por la cantidad de Q. 101,750.00.

b. Fuentes Externas:

Para completar la inversión necesaria el productor requiere de financiamiento externo, en el presente caso será un préstamo a Banrural. La cifra a financiarse es de Q. 90,000.00, a un plazo de cinco años, con una tasa de interés del 17% anual, y la garantía prendaria es sobre bienes de capital fijo a adquirirse.

- Plan de amortización del préstamo**

A continuación se presenta el plan de amortización del préstamo que se plantea para el cultivo del espárrago.

Cuadro 23
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)
Plan de amortización del préstamo proyectado

Período	Amortización	Cancelación	Aportación	Saldo de Capital Q.
	Capital Q.	Intereses 17%	Anual Q.	
				50,000
Año 1		8,500		50,000
Año 2		8,500		50,000
				90,000
Año 3	18,000	15,300	33,300	72,000
Año 4	18,000	12,240	30,240	54,000
Año 5	18,000	9,180	27,180	36,000
Año 6	18,000	6,120	24,120	18,000
Año 7	18,000	3,060	21,060	-
	90,000	45,900	135,900	-

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

3.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Comprende factores que permiten conocer los beneficios a obtener en la realización de la propuesta.

Para el proyecto bajo estudio se consideró efectuar la evaluación donde se utilizan herramientas, simples, como se muestra a continuación:

3.8.1 Tiempo de recuperación de la inversión inicial

El tiempo para recuperar la inversión se determina de acuerdo con la siguiente operación:

$$\text{TRC} = \frac{\text{Inversión total}}{\text{Utilidad} - \text{Amort. Préstamo} + \text{Depreciación} + \text{Amort. Gastos. Org.}}$$

$$\text{TRC} = \frac{191,750}{62,926 - 18,000 + 4,809}$$

$$\text{TRC} = \frac{191,750}{40,118} = 4.78$$

Las operaciones anteriores indican que el capital invertido se recuperará en el cuarto año con nueve meses y diez días.

3.8.2 Tasa de recuperación de la inversión

La tasa de recuperación del capital, expresa (en porcentaje) el grado de recuperación del capital, a continuación se presenta el cálculo correspondiente:

$$\% \text{ RC} = \frac{\text{Utilidad} - \text{Amortización Préstamo}}{\text{Inversión Total}} \times 100$$

$$\% \text{ RC} = \frac{62,926 - 18,000}{191,750} = \frac{44,926}{191,750} = 23\%$$

El resultado indica una tasa de recuperación del 23%, lo cual es significativa para recuperar el capital invertido.

3.8.3 Retorno del capital

Dentro de la evaluación financiera se contempla determinar el retorno del capital, en el proyecto de producción de espárrago, se realiza con la siguiente fórmula:

$$\text{RC} = \frac{\text{Utilidad} - \text{Amort. Préstamo} + \text{Intereses} + \text{Depreciación} + \text{Amort. Gastos. Org.}}{\text{Inversión total}}$$

$$RC = \frac{62,926 - 18,000 + 15,300 + 4,809}{191,750}$$

$$RC = \frac{65,035}{191,750} = 34\%$$

El capital aportado con fondos de los asociados, y obtenidos a través del préstamo se recupera el 34% en el primer año.

3.8.4 Punto de Equilibrio en valores

Para la determinación del punto de equilibrio se utiliza la fórmula siguiente:

$$P.E.V. = \frac{G.F.}{\% G.M.} \quad P.E.V. = \frac{Q 157,568.12}{0.64} = Q 246,200.00$$

El resultado indica que para no tener ganancia ni pérdida, las ventas en el año tres deben ascender a Q. 246,200.00.

3.8.5 Punto de Equilibrio en unidades

En el caso del punto de equilibrio en unidades el resultado es como se presenta a continuación:

$$P.E.U. = \frac{P.E.V.}{P.V.} = \frac{Q. 246,200.00}{Q. 148.23} = 1,661 \quad \text{Cajas de 11 Lbs.}$$

Con la venta de 1,661 cajas de 11 lbs., se logra el punto de equilibrio.

3.9 VALOR ACTUAL NETO

La fórmula que se emplea para el cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{(It - Et)}{(1+i)^n}$$

De donde:

Et = Egresos totales.

It = Ingresos totales.

$$\frac{1}{(1+i)^n} = \text{Factor de Actualización}$$

$$5,138,559 - 1,721,132 = 3,417,427 \left(\frac{1}{(1+i)^n} \right) = 1,332244$$

El resultado es positivo por tanto se acepta el proyecto

3.10 RELACION GANANCIA COSTO

Esta relación resulta de la siguiente fórmula:

$$\text{Rel. G / C+G} = \frac{G}{C+G} \quad \text{Rel. G / C} = \frac{62,926}{299,013} = 0.21$$

La cifra anterior indica que por cada quetzal de inversión en el costo de producción, se obtiene Q. 0.21 de ganancia.

3.11 RELACION GANANCIA VENTAS

Para su determinación se utiliza la fórmula siguiente:

$$\text{Rel. G / V} = \frac{G}{V} \quad \text{Rel. G / V} = \frac{62,926}{395,010} = 0.16$$

Esta relación indica que por cada quetzal de ventas se obtiene Q. 0.16 de ganancia, para el primer año productivo.

3.12 TASA INTERNA DE RETORNO

Para determinar esta tasa se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Retorno de capital}}{\text{Inversión}} \times 100 = \frac{65,035}{191,750} = 34\%$$

Este resultado indica que por cada quetzal aportado se recupera Q.0.34 lo cual indica un alto rendimiento en la inversión.

CAPÍTULO IV

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA

4.1 SITUACION ACTUAL

Los productores de espárrago no cuentan con una organización formal definida, la única organización que se da es de tipo familiar, en donde el jefe de familia delega las actividades a realizar. Por la falta de organización de los productores, se hace difícil el acceso a asesoría técnica, a fuentes de financiamiento, y en general, a obtener mejores beneficios a través de la producción de este producto.

4.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA

Es de fundamental importancia organizar a las personas con el fin de desarrollar proyectos, tanto de aspecto social como productivo, por lo general, estas organizaciones buscan ante todo el bien común.

Para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos, es necesario organizar a los productores en una cooperativa de productores, esta forma de organización reúne a varias personas con el fin de llevar a cabo las actividades para realizar determinado proyecto, con el fin de obtener las ganancias necesarias en las cuales incurrió el este.

4.3 PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es una serie de etapas o fases lógicas, a través de las cuales, se pretende obtener los máximos beneficios o rendimientos y la optimización de los servicios prestados mediante el uso razonable de los recursos humanos, materiales y financieros.

4.3.1 Planeación

Se efectuarán programas de trabajo cada cierto tiempo, en el que se detallan las actividades que cada persona deberá realizar y el tiempo prudencial para hacerlo, permitiendo con ello conocer la eficiencia de cada uno de los miembros y la forma en que deberán cubrirse los requerimientos de producción y comercialización de cada área.

Es necesario formar una cooperativa la cuál implemente una planificación que permita obtener mayores beneficios, es por ello que deben planificarse cada una de las actividades en cada reunión que se tenga y ésta deberá hacerse por escrito, lo que permitirá llevar un mejor control de las mismas.

Los presupuestos son de vital importancia para la cuantificación de los resultados a obtener y el control de las operaciones a realizar, con el fin de evitar gastos y pérdidas innecesarios. Se efectuarán presupuestos en períodos determinados para llevar un control que permita establecer las variaciones entre lo ejecutado y lo programado.

A continuación se presenta la Misión y Visión de la Cooperativa Agrícola Varsovia R.L., la cuál debe ser presentada a los integrantes de la organización.

VISIÓN

“Cosechar un producto que cumpla con los requerimientos del mercado por medio del uso adecuado de los recursos y que permita la mayor apertura de mercados tanto a nivel nacional como internacional con precios competitivos”,

MISIÓN

“Ser una Cooperativa exportadora de productos de calidad, con personal capacitado y capaz de enfrentar los retos que conllevan la producción de un producto nuevo en el mercado”.

4.3.1.1 Objetivos

Dentro de los objetivos que se persiguen en la Cooperativa Agrícola Varsovia R.L., se presentan los siguientes.

Objetivo general

Capacitar al productor en la compra y venta de insumos para obtener mejores beneficios y no permitir que el mayorista obtenga mayores ingresos que el agricultor.

Objetivos específicos

- Mejores ingresos para los productores con el fin de cubrir sus necesidades básicas, así como que exista la capacidad de ahorro.
- Comercializar sus productos abarcando otros mercados, para lograr una mejor ganancia al no pasar por los acopiadores-transportistas.
- Obtener un producto de buena calidad, como una garantía en la obtención de mejores ingresos.

- Brindar asesora técnica a los productores para aprovechar los recursos con los que cuentan.

4.3.1.2 Políticas

Para lograr las metas fijadas los productores deberán tener presente las interrogantes qué, cuando, cuanto, cómo hacer, esto permitirá establecer las políticas necesarias para realizar las actividades que darán como resultado el logro de los objetivos alcanzados.

4.3.1.3 Estrategias

Son los cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y empleo de recursos y esfuerzos de toda la organización.

A continuación se detallan las estrategias a seguir:

- Buscar la forma de adquirir insumos a un menor costo para ahorrar costo.
- Poner en práctica la asesoría brindada por las distintas instituciones para hacer un mejor uso de los recursos.
- Buscar nuevos mercados para vender el producto a un precio justo.

4.3.1.4 Programas

Es necesario programar las actividades en que incurrirá el proceso productivo para llevar un mejor control y establecer el tiempo que se requiere para cada actividades, en base ello determinar si se cumplen los objetivos planeados.

4.3.1.5 Presupuestos

Es necesario llevar un libro de gastos e ingresos, él cuál estará a cargo del área de finanzas para determina las ganancias y pérdidas en que incurrió el proyecto,

4.3.2 Organización

Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

La Cooperativa Agrícola Varsovia R.L. deberá realizar sus actividades en forma ordenada con un tipo de organización lineal, en la que la autoridad y responsabilidad se transmite en línea directa, es decir, que la autoridad se traslada del jefe inmediato superior a sus subordinados. Las funciones de cada uno de los miembros se describen en el anexo 1 (Manual de Organización).

4.3.2.1 Especialización

Es la separación de actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Los productores deben comprender que mediante la separación de las diferentes actividades, asignando a cada individuo un grupo limitado de funciones o actividades de acuerdo al lugar que ocupe dentro de la organización, obtendrán un mayor aprovechamiento de los recursos y por consiguiente, mayor productividad.

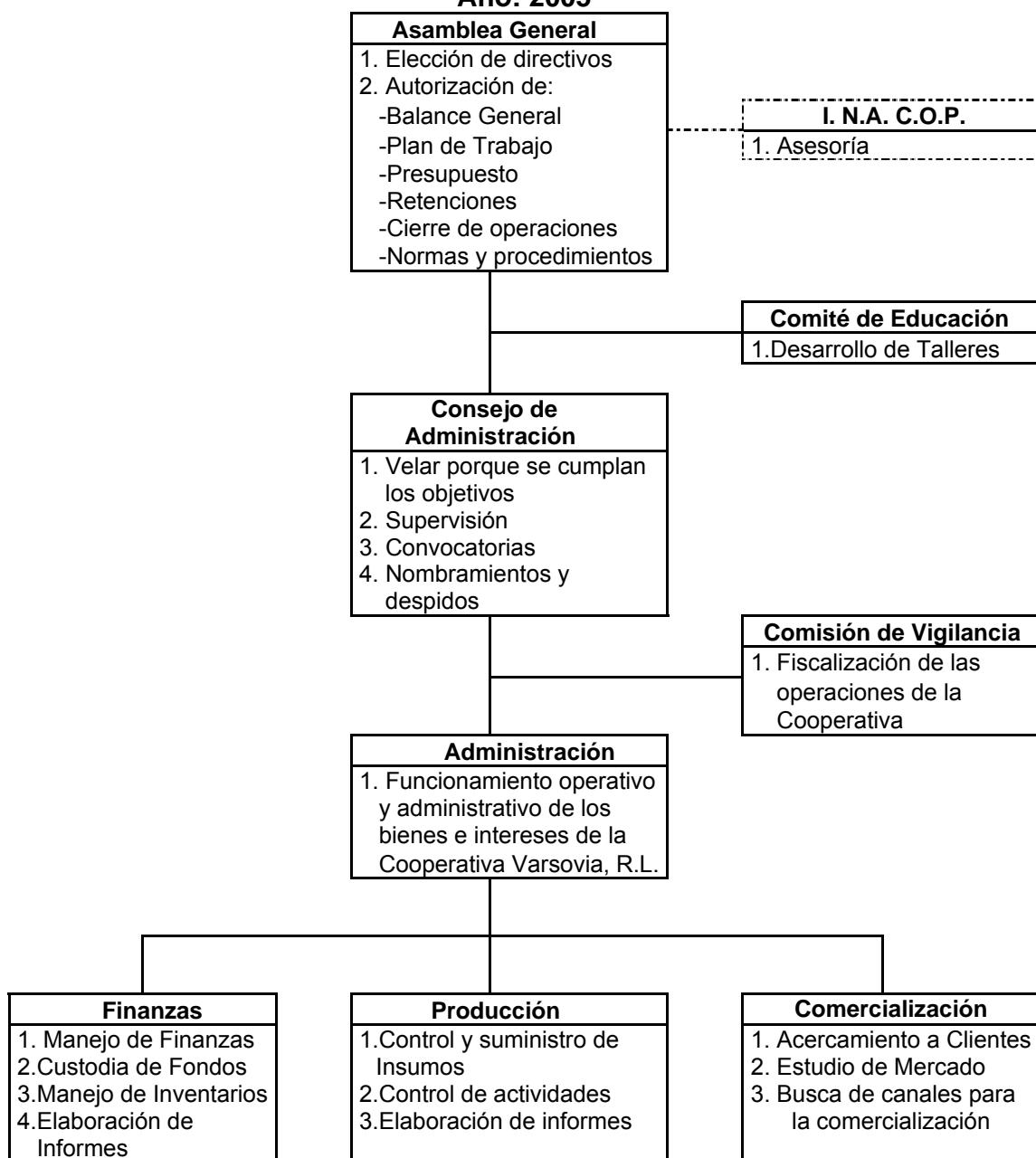
4.3.2.2 Autoridad y responsabilidad

El propósito de la organización en el proyecto será proveer del elemento humano necesario para la administración y funcionamiento del mismo. Deberán asignarse las actividades y a la vez establecer la autoridad y responsabilidad de cada uno de los integrantes de la cooperativa agrícola, basándose en un organigrama que responda a las necesidades de la organización.

4.3.2.3 Estructura organizacional

Incluye a toda organización cuyos empleados se hallan dispuestos por orden de rango, grado o clase. La cooperativa agrícola “Varsovia” deberá establecer las unidades de trabajo en orden de importancia, señalando claramente cada puesto y actividad, indicando el grado de autoridad y responsabilidad para cada uno. Dentro de la estructura organizacional de la cooperativa agrícola prevalecerá la autoridad lineal, ya que ésta se transmite por una sola línea para cada persona.

Gráfica 14
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago
Organigrama Propuesto
Cooperativa Agrícola "Varsovia" R.L.
Año: 2005



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

El organigrama propuesto describe las funciones básicas que se realizarán en cada área de trabajo, para lograr la mayor eficiencia de cada órgano y evitar duplicidad de funciones.

Funciones básicas de las unidades administrativas

Se detallan las actividades que deberá realizar cada miembro de la cooperativa

- **Asamblea general**

Representa la máxima autoridad de la Cooperativa, la conforman todos los miembros convocados y las decisiones a tomar son de carácter obligatorio. Es la encargada de crear normas y políticas de la organización, velando por que estas se cumplan. La asamblea estará conformada por la totalidad de los socios de la cooperativa,

- **Consejo de administración**

Es el órgano nombrado por la asamblea general encargado de llevar un adecuado control administrativo a través de la planificación organización, dirección y control, para alcanzar al máximo los beneficios que se pretende en la organización a un menor costo.

Lo conforma un presidente, un vicepresidente, tesorero, tres vocales y el cargo durará dos años.

- **Comité de educación**

Este instruye a los candidatos y asociados en todos los aspectos relacionados con el cooperativismo, además promoverá cursos de capacitación a las personas que participan en el proceso productivo.

Lo conforman tres miembros electos en la asamblea general; la duración del cargo es de dos años y pueden ser reelectos por un período más.

- **Comisión de vigilancia**

Éste se encarga de fiscalizar a la asamblea general en relación con los negocios en que esta incurra, supervisa los planes que proponga la cooperativa con supervisión de INACOP. Está integrado por miembros que deben ser activos y electos por la asamblea general, el período de duración es de un año.

- **Gerencia**

Es el órgano que se encarga de administrar los bienes y velar que las operaciones tiendan a mejorar el nivel económico y social de los asociados.

- **Finanzas**

Apoyar activamente a los miembros del Consejo de Administración con la información necesaria en todo lo que se refiere al control de gastos e ingresos.

- **Comercialización**

Este departamento velará porque el producto se encuentre en buenas condiciones y llene los requerimientos necesarios de calidad. Se encargará de fijar el precio del producto de acuerdo con el tamaño y calidad del mismo, buscará nuevos mercados y realizará las negociaciones.

- **Producción**

Será la encargada de la planificación del aprovechamiento de insumos que se utilizarán, controlar el proceso productivo y la calidad del producto así como el control de la calidad de tierra cultivada y el volumen de producción por cosecha.

4.3.2.4 Departamentalización

Consiste en la agrupación que se hace de las diferentes actividades de acuerdo a las funciones desarrolladas dentro de la organización. Debido a que los

integrantes de la cooperativa son pocos, no existe ningún tipo de departamentalización, debido a que apenas empieza el proyecto.

4.3.2.5 Coordinación

Es la unión de los recursos y los esfuerzos de la organización, con el fin de lograr la armonía en el desarrollo y consecución de los objetivos establecidos. La función básica de la coordinación será lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados dentro de la cooperativa. La característica de ser un grupo pequeño y con unidad de mando los favorece para tener un desarrollo eficiente y eficaz.

4.3.3 Integración

Consiste en escoger adecuadamente al elemento humano, los materiales y los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización.

Con el propósito de que la cooperativa sea funcional, es necesario que éste cuente con el elemento humano de acuerdo con las actividades que deban realizar, así como proveerse de los recursos físicos adecuados para lograr el éxito de las operaciones, asignando a cada persona una tarea especial en la cuál se especialice y realice más rápido su trabajo.

4.3.3.1 Recurso humano

Está integrado por todos los miembros que forman parte de la cooperativa. El productor y su familia serán quienes aporten su fuerza de trabajo, aunque en ciertas ocasiones se deberá contratar mano de obra temporal.

Es importante brindar a la organización el recurso humano necesario el cuál debe ser seleccionado convenientemente para obtener un adecuado funcionamiento y desarrollo en la unidad productiva. Para llevar a cabo la

obtención del recurso humano calificado es preciso llevar a cabo el reclutamiento, selección y capacitación.

- **Reclutamiento**

Recurrir a fuentes internas y externas para proveerse del elemento humano dentro del Municipio, que se adapte a las condiciones que se estiman para la realización del proceso productivo.

- **Selección**

En esta fase a los candidatos a cada puesto de la organización se les podrán realizar pruebas sencillas según la vacante solicitada. El requisito más importante para su selección será el identificarse con los objetivos de la organización.

Para recopilar la información de los aspirantes a un puesto dentro de la cooperativa se sugiere utilizar un instrumento que como mínimo contengan los siguientes datos:

- **Solicitud de empleo**

1. Datos generales, incluye el nombre completo, lugar de nacimiento, cédula de vecindad, extendida en departamento, municipio, estado civil, edad, dirección, teléfono.
2. Estudios realizados: Se detallarán los estudios que tenga la persona, desde el nivel primario, básicos, diversificado y superiores.
3. Experiencia laboral: Datos de la empresa, puesto desempeñado, jefe inmediato, sueldo y principales actividades desarrolladas.
4. Referencias laborales y personales.
5. Experiencia en el uso de máquinas: De oficina y de campo.

6. Información socioeconómica: Nombre de los padres, cónyuge, hijos, vivienda, cargas económicas, vehículos, etc.
7. Espacio para información exclusiva para uso exclusivo de la cooperativa: Observaciones generales, fecha de ingreso a labores, sueldo y la autorización del encargado.

El proceso de selección se realizará conforme a lo expuesto y estará integrado en mayor porcentaje por la fuerza de trabajo familiar y por la comunidad. La contratación de personal se realizará de manera formal, por escrito y el salario puede ser en moneda nacional además de algún complemento como alimentos; esto último se da de acuerdo al criterio o posibilidades del empleador. Los recursos financieros provendrán del capital propio y de ventas efectuadas.

- **Inducción**

Después de la selección del candidato al puesto, se le darán a conocer los objetivos y políticas de la organización, como también se le presentarán los Manuales de Organización con los que cuenta la cooperativa. Salvo en el caso del personal operativo, si no sabe leer la secretaría les dará a conocer los detalles respecto al tema.

- **Capacitación**

Esto depende del área con que tengan relación, se llevará a cabo mediante la capacitación, seminarios y cursillos impartidos por las instituciones públicas y privadas que contribuyan al desarrollo de la cooperativa.

4.3.3.2 Recurso físico

El proyecto de producción de espárrago se llevará en la Aldea Varsovia del municipio de San Juan Ostuncalco, se utilizará un centro de acopio; las

herramientas y demás equipo necesario para la realización del proceso productivo las proveerá el productor.

4.3.3.3 Recurso financiero

A los productores de la región se les dificulta determinar la necesidad de la justificación de un crédito. La cooperativa agrícola integrará los recursos financieros a través de la aportación de fondos propios, así como la gestión de un financiamiento externo. La mayor limitante en el área rural es la integración de este recurso, debido a la falta de conocimiento y el poco respaldo económico por parte de las instituciones.

Para la integración de este recurso se establecerá un sistema para realizar cotizaciones previas para determinar los recursos que pueden obtenerse a un mejor precio y que sean de buena calidad.

4.3.4 Dirección

Esta función estará a cargo de la Asamblea General, pues este órgano tomará las decisiones pertinentes al funcionamiento del proyecto. El Presidente de la Junta Directiva será el encargado de realizar las decisiones generales que necesiten el consenso general. El Administrador o encargado será el que tendrá la autoridad para ejecutar las decisiones realizadas, misma que será ejecutada de forma vertical y asimismo delegará la responsabilidad según lo crea conveniente, pues la dirección de la organización estará a cargo de él.

La comunicación será combinada una parte por medios escritos y otra verbal, esto depende de la naturaleza de la información y siempre que se respeten los niveles jerárquicos.

El liderazgo y la supervisión de los subordinados para que las actividades se realicen en forma adecuada, será facultad del Administrador, pues él será el encargado de principio a fin de lograr los objetivos propuestos. Es necesario contar con instrumentos de dirección como memorándum, con el uso de los manuales y girando órdenes claras.

4.3.4.1 Motivación

La motivación es un estado interno que activa o mueve al individuo a realizar una tarea para alcanzar una meta propuesta. Se sugiere poner en práctica los siguientes aspectos para mantener motivados a los productores de la cooperativa agrícola:

- Que se fomente en cada cooperativista el deseo de participación.
- Promover el esfuerzo voluntario.
- Elogiarlos cuando lo merecen.
- Tratarlos con cortesía y consideración
- Mostrar confianza en ellos, delegándoles cierta autoridad.
- Que se mantenga una comunicación reciproca.

4.3.4.2 Comunicación

Un aspecto que debe tomarse en cuenta para que la comunicación sea efectiva, será que al momento de comunicarse con los demás miembros de la organización, el presidente, se deberá dirigir a ellos en forma clara y sencilla, de manera que todos comprendan el mensaje, deberá hacerlo en el momento oportuno y de preferencia en forma escrita.

4.3.4.3 Supervisión

La supervisión de cada uno de los órganos que conforman la organización, se realizará a través de la observación directa mediante el comportamiento de los miembros de la cooperativa y la forma en que utilizarán los distintos recursos

empleados en el proceso productivo. Parte fundamental de la supervisión será la de detectar algunos problemas que puedan presentarse y poder implementar las medidas correctivas necesarias.

4.3.5 Control

Consiste en verificar y comparar los resultados reales con los resultados estimados a fin de corregir los inconvenientes que puedan surgir durante el proyecto. Dentro de la organización deberá aplicarse periódicamente, un control de todas las actividades que se están realizando para alcanzar los objetivos que se desean cumplir.

4.3.5.1 Tipo preventivo

Se establecerán normas y objetivos que se prenden cumplir y servirán de base para determinar si se cumplió con los requerimientos para establecer el rendimiento que tuvieron los empleados, tomándolo como referencia para los siguientes procesos.

4.3.5.2 Recurrente

Será necesario realizar una comparación de los resultados anteriores del proceso productivo para establecer si los parámetros utilizados fueron de utilidad o si será necesaria la mejora en algún proceso para obtener una mejor producción.

4.3.5.3 Retroalimentación

Se deberán incluir los cambios necesarios que sean requeridos por los importadores a los mercados donde se venda el producto, así como tomar en cuenta las opiniones de las personas que realizan el proceso productivo, ya que por el hecho de realizar dicho trabajo cuentan con los mecanismos necesarios para realizar mejoras y tener una mejor producción.

4.4 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Con la integración de la organización agrícola se pretende beneficiar a cada uno de los miembros. Se introducirán mejoras tanto en aspectos sociales, económicos, culturales, tecnológicos que en la actualidad ninguna organización les ha brindado a la comunidad.

4.4.1 Social

La cooperativa agrícola a través de la puesta en marcha del proyecto pretende solucionar algunos problemas de la población como lo son: desempleo, pobreza, transporte, desnutrición y otros, ya que a finalidad de la organización es constituirse en una fuente permanente de trabajo para los miembros, así como servir de ejemplo a otras comunidades que deseen adoptar el sistema de organización.

4.4.2 Económica

Se pretende hacer un buen uso de los recursos haciendo conciencia a los socios de los beneficios que se obtienen al no desperdiciar los recursos con lo que cuentan.

Este proyecto permitirá a la población la generación de fuentes de empleo permitiendo con ello que puedan satisfacer sus necesidades básicas y no tengan que dejar a sus familias para migrar a otros lugares en busca de empleo.

4.4.3 Cultural

Dar a conocer a la población los aspectos culturales de la región en lo que respecta a costumbres y tradiciones para que no se vayan perdiendo, así como informar a la población del papel que toma la educación, porque esto les permitirá contar con un mejor control de gastos e ingresos de su producto, para lograr un mejor rendimiento en cada una de las actividades productivas y comerciales que requiere el proyecto.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación de campo realizada en el municipio de San Juan Ostuncalco, se determinó lo siguiente:

- Se observó que en las microfincas y fincas subfamiliares predomina el sistema de tenencia de tierra, este es un fenómeno provocado por la falta de tierras y una población creciente día con día. Esto repercute en los bajos volúmenes de producción y la falta de empleo para la población.
- El desarrollo del proceso productivo cuenta con un nivel tecnológico bajo, en el que el productor de papa trabaja sin mayor uso de tecnología, ningún tipo de asistencia técnica y las condiciones son desfavorables.
- Existe un número considerable de productores de papa repartidos en las microfincas y fincas subfamiliares, los cuales realizan el proceso de comercialización en forma individual a la vez que revelan la carencia de una estructura organizacional. Asimismo, al actuar en forma individual se colocan en desventaja para la obtención de un precio de venta aceptable con repercusión directa a sus ingresos, debido a que el acopiador es la persona que pone el precio.
- Las tierras del Municipio son aptas para todo tipo de cultivo es por ello que se estima realizar proyectos de inversión los cuales beneficien a la comunidad brindándoles mejores beneficios, así como la oportunidad de pertenecer a alguna organización la cual permite a los agricultores vender su producto a un mejor precio.
- El financiamiento a los medianos y pequeños agricultores de parte de entidades financieras, es prácticamente nulo, aspecto que no permite un

mejor aprovechamiento de la tierra en forma racional y tecnificada. Por lo que se ven obligados a financiar sus cultivos con recursos propios o en su defecto recurren a los prestamistas, quienes les cobran altas tasas de interés mensual y otros recurren a créditos entre familiares.

- Se estima que la producción de espárrago aumente, dadas las perspectivas de los mercados de exportación a nivel mundial, así como el aumento de la demanda con una disponibilidad del producto durante todo el año.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de impulsar el desarrollo del Municipio se enumeran las recomendaciones:

- Que los productores de papa aprovechen de mejor manera el recurso tierra con que cuentan; diversifiquen el cultivo del suelo, en forma paulatina, por ejemplo, que siembren hortalizas y mejoren la tecnología aplicada al proceso productivo. Aunque las condiciones económicas son bastante escasas en el municipio la organización es una opción para el logro de lo antes mencionado.
- Que los agricultores utilicen otras formas de nivel tecnológico para el aprovechamiento del suelo, esto se puede lograr a través de la asistencia técnica pública o privada, que es de fácil alcance y podrá ser proporcionada por los integrantes de la cooperativa.
- La asociación de paperos puede ofrecer a sus asociados un respaldo y mejoras en su economía y evitar las desventajas a las cuales están expuestos los productores de papa al momento de comercializar su producto.
- Que los productores del Municipio se organicen como cooperativa, en busca de nuevos proyectos agrícolas, en los cuales las tierras son propicias y generaran beneficios a la comunidad porque les permitirá tener participación tanto en el mercado local como internacional.
- Que los productores organizados a través de la cooperativa los respalde la misma ante las entidades financieras para la contracción de créditos y la negociación de mejores tasas de interés. Así como la adjudicación de

asesoría técnica para el aprovechamiento de los suelos y el incremento de los volúmenes de producción.

- Que el departamento de producción de la Cooperativa Varsovia, R. L., brinde el seguimiento a la producción de espárrago, dadas las condiciones climáticas propicias para realizar este proyecto que beneficia a la población brindándole mayor fuente de ingresos.

BIBLIOGRAFIA

AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO, Método para la Investigación del Diagnóstico Socioeconómico (Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en países que han sido Mal Administrados), Guatemala, Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencia Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Enero 2002, 176 páginas.

ARMSTRONG, GARY, KOTLER , PHILIP. Fundamentos de Mercadotecnia, Sexta edición, Prentice Hall 1994, 585 páginas.

ASOCIACIÓN COMUNITARIA DE DESARROLLO INTEGRAL MAM ACODIMAM, Agenda de Desarrollo Comunitario, San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango, primera edición, septiembre 2004, 74 páginas.

ASOCIACIÓN GREMIAL DE EXPORTADORES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES -AGEXPORT-, Centro de Información y Análisis, Mayo de 2000, 26 páginas.

BACA URBINA, GABRIEL Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, McGraw Hill, México, 383 páginas.

F. STONER, JAMES A., R. FREEMAN EDWARD y GILBERT, DANIEL R. JR. Administración, Editorial Pearson Educación, Sexta Edición, 688 páginas.

GÓMEZ CEJA, GUILLERMO, Planeación y Organización de Empresas, Octava Edición McGraw-Hill, México 2003. 432 páginas.

INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA AGRÍCOLAS -ICTA-, Recomendaciones Agronómicas para la Región I, VI, 1979, 12 páginas.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, III Censo Nacional Agropecuario, Volumen II, Tomo II, Cultivos Producción Agrícola y Forestal, Dirección General de Estadística, Ministerio de Economía, República de Guatemala. 1984. 382 pp.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, III Censo Nacional Agropecuario. Volumen III, Tomo II, Existencia de Animales y Producción Agropecuaria, Derivados, Dirección General de Estadística, Ministerio de Economía, República de Guatemala, 1984. 485 pp.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, X Censo Poblacional. Instituto Nacional de Estadística, Dirección General de Estadística, República de Guatemala, mayo 1995. 137 pp.

KOONTZ, HAROLD, WEIHRICH, HEINZ, Administración Una Perspectiva Global, 11^a. Edición, McGraw-Hill. 796 páginas.

KOTLER, PHILIP y ARMSTRONG, GARY. Mercadotecnia, Sexta Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.3 Pág. 472.

MELENDRERAS SOTO, TRISTÁN; CASTAÑEDA QUAN, LUIS ENRIQUE. Aspectos Generales para Elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental, Universidad San Carlos de Guatemala, USAC, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas, Departamento de Publicaciones, Segunda Edición, 1992. 104 pp.

MENDOZA, GILBERTO, Compendio de Mercadeo de Productores Agropecuarios, Segunda edición revisada y aumentada, San José Costa Rica IICA 1982. Pág. 3, año 1,987. 345 páginas.

MENDOZA, GILBERTO, Compendio de Mercadeo productos agropecuarios, Segunda Edición, Editorial Instituto, 1985, San José Costa Rica, 385pp.

MICROSOFT CORPORATION, Enciclopedia Electrónica Encarta 2,003, Versión Disco Compacto, sin páginas

MIGUEL ANGEL ZEA SANDOVAL, Formulación y Evaluación de Proyectos, SEGEPLAN, Año 1,993, pág. 159.

OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE SAN JUAN OSTUNCALCO, Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Municipio 2002-2012, Municipalidad de San Juan Ostuncalco, 22 páginas

ANEXOS

Anexo 1
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)
Gastos de Organización

Descripción	Valor en Q.
Patente de comercio	4,000
Gastos de escrituración	250
Gastos de inscripción	200
Otros trámites legales	150
Total	<u>4,600</u>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

Anexo 2
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago
Planilla mensual de sueldos del departamento administrativo, productivo y ventas
Año: 3

No.	Nombre del Puesto	Número de personas	Sueldo Mensual Q.	Comisiones s/Ventas Q.	Bonificación Mensual Q.	Igss/ Intecap 11.67%	Provisión Vacacion 4.17%	Provisión Aguinaldo 8.33%	Provisión Bono 14 8.33%	Provisión Indemn. 9.72%	Total Devengado Q.	Retención IGSS 4.83%	Total A Pagar Q.
1	Administrador	1	2,700.00		250.00	315.09	112.59	224.91	224.91	262.44	3,774.85	130.41	3,644.44
2	Encargado de Finanzas	1	1,850.00		250.00	215.90	77.15	154.11	154.11	179.82	2,665.19	89.36	2,575.83
3	Encargado de Comercialización	1	1,071.00	329.17	250.00	124.99	44.66	89.21	89.21	104.10	1,977.35	51.73	1,925.62
4	Jornaleros	5	5,270.00		250.00	615.01	219.76	438.99	438.99	512.24	7,129.98	254.54	6,875.44
TOTAL			10,891.00	329.17	1,000.00	1,270.99	454.16	907.22	907.22	1,058.60	15,547.37	526.04	15,021.33

Fuente: Investigación de campo EPS, segundo semestre 2005

--	--	--	--	--	--	--

Anexo 3

Municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango

Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)

Depreciación Equipo De Riego

Año	Valor de Equipo Q.	Total Equipo Q.	%	Deprec. Período Q.	Deprec. Acum. Q.	Valor en Libros Q.
1	8300	8,300	20	1,660	1,660	6,640
2		8,300	20	1,660	3,320	4,980
3		8,300	20	1,660	4,980	3,320
4		8,300	20	1,660	6,640	1,660
5	5200	6,860	20	1,372	1,372	5,488
6		6,860	20	1,372	2,744	4,116
7		6,860	20	1,372	4,116	2,744
8		6,860	20	1,372	5,488	1,372

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

Anexo 4

Municipio de San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango

Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)

Depreciación De Edificio Almacenamiento

Año	Valor de Equipo Q.	Total Equipo Q.	%	Deprec. Período Q.	Deprec. Acum. Q.	Valor en Libros Q.
1	12200	12,200	5	610	610	11,590
2		12,200	5	610	1,220	10,980
3		12,200	5	610	1,830	10,370
4		12,200	5	610	2,440	9,760
5		12,200	5	610	3,050	9,150
6		12,200	5	610	3,660	8,540
7		12,200	5	610	4,270	7,930
8		12,200	5	610	4,880	7,320

Anexo 5						
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango						
Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)						
Depreciación De Herramientas Agrícolas						
Año	Valor de Equipo Q.	Total Equipo Q.	%	Deprec. Período Q.	Deprec. Acum. Q.	Valor en Libros Q.
1	712	712	25	178	178	534
2		712	25	178	356	356
3		712	25	178	534	178
4	300	478	25	120	120	359
5		478	25	120	239	239
6		478	25	120	359	120
7		478	25	120	478	-
8						

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

Anexo 6						
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango						
Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)						
Depreciación De Equipo De Fumigación						
Año	Valor de Equipo Q.	Total Equipo Q.	%	Deprec. Período Q.	Deprec. Acum. Q.	Valor en Libros Q.
1	960	960	20	192	192	768
2		960	20	192	384	576
3		960	20	192	576	384
4	500	884	20	177	177	707
5		884	20	177	354	530
6		884	20	177	530	354
7		884	20	177	707	177
8		884	20	177	884	-

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

Anexo 7
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)
Depreciación De Mobiliario Y Equipo

Año	Valor de Equipo Q.	Total Equipo Q.	%	Deprec. Período Q.	Deprec. Acum. Q.	Valor en Libros Q.
1	1510	1,510	20	302	302	1,208
2		1,510	20	302	604	906
3		1,510	20	302	906	604
4	3000	3,604	20	721	721	2,883
5		3,604	20	721	1,442	2,162
6		3,604	20	721	2,162	1,442
7		3,604	20	721	2,883	721
8		3,604	20	721	3,604	-

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

Anexo 8
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)
Depreciación De Equipo De Computación

Año	Valor de Equipo Q.	Total Equipo Q.	%	Deprec. Período Q.	Deprec. Acum. Q.	Valor en Libros Q.
1	3,200	3,200	33.33	1,067	1,067	2,133
2		3,200	33.33	1,067	2,133	1,067
3		3,200	33.33	1,067	3,200	0
4	4,500	4,500	33.33	1,500	1,500	3,000
5		4,500	33.33	1,500	3,000	1,500
6		4,500	33.33	1,500	4,500	0
7						
8						

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

Anexo 9
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de espárrago (5 Manzanas)
AMORTIZACIÓN GASTOS DE ORGANIZACIÓN

Año	Valor de Equipo Q.	Total Equipo Q.	%	Deprec. Período Q.	Deprec. Acum. Q.	Valor en Libros Q.
1	4,000	4,000	20	800	800	3,200
2		4,000	20	800	1,600	2,400
3		4,000	20	800	2,400	1,600
4		4,000	20	800	3,200	800
5		4,000	20	800	4,000	-
6						
7						
8						

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

ANEXO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

i

1. MARCO JURÍDICO	01
2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	02
2.1 Concepto	02
2.3 Propósito	02
2.4 Objetivos	02
2.4.1 Objetivo General	03
2.4.2 Objetivos Específicos	03
2.5 ESTRUCTURA PROPUESTA DE ORGANIGRAMA	05
2.6 FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN	06
3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
➤ Gerente General (Administrador)	09
➤ Encargado de Producción	11
➤ Encargado de Comercialización	13
➤ Contador General	15
4. BIBLIOGRAFÍA	17

INTRODUCCIÓN

EL presente manual de organización da a conocer la forma en que estará estructurado el proyecto de Espárrago, así como las leyes, funciones y atribuciones que cada miembro de la cooperativa tendrá a su cargo.

Se contempla en éste manual lo relativo al organigrama que describe en forma gráfica la estructura de la institución, así también muestra el nivel jerárquico y especifica la descripción técnica de puestos, tomando en cuenta el grado de responsabilidad que adquiere cada miembro al formar parte de esta cooperativa.

Resultado de la investigación de campo, como fuente de información directa, el personal involucrado en dicha unidad administrativa; representa el punto de partida para el inicio del proyecto y con ello asignar a cada uno las actividades que tendrá que desempeñar.

Adicionalmente, las descripciones técnicas de los puestos, especifican las condiciones de trabajo en que normalmente se desenvuelve un puesto, así como los requisitos mínimos para ocuparlo.

Se espera que el personal de la Cooperativa Agrícola Varsovia RL. hacia quienes va dirigido este Manual de Organización, pueda encontrar una guía para la acción y orientación de los distintos puestos de trabajo, para alcanzar los objetivos establecidos mejorando el nivel de vida de sus familias y de su comunidad.

MARCO JURÍDICO

Es la parte relacionada con los aspectos de carácter legal, que dan al manual de organización el respaldo para poner en práctica su contenido y que proviene de los reglamentos internos y externos de la cooperativa; bajo cuyos reglamentos está sujeto los integrantes de la entidad, pero en especial el personal administrativo, quienes deben estar identificados con lo siguiente:

- Ley general de cooperativas y su Reglamento
- Constitución de la República de Guatemala. Artículo 125
- Código de Trabajo decreto 14-41 del congreso de la República en el Título IV relacionado con el trabajo sujeto a regímenes especiales. Capítulo primero. Trabajo agrícola y ganadero.
- Código Civil decreto 106, artículo 15

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

2.1 CONCEPTO DE MANUAL

El Manual de Organización, es un conjunto de referencias de organización usados frecuentemente por los directores, tiene mucha utilidad como instrumento administrativo para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficacia. Le permite al director abarcar la organización de la empresa en su totalidad y ver sus propias responsabilidades. En cuanto a las guías de cargos, que constituye la médula del manual, especifican sus responsabilidades y los resultados por los cuales deberán rendir cuentas.¹

2.2 PROPÓSITO

El propósito de la creación del presente manual es otorgar a todos los miembros de la Cooperativa Agrícola Varsovia, R. L. la forma correcta y específica de las funciones y atribuciones de cada puesto, colaborando con el logro de los objetivos.

2.3 OBJETIVOS

Fines a los cuales se dirige la acción, los puntos finales de la plantación, constituyen un plan básico el cuál representa no solo el punto final de la plantación sino también el fin hacia el cuál se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control.²

¹ Duhalt Kraus, Miguel. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. Universidad Autónoma de México. 1968.

² Koontz, Harold, Administración Mc Graw Hill, Novena Edición, 1988, p 71

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

Facilitar el conocimiento de la estructura de la Cooperativa Agrícola Varsovia R. L., para asignar a cada integrante las actividades que tendrá a su cargo realizar. Siendo éste un medio de información y un documento inicial de análisis.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir relaciones entre jefes y empleados (autoridad, responsabilidad, jerarquía) como las funciones, atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo y canales de comunicación.

Lograr el desarrollo de las distintas actividades realizándolas con responsabilidad y eficiencia.

Controlar las acciones, delimitando el manejo de los puestos y los objetivos que se pretendan lograr.

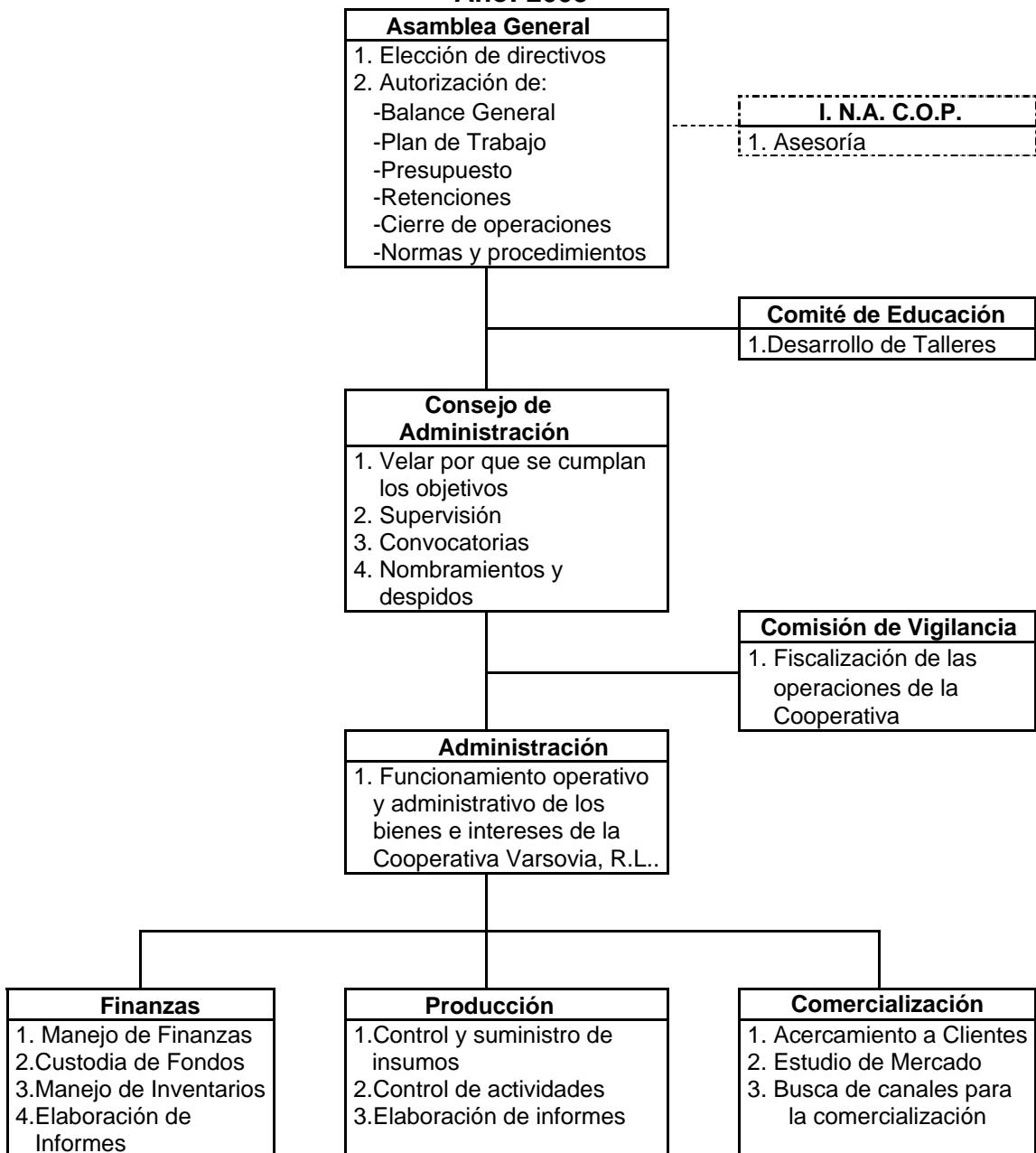
MISIÓN

Brindar a los socios de esta cooperativa mejores oportunidades de desarrollo a través de la participación de su producto en la apertura de nuevos mercados, así mismo brindarles asesoría para aprovechar mejor sus recursos y lograr con ello la productividad de sus tierras.

VISIÓN

Lograr la mayor participación de los productores del municipio por medio de la Cooperativa Agrícola Varsovia R.L., permitiéndoles a sus socios mejores condiciones de vida, mayores fuentes de empleo, así como la diversificación de su producto en otros mercados.

Gráfica 1
San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango
Proyecto: Producción de Espárrago
Organigrama Propuesto
Cooperativa Agrícola "Varsovia" R.L.
Año: 2005



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,005.

El organigrama propuesto describe las funciones básicas que se realizarán en cada área de trabajo, para lograr la mayor eficiencia de cada órgano y evitar duplicidad de funciones.

FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN

A continuación se detallan las funciones de cada uno de los órganos que conforman la Cooperativa Agrícola Varsovia, R.L.

a. Asamblea general

- Aprobar el balance general y ordenar el cierre de las operaciones contables.
- Resolver todo lo relacionado con la administración y funcionamiento de la Cooperativa.
- Aprobar el plan de trabajo y el presupuesto de ingresos y egresos del año siguiente.
- Autorizar al consejo administrativo acerca de la retención del porcentaje sobre el valor unitario del producto.
- Dictar normas sobre políticas de capacitación y servicios de la Cooperativa.

b. Consejo de Administración

- Velar por que se cumplan los fines y propósitos de la Cooperativa.
- Ejercer supervisión sobre el funcionamiento.
- Convocar a una asamblea general ordinaria y extraordinaria.
- Nombrar y remover empleados de mutuo acuerdo con el presidente.

c. Comisión de Vigilancia

- Fiscaliza a la asamblea general en todas las actividades que realiza.

d. Gerencia

- Administra todos los bienes de la cooperativa

e. Comité de Educación

- Brinda asesoría a todos los miembros de la cooperativa.

f. Finanzas

- Autorizar y efectuar todos los pagos de la Cooperativa.
- Recaudar y custodiar los fondos.
- Elaborar y trasladar al consejo de administración informes financieros.
- Revisar en forma periódica los registros contables.
- Vigilar que los fondos sean bien utilizados.
- Realizar inventarios físicos.
- Registrar y controlar las ventas del producto.
- Realizar cálculo para el pago de prestaciones laborales e impuestos.
- Llevar el control del suministro para realizar las actividades agrícolas.
- Registrar y llevar el control de insumos.
- Informar al consejo de administración acerca de niveles de producción.

g. Comercialización

- Realizar acercamiento con clientes potenciales.
- Ejecutar estudios de mercado en el sector.
- Encontrar los canales adecuados de comercialización para el producto.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p> <p style="text-align: center;">Cooperativa Agrícola Varsovia, RL</p> <p style="text-align: center;">Municipio de San Juan Ostuncalco</p> <p style="text-align: center;">Puesto: Gerente General</p> <p style="text-align: center;">Página 1 de 2</p> <p style="text-align: center;">Descripción de Puestos</p>	
<p>I. IDENTIFICACIÓN</p> <p>Título del Puesto: Gerente General</p> <p>Ubicación Administrativa: Departamento Administrativo</p> <p>Inmediato Superior: Consejo Administrativo</p> <p>Subalternos: Secretaria, Contador General.</p> <p>II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO</p> <p>Naturaleza:</p> <p>Puesto de alta dirección el cual requiere el control de las áreas de producción, comercialización y finanzas para rendir información al consejo administrativo y la asamblea general para llevar un informe de las actividades que cada uno realiza.</p> <p>Relaciones de trabajo:</p> <p>Tendrá una estrecha relación con el presidente del consejo administrativo, el contador, la secretaria y los representantes de las otras cooperativas.</p> <p>Autoridad:</p> <p>Asignar a cada una de sus áreas a su cargo las funciones que deberá realizar para la realización de las actividades.</p>		

Responsabilidad:

Es responsable de revisar el presupuesto anual para el financiamiento de la cooperativa, es el encargado de representar a la institución en todas las actividades que requieran su presencia.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**Educación:**

Titulo de nivel medio y con conocimientos de contabilidad.

Experiencia:

Tres años en prácticas contables, tener conocimientos en principios de cooperativismo,

Habilidades:

Tener don de mando, habilidad para la toma de decisiones, trabajo en equipo y liderazgo.

Destrezas:

Operar equipo de computación, sumadora y máquina de escribir.

IV. OTROS REQUISITOS

Tener estudios universitarios en el área de Administración preferiblemente, buenas relaciones interpersonales, espíritu de colaboración y hablar la lengua de la región.

<p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN Cooperativa Agrícola Varsovia, RL Municipio de San Juan Ostuncalco Puesto: Encargado de Producción Página 1 de 2</p> <p style="text-align: center;">Descripción de Puestos</p>		
<p>I. IDENTIFICACIÓN</p> <p>Título del Puesto: Encargado de Producción Ubicación Administrativa: Departamento de Producción Inmediato Superior: Gerente General Subalternos: Jornaleros</p>		
<p>II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO</p> <p>Naturaleza: Puesto de carácter técnico que consiste en dirigir y controlar todo el proceso productivo</p>		
<p>Relaciones de trabajo: Tendrá una estrecha relación con el gerente general, contador, secretaria y las personas de campo que tenga a su cargo.</p>		
<p>Autoridad: Dirigir y asignar las tareas a los jornaleros, así como tener comunicación con la secretaria la que se encargara de llevar el control de insumos que requiere para la realización del proceso productivo.</p>		
<p>Responsabilidad: Es responsable de las funciones que le asigne el gerente, así como de velar que las personas que se encuentran a su cargo realicen de la</p>		

mejor manera su trabajo.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Educación:

Titulo de Perito Agrónomo

Experiencia:

Conocimientos en la producción de Espárrago y el proceso productivo que este requiere.

Habilidades:

Determinación temprana de plagas y enfermedades que puedan darse durante el proceso.

Destrezas:

Operar equipo agrícola como lo son las herramientas y la maquinaria..

IV. OTROS REQUISITOS

Tener estudios universitarios, buenas relaciones interpersonales, y espíritu de colaboración y hablar la lengua de la región.

<p style="text-align: center;">MANUAL DE ORGANIZACIÓN Cooperativa Agrícola Varsovia, RL Municipio de San Juan Ostuncalco Puesto: Encargado de Comercialización Página 1 de 2</p> <p style="text-align: center;">Descripción de Puestos</p>		
<p>I. IDENTIFICACIÓN</p> <p>Título del Puesto: Encargado de Comercialización Ubicación Administrativa: Departamento de Comercialización Inmediato Superior: Gerente General Subalternos: Jornaleros</p>		
<p>II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO</p> <p>Naturaleza: Trabajo administrativo, cuya función primordial es la búsqueda de nuevos mercados para desplazar el producto tanto al mercado nacional como al internacional.</p>		
<p>Relaciones de trabajo: Tendrá relación con el encargado de producción, para coordinar y planificar los niveles de producción para ponerlo a la venta, así mismo con el gerente para recibir instrucciones de la mejor forma de desplazar el producto.</p>		
<p>Autoridad: Tendrá contacto con los jornaleros los cuales se encargarán de preparar el producto para ponerlo a la venta.</p>		

Responsabilidad:

Mantener informado al gerente de la apertura de los nuevos mercados, así mismo se encargara de coordinar las actividades que se leven acabo con los proveedores.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO**Educación:**

Título de nivel medio.

Experiencia:

Conocimientos en la apertura de nuevos mercados.

Habilidades:

Conocer las leyes que se requiere para exportar o importar algún producto.

Destrezas:

Operar equipo de computación para realizar los reportes.

IV. OTROS REQUISITOS

Tener estudios universitarios, buenas relaciones interpersonales, y espíritu de colaboración.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Cooperativa Agrícola Varsovia, RL Municipio de San Juan Ostuncalco Puesto: Contador General Página 1 de 2 Descripción de Puestos	
I. IDENTIFICACIÓN	
Título del Puesto:	Contador General
Ubicación Administrativa:	Departamento de Finanzas
Inmediato Superior:	Gerente General
Subalternos:	Secretaria
II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO	
Naturaleza:	
Unidad administrativa encargada de llevar los registros contables y financieros de la cooperativa.	
Relaciones de trabajo:	
Tendrá estrecha relación con el gerente para informarle de los ingresos y egresos por medio de los estados financieros que ha generado el proceso productivo de la producción de espárrago,	
Autoridad:	
Estará en posibilidad de tomar las decisiones que crea convenientes a favor de la cooperativa en todo lo que se refiere a aspectos financieros, siempre con la autorización del gerente.	
Responsabilidad:	
Es responsable de presentar las actas y cuadros estadísticos a los	

miembros de la organización para que estén informados del funcionamiento de la cooperativa.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Educación:

Titulo de Perito Contador

Experiencia:

Mínimo dos años en prácticas contables.

Habilidades:

Poner en práctica las leyes fiscales.

Destrezas:

Operar equipo de computación para realizar los reportes y uso de sumadora.

IV. OTROS REQUISITOS

Tener estudios universitarios y habilidad numérica

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. Administración. Quinta Edición. Mc Graw Hill, Impreso en México.
- Duhalt Kraus, Miguel. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. Universidad Autónoma de México. 1968.
- Ediciones Larousse, S. A. de C. V., Diccionario Enciclopédico Usual Larousse, Séptima Edición, 15^a. Reimpresión. México, 1994
- Koontz, Harold, Heinz Weihrich. Administración, Una Perspectiva Global. Onceava Edición. Mc Graw Hill, Impreso en México.

GLOSARIO

GLOSARIO

Administración:	Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan en grupos logren eficientemente los objetivos seleccionados.
Atribuciones:	Es una descripción breve y en términos generales con un grado de importancia de las tareas o laborales que son características del puesto.
Autoridad:	Es la descripción del grado de decisión que el titular del puesto tiene para actuar en las diferentes actividades, tareas o labores en que participa, sobre que puestos tiene mando y responsabilidad y en que grado se afectan sus relaciones de trabajo.
Destreza:	Capacidad manual para ejecutar una actividad específica; esta función es práctica y tiene relación directa con la habilidad necesaria requerida para acometer una acción, actividad o tarea.
Experiencia:	Describe el conjunto de conocimientos prácticos y/o técnicos que se requiere del candidato para el desarrollo de un trabajo, preferentemente se debe dar una función de tiempo de práctica dentro o fuera de la empresa o institución.
Habilidad:	Capacidad mental para comprender y entender las formas de dar, recibir y ejecutar ordenes, instrucciones, mensajes u otras formas o maneras de relación de trabajo.

Manual de Organización:	Es un documento que contiene información detallada referente a funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización en general y puestos que la conforman. Así mismo contempla lo relativo a niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la empresa.
Objetivos:	Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad.
Organigrama:	Es la representación gráfica de una institución, empresa ó de sus departamentos y secciones, y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran definiendo la autoridad y responsabilidad.
Organización	Significa la estructura internacional de papeles en una empresa organizada formalmente.
Responsabilidad:	Se refiere a la descripción de los elementos que inciden en la participación del servidor en la custodia de uso de equipo, mobiliario y valores realizando esta función eficientemente.
Usuario:	Persona que hace uso de un servicio y que por lo general desembolsa un monto (pago) por el uso de éste.