

MUNICIPIO DE QUEZADA
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

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

ELY YOVANY OROZCO MARTÍNEZ

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE QUEZADA
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

TEMA INDIVIDUAL

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

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2,005

2,005

(c)

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

QUEZADA – VOLUMEN 8

2-53-50-AE-2,005

Impreso en Guatemala, C. A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

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

MUNICIPIO DE QUEZADA
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

ELY YOVANY OROZCO MARTÍNEZ

previo a conferírsele el título de

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, mayo de 2005

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

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal Primero:	Lic. Canton Lee Villela
Vocal Segundo:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal Quinto:	B.C. Jairo Daniel Dávila López

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Coordinado General.	Lic. Marcelino Tomas Vivar
Director de Escuela Economía:	Lic. David Eliécer Castañon Orozco
Director de Escuela Auditoria:	Lic. Miguel Ángel Lira Trujillo
Director de Escuela de Admón.	Lic. Oto Rene Morales Peña
Director del IIES:	Lic. Miguel Ángel Castro Pérez
Jefe Depto. Prodec	Lic. Hugo Rolando Cuyan Barrera
Delgado Estudiantil Economía:	Ángel Rene Meléndez Ortiz
Delgado Estudiantil Auditoria:	Byron Rene De León Morales
Delegado Estudiantil admón.:	Oscar Aparicio Segura Monzón

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 3 de junio de 2005, según Acta No. 18-2005 Punto CUARTO inciso 4.12, subinciso 4.12.36 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y COMERCIALIZACION (CRIANZA Y ENGORDE DE GANADO BOVINO)", municipio de Quezada, departamento de Jutiapa.

Presentó

ELY YOVANY OROZCO MARTINEZ

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

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

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a ocho días del mes de junio de dos mil cinco.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO



Smp.


LIDIA LEIZAOLA
REVISOR DE DOCUMENTOS

ACTO QUE DEDICO

A MI DIOS

Por su amor y gracia.

A MI PADRE

Luis Orozco

Por su esfuerzo para proveer los medios para mi superación.

A MI MADRE

Petrona Martínez Beltrán

Por haber heredado sus valores de superación, esfuerzo, honradez y que nuestro Señor Jesucristo la tenga en su morada.

A MIS HERMANOS

Mi gratitud por su ayuda, en especial a Dicla, Sonia y Dina.

A MI ESPOSA

Vilma Lizet Zepeda

Por su apoyo para lograr este objetivo.

A MIS HIJOS

Ely, Katherine y Karol

Con amor y que sea un ejemplo para su vida.

AL PROFESOR

José Marroquín Zepeda

Agradecimiento por contribuir en el desarrollo académico en el municipio de Oratorio, departamento de Santa Rosa.

A MIS AMIGOS

Byron Morales de Paz y Jaime Antonio Prado por su apoyo.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por la oportunidad de llevar a cabo mis estudios.

A USTED

Por compartir mi éxito.

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE QUEZADA, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA	
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS	2
1.2.1 Localización y extensión	2
1.2.2 Clima	3
1.2.3 Suelo	4
1.2.4 Orografía y Fisiografía	4
1.3 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS	5
1.3.1. Población por área, edad y sexo	5
1.3.2. Población por urbana y rural	6
1.3.3. Densidad poblacional	7
1.3.4. Población económicamente activa	7
1.4 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	8
1.4.1 Estructura política	9
1.4.2 División administrativa	11
1.5 RECURSOS NATURALES	13
1.5.1 Bosques	13
1.5.2 Minas y canteras	13
1.5.3 Hidrografía	13
1.6 INFRAESTRUCTURA	14
1.6.1 Vías de comunicación y acceso	14
1.6.2 Medios de transporte	15
1.6.3 Educación	15

1.7.	SERVICIOS	15
1.7.1	Estatales	16
1.7.2	Municipales	16
1.7.3	Privados	17
1.8.	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	18
1.8.1	Sistemas de riego	18
1.8.2	Centros de acopio	18
1.8.3	Mercados	18
1.9	FACTOR TIERRA	19
1.9.1	Tenencia	19
1.9.2	Concentración	20
1.9.3	Uso	22

CAPÍTULO II

COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO BOVINO

2.1	SITUACIÓN ACTUAL	23
2.1.1	Proceso de comercialización	23
2.1.2	Análisis del proceso de comercialización	25
2.1.2.1	Análisis institucional	25
2.1.2.2	Análisis estructural	27
2.1.2.3	Análisis funcional	28
2.1.3	Operaciones de comercialización	31
2.1.3.1	Canales de comercialización	31
2.1.3.2	Márgenes de comercialización	32
2.1.3.3	Factores de diferenciación	34
2.2	COMERCIALIZACIÓN PROPUESTA	35
2.2.1	Proceso de comercialización propuesto	35

2.2.2	Operaciones de comercialización	37
2.3	ANÁLISIS COMPARATIVO	40
2.4	APLICACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN	41
2.4.1	Precio	41
2.4.2	Ventas	42
2.4.3	Distribución	42
2.4.4	Cobros	43

CAPÍTULO III

ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE GANADO BOVINO

3.1	ORGANIZACIONES EXISTENTES	44
3.1.1	Sociales	44
3.1.1.1	Comités de desarrollo	44
3.1.1.2	Organizaciones no gubernamentales	45
3.1.2	Organizaciones productivas	45
3.2	ORGANIZACIÓN PROPUESTA	46
3.2.1	Tipo	47
3.2.2	Justificación	47
3.2.3	Objetivos	47
3.2.3.1	Generales	48
3.2.3.2	Específicos	48
3.2.4	Funciones	48
3.2.5	Recursos	49
3.2.5.1	Humanos	49
3.2.5.2	Físicos	50
3.2.5.3	Financieros	51
3.3	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	51

3.3.1	Diseño organizacional	52
3.3.2	Sistema de organizacional	54
3.3.3	Funciones básicas de las unidades administrativas	55
3.4	REQUERIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	57
3.4.1	Localización	57
3.4.2	Operación	58
3.4.3	Distribución en planta	58
3.5	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	59
3.5.1	Social	60
3.5.2	Económica	60
3.5.3	Cultural	60
3.6	SOPORTE DE LA ORGANIZACIÓN	60
3.6.1	Legal	60
3.6.1.1	Normas internas	61
3.6.1.2	Normas externas	61
3.6.2	Mercadológico	61
3.6.3	Técnico	62
3.6.4	Financiero	62
3.6.5	Administrativo	62

CAPÍTULO IV

PROYECTO PRODUCCION DE AGUATECATE HASS

4.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	63
4.2	OBJETIVOS	63
4.2.1	General	63
4.2.2	Específicos	64
4.3	JUSTIFICACIÓN	64

4.4	ESTUDIO DE MERCADO	65
4.4.1	Producto	65
4.4.2	Demanda	66
4.4.3	Oferta	67
4.4.4	Precio	67
4.4.5	Proceso de comercialización	67
4.4.5.1	Concentración	68
4.4.5.2	Equilibrio	68
4.4.5.3	Distribución	68
4.4.6	Instituciones de comercialización	68
4.4.7	Estructura de comercialización	69
4.4.7.1	Eficiencia del mercado	69
4.4.7.2	Funciones de comercialización	70
4.4.8	Operaciones de comercialización	72
4.4.8.1	Canales de comercialización	72
4.4.8.2	Márgenes de comercialización	74
4.5	ESTUDIO TÉCNICO	75
4.5.1	Localización	75
4.5.2	Tamaño	76
4.5.3	Proceso productivo	76
4.5.4	Recursos	78
4.5.4.1	Humanos	79
4.5.4.2	Físicos	79
4.5.4.3	Financieros	79
4.6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	80
4.6.1	Normas legales externas	80
4.6.2	Normas legales internas	81
4.6.3	Organización propuesta	82
4.6.4	Justificación	82

4.6.5	Objetivos	82
4.6.6	Diseño organizacional	83
4.6.7	Estructura organizacional	84
4.6.8	Funciones básicas	87
4.7	ESTUDIO FINANCIERO	87
4.7.1	Inversión fija	88
4.7.2	Inversión circulante	88
4.7.3	Inversión total	89
4.7.4	Costo de producción	90
4.7.5	Estados financieros proyectados	91
4.8	EVALUACIÓN	92
4.8.1	Financiera	93
4.8.2	Social	96
	CONCLUSIONES	98
	RECOMENDACIONES	100
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Quezada, Jutiapa. Población por Edad y Sexo, Año: 2002	6
2	Municipio de Quezada, Jutiapa. Población Urbana y Rural, Años: 1994 - 2002	7
3	Municipio de Quezada, Jutiapa. Población Económicamente Activa e Inactiva, Años: 1994 - 2002	8
4	Municipio de Quezada, Jutiapa. Concentración de la Tierra por Tamaño de Finca, Años: 1979 – 2002	20
5	Municipio de Quezada, Jutiapa. Uso Agrícola de la Tierra por Tamaño de Finca, Años: 1979 – 2002	21
6	Municipio de Quezada, Jutiapa. Márgenes de Comercialización, Crianza y Engorde de Ganado Bovino, Año: 2002	32
7	Municipio de Quezada, Jutiapa Márgenes de Comercialización Propuesta, Crianza y Engorde de Ganado Bovino, Año: 2002	38
8	República de Guatemala, Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Aguacate Hass, Período : 2001 – 2006	64
9	República de Guatemala, Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Aguacate Hass, Período: 2001-2006	65
10	República de Guatemala, Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada, de Aguacate Hass, Período 2001 - 2006	66
11	Municipio de Quezada, Jutiapa. Proyecto: Producción de Aguacate Hass, Márgenes de Comercialización, Año: 2002	74
12	Municipio de Quezada, Jutiapa. Proyecto: Producción de Aguacate Hass, Inversión Fija, Año: 2002	88
13	Municipio de Quezada, Jutiapa. Proyecto: Producción de Aguacate Hass, Inversión Total, Año: 2002	89
14	Municipio de Quezada, Jutiapa. Proyecto: Producción de Aguacate Hass Costo de Producción Etapa Preproductiva Período 2003-2005	90

15	Municipio de Quezada, Jutiapa. Proyecto: Producción de Aguacate Hass, Estado de Costo Etapa Productiva Periodo: 2007-2011	92
16	Municipio de Quezada, Jutiapa. Proyecto: Producción de Aguacate Hass, Estado de Resultados Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año	94
17	Municipio de Quezada, Jutiapa. Proyecto: Producción de Aguacate Hass, Valor Actual Neto, Año: 2002	96
18	Municipio de Quezada, Jutiapa. Proyecto: Producción de Aguacate Hass, Relación Beneficio Costo, Año: 2002	97
19	Municipio de Quezada, Jutiapa. Proyecto: Producción de Aguacate Hass, Tasa Interna de Retorno, Año: 2002	98

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Quezada, Jutiapa. Localización, Año: 2002	3
2	Municipio de Quezada, Jutiapa, Mapa de Accesos Centros Poblados, Año: 2002	10
3	Municipio de Quezada, Jutiapa. Municipalidad de Quezada, Jutiapa, Organigrama, Año: 1990	11
4	Municipio de Quezada, Jutiapa. Municipalidad de Quezada, Jutiapa, Organigrama, Año: 2002	12
5	Municipio de Quezada, Jutiapa. Canales de Comercialización, Crianza y Engorde de Ganado Bovino, Año: 2002	31
6	Municipio de Quezada, Jutiapa. Canales de Comercialización, Crianza y Engorde de Ganado Bovino Propuestos, Año: 2002	37
7	Municipio de Quezada, Jutiapa. Diseño Organizacional Propuesto, Cooperativa Pecuaria R.L., Año: 2002	51
8	Municipio de Quezada, Jutiapa. Distribución en Planta, Cooperativa Pecuaria R.L., Año: 2002	57
9	Municipio de Quezada, Jutiapa. Proyecto: Producción de Aguacate Hass Canales de Comercialización, Año: 2002	73
10	Municipio de Quezada, Jutiapa. Proyecto: Producción de Aguacate Hass Flujograma del Proceso Productivo, Año: 2002	78
11	Municipio de Quezada, Jutiapa. Proyecto: Producción de Aguacate Hass, Organización Propuesta, Año: 2002	83

INTRODUCCIÓN

El Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, constituye un método de evaluación final para el estudiante, previo a la obtención del título universitario en el grado académico de licenciatura, quien con la finalidad de conocer, interpretar y aplicar los conocimientos relacionados con el contenido general del estudio “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión”, se trasladó en el mes de octubre del año dos mil dos, al municipio de Quezada, departamento de Jutiapa.

En este informe se desarrolla el tema individual: “organización empresarial y comercialización (crianza y engorde de ganado bovino)” el que tiene como objetivo contribuir al desarrollo socioeconómico del lugar, al fomentar la inversión en proyectos productivos, que permitan crear fuentes de trabajo, para mejorar la calidad de vida de los habitantes y proponer a los pequeños productores los canales de comercialización adecuados, que les permitan incrementar el porcentaje de participación en el proceso y organizarlos para facilitar el acceso a la asistencia técnica y financiera.

En la etapa preparatoria, el estudiante asistió y aprobó el seminario general y específico, en los cuales adquirió la base teórica de los temas a investigar; así como la asesoría para la elaboración de boletas, entrevistas personales, plan de investigación. En la visita preliminar se hizo contacto con las autoridades del lugar y se realizó la prueba de la boleta y en el trabajo de campo se efectuó la recopilación de información, la que se clasificó, tabuló y analizó.

El presente informe comprende cuatro capítulos, que se describen a continuación:

En el primer capítulo se incluyen aspectos como: antecedentes, aspectos geográficos, demográficos, división administrativa, infraestructura, servicios, tenencia, concentración y uso de la tierra.

El segundo capítulo comprende: El análisis de la comercialización: situación actual y propuesta para la crianza y engorde de ganado bovino.

El sistema de organización actual y propuesto, se analizan en el tercer capítulo.

En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta de inversión que se refiere a la producción de aguacate Hass.

En la parte final se encuentra las conclusiones y recomendaciones derivadas de la realización del presente informe, en los anexos se incluyen; los manuales de organización y de normas y procedimientos propuestos para la organización de los pequeños ganaderos del Municipio.

La aplicación de este estudio será de beneficio para los habitantes del municipio de Quezada, pues generará ventajas como: creación de empleo, un mejor ingreso y nivel de vida.

CAPÍTULO I

CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO

En este apartado se hace mención de los elementos más generales que caracterizan al municipio de Quezada, departamento de Jutiapa, tales como: antecedentes históricos, localización y extensión geográfica, condiciones climatológicas, suelos, recursos naturales, población según grupos de edad y sexo, infraestructura, servicios básicos.

1.3 ANTECEDENTES

“El municipio de Quezada fue creado por Acuerdo Gubernativo del 18 de Junio de 1897, siendo Presidente de la República el General José María Reina Barrios; según datos históricos, obtuvo su nombre de Don Tomás Quezada, su hijo Juan de Dios Quezada, Catalina de Alejandría y Doña Juana Pellecer Quezada. Más tarde fue adquirida por el ilustre escritor Don José Milla y Vidaurre (Salomé Gil), que decidió que la finca continuara con el mismo nombre, pero los pobladores que habitaban en los alrededores principiaron a llamarla Quesada con “S” debido a que la finca producía los mejores quesos de la región.

Posteriormente Don José Milla y Vidaurre vendió la finca a los colonos que la habitaban por la cantidad de 80,000 Bambas-moneda de plata de un peso; la cual la mitad fue aportada por el Gobierno del Presidente Manuel Lisandro Barillas; según Acuerdo Gubernativo de fecha 14 de octubre de 1890, con fecha 17 de febrero del año 1892 el terreno de la antigua hacienda de Quezada fue registrado a favor de los vecinos bajo el asiento número 869, folio 579, tomo uno(1) del libro del Registro de la Propiedad Inmueble de Chiquimula.”¹

¹ Francis, Gall. “Diccionario Geográfico de Guatemala”. Instituto Geográfico Nacional, Segunda Edición. Guatemala, 1976. Pág. 12

El municipio de Quezada, celebra su fiesta patronal del 25 al 30 de noviembre en honor a la patrona Santa Catarina (virgen y martir).

1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS

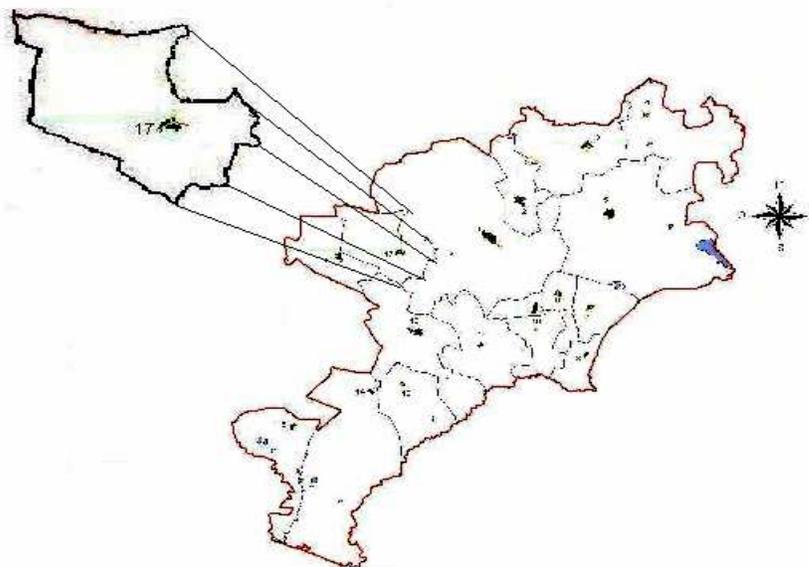
Entre los aspectos geográficos del municipio de Quezada, están: localización geográfica y extensión, clima, suelo, orografía y fisiografía, los cuales se mencionan a continuación:

1.2.1 Localización y extensión

El municipio de Quezada se encuentra ubicado al lado poniente del departamento de Jutiapa, comprendido entre 14°16'16" latitud norte y longitud 90° 02'17", con relación al meridiano de Greenwich y limita al norte con el municipio de Casillas, departamento de Santa Rosa, al sur con el municipio de Jalpatagua y Jutiapa, al oriente con Jutiapa y al poniente con San José Acatempa. Asimismo, se encuentra a 104 kilómetros de la Ciudad capital y a 18 kilómetros de la cabecera departamental de Jutiapa. Su extensión territorial es de 84 kilómetros cuadrados y se encuentra a una altura de 980 metros sobre el nivel del mar.

A continuación se presenta una gráfica que muestra la localización del municipio de Quezada, departamento de Jutiapa.

Gráfica 1
Municipio de Quezada, Jutiapa
Localización
Año: 2002



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Segundo semestre 2,002.

Como se observa en la gráfica anterior, el municipio se localiza al lado oeste del departamento de Jutiapa.

1.2.2 Clima

“El clima está determinado por la altura sobre el nivel del mar y en vista que el Municipio se encuentra a 980 msnm, el clima que predomina es templado, la temperatura anual promedio es de 22° centígrados, con una temperatura mínima de noviembre a enero de 8° centígrados, y una máxima de 34° centígrados, la humedad relativa es de 72 %.”²

² Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología. Descripción de los Instrumentos Meteorológicos. Ediciones Papiro, S.A. Año 2000. Trifoliar.

El viento alcanza una velocidad promedio de 1.6 kilómetros por hora con dirección noroeste a sudoeste y de esta nuevamente hacia el noroeste; la precipitación pluvial alcanza los 885.1 milímetros cúbicos anuales, distribuidos en los meses de mayo a octubre, los meses de mayor sequía son enero, febrero y marzo, el resto de los meses secos caen lluvias esporádicas.

1.2.3 Suelo

“El departamento de Jutiapa se ha dividido en 19 series de suelos y tres (3) clases de terrenos misceláneos. Las series han sido clasificadas en tres grupos amplios: I.Suelos de la Altiplanicie Central, II.Suelos del Litoral del Pacífico y III. Clases Misceláneas de Terreno”³.

Los suelos del municipio de Quezada, están localizados en el grupo I, sub-grupos IA, que incluye los suelos Ayarza, Jalapa y Pinula, ninguno de estos suelos está cultivado extensamente. Todos se han desarrollado sobre relieves que son demasiado inclinados para los cultivos limpios y se deberían de usar para pastos y bosques.

El Municipio también posee, en la parte norte, una pequeña franja de los suelos que corresponden al grupo III, que incluye áreas donde no domina ninguna clase particular de suelo o donde alguna característica geológica o algún otro factor, limita su uso agrícola permanente.

1.2.4 Orografía y fisiografía

Dentro de los accidentes orográficos se mencionan las montañas: Corral

³ Simons, Tárano y Pinto “Clasificación de Reconocimiento de los suelos de la República de Guatemala”. Traducción Pedro Tirado-Sulsona, Editorial José De Pineda Ibarra, año 1959, pagina 431.

Falso, Quebrada de las Mulas y Rincón Grande; así como los cerros: Buena Vista, Cabrera, Casillas, Cumbres Altas, Chayal, El Armado, El Júcaro, El Pinal, La Calera, La Fortuna, Las Yeguas, Nacascalote, y Suruy.

El Municipio está ubicado dentro de la zona fisiográfica de la Altiplanicie central que se extiende desde el término de la zona del declive del pacífico con pequeños e innumerables conos, con menos de 60 metros de altitud y cuyo material volcánico es en general material de color claro o pomáceo que es común en la mayor parte de la zona fisiográfica.

En la parte norte está el valle de drenajes del río Lempa que desemboca en el océano pacífico en la República de El Salvador y el resto del área la desaguan los ríos Paz y de los Esclavos; éste río es aprovechado para la producción de ganado bovino.

La elevación de la Altiplanicie central disminuye aproximadamente a 900 metros sobre el nivel del mar (msnm).

1.3 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Entre los aspectos demográficos se mencionan los siguientes:

1.3.1 Población por área, edad y sexo

A continuación se presenta la población por edad y sexo que son las dos características principales desde la óptica demográfica.

Cuadro 1
Municipio de Quezada, Jutiapa
Población por Edad y Sexo
Año: 2002

Rango de Edad	Población Total	%	Hombres	%	Mujeres	%
Total	17986	100.00	8891	49.43	9095	50.57
0-9	5475	30.44	2809	15.61	2666	14.82
10-19	4590	25.52	2307	12.83	2283	12.69
20-29	2448	13.61	1105	6.14	1343	7.47
30-39	1867	10.38	881	4.90	986	5.48
40-49	1435	7.98	687	3.82	748	4.16
50-59	952	5.29	475	2.64	477	2.65
60 y Mas	1219	6.78	627	3.49	592	2.29

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,002.

Cuando se analiza la población por rangos de edad de acuerdo a los datos contenidos en el cuadro anterior, que corresponden al año 2002, se determinó que existe una diferencia relativa mínima (porcentual) entre ambos sexos, pues, el sexo masculino se ubica en un 49% y el femenino en un 51%; este balance entre ambos géneros resulta importante porque la mujer puede jugar un papel relevante en el desarrollo social del municipio de Quezada.

La población para este año refleja un perfil joven, puesto que las personas que se ubican en los grupos de edad de 0 a 19 años representa más de la mitad de población, es decir, un 56% de la población total, equivalente a 10,065 habitantes, lo cual es positivo para la economía del Municipio.

1.3.2 Población urbana y rural

La población del Municipio, se ubica en su mayoría en el área rural, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2
Municipio de Quezada, Jutiapa
Población Urbana y Rural
Años: 1994-2002

AREA	Población Censo 1994 INE	%	Proyección Población año 2002	%	Población Según muestra	%
Urbana	1,806	0.13	2,367	0.13	261	0.15
Rural	12,095	0.87	15,619	0.87	1,525	0.85
Total	13,901	1.00	17,986	1.00	1,786	1.00

Fuente: Elaboración propia con base a datos X Censo Nacional de Población año 1994 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

Como se observa en el cuadro anterior, el crecimiento población del año 2,002, según muestra se estableció un incremento del 2% del área rural a la urbana, comparado con el X Censo Nacional de Población del Año 1994; este incremento obedece a que las condiciones de vida del área urbana son mejores que el área rural, lo cual da origen a la migración del área rural a la urbana.

1.3.3 Densidad poblacional

Según proyecciones del INE, para el año 2002, este Municipio es habitado por 17,986 personas, cifras que al relacionarlas permiten determinar una densidad poblacional de 214 habitantes por kilómetro cuadrado, se estima que para el año 2002 la población ha crecido un 23%, equivalente a 4,085 personas, a una tasa anual de crecimiento del 3%, con relación al año 1994.

1.3.4 Población económicamente activa (PEA)

La población económicamente activa esta conformada por personas que están en edad de trabajar y que pueden estar en condiciones de empleados, subempleados o desempleados. La población económicamente activa del municipio de Quezada se presenta a continuación.

Cuadro 3
Municipio de Quezada, Jutiapa
Población Económicamente Activa e Inactiva
Años: 1994 y 2002

Descripción	1994	%	2002	%
<u>Población comparada</u>				
Población económicamente activa	3,481	39.89	5,979	41
Población económicamente inactiva	5,245	60.11	8,543	59
Totales	8,726	100	14,522	100

Fuente: Elaboración propia con base a datos del X y XI Censo Nacional de Población, V y VI de Habitación 1994 y 2002, e investigación de campo Grupo EPS., Segundo semestre 2002.

Como se observa en el cuadro anterior para el año 2002, existió un aumento del 8.44% de la población económicamente activa comparada al año 1994, esto debido al crecimiento de la población que fue de 4,085 habitantes. Con relación a la disminución del 8.94% de la población económicamente inactiva del año 2002 con respecto al año 1994, obedece a que parte de los habitantes que se dedican a las labores de ama de casa y estudiantes se han incorporado a las diferentes actividades económicas, esto conlleva a ser parte de la población económicamente activa.

Se estableció que el 49% de la población económicamente activa posee empleo. Asimismo la población en edad de trabajar para el año 2002 es de 11,292 personas que representa el 63% de la población total del Municipio.

1.4 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

Con relación a la división política administrativa, está referida a los centros poblados urbanos y rurales que integran la jurisdicción municipal y la división administrativa, así como los diferentes puestos que se cubren con el recurso humano adecuado para administrar el territorio municipal y que tiene su expresión en la conformación de la Corporación municipal.

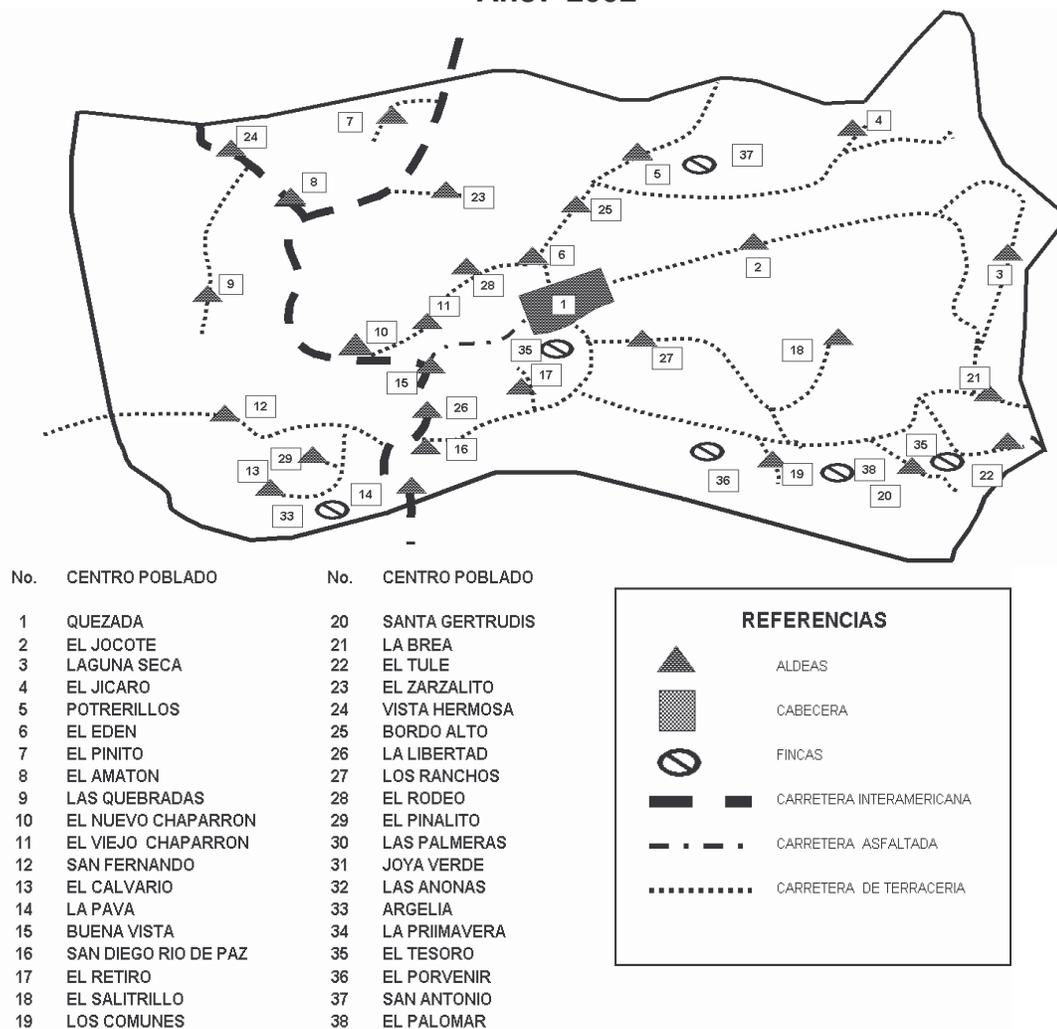
1.4.1 Estructura política

La estructura política del Municipio, según censo de población del año de 1994, se conformaba por 41 centros poblados, de los cuales actualmente existen únicamente 38, de éstos nueve (9), caseríos son reconocidos por la Municipalidad como aldeas y tres tendieron a desaparecer, por falta de desarrollo económico de las mismas.

Según investigación de campo, se estableció que la Municipalidad actualmente reconoce entre su estructura política a los siguientes caseríos, siendo nueve: El Edén, El Zarzalito, Los Ranchos, Las Palmeras, La Libertad, El Calvario, El Pinalito, Joya Verde, Las Anonas.

La siguiente gráfica muestra la distribución de los centros poblados del municipio de Quezada.

Gráfica 2
Municipio de Quezada, Jutiapa
Mapa de Accesos, Distribución y Centros Poblados
Año: 2002



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Segundo semestre 2,002.

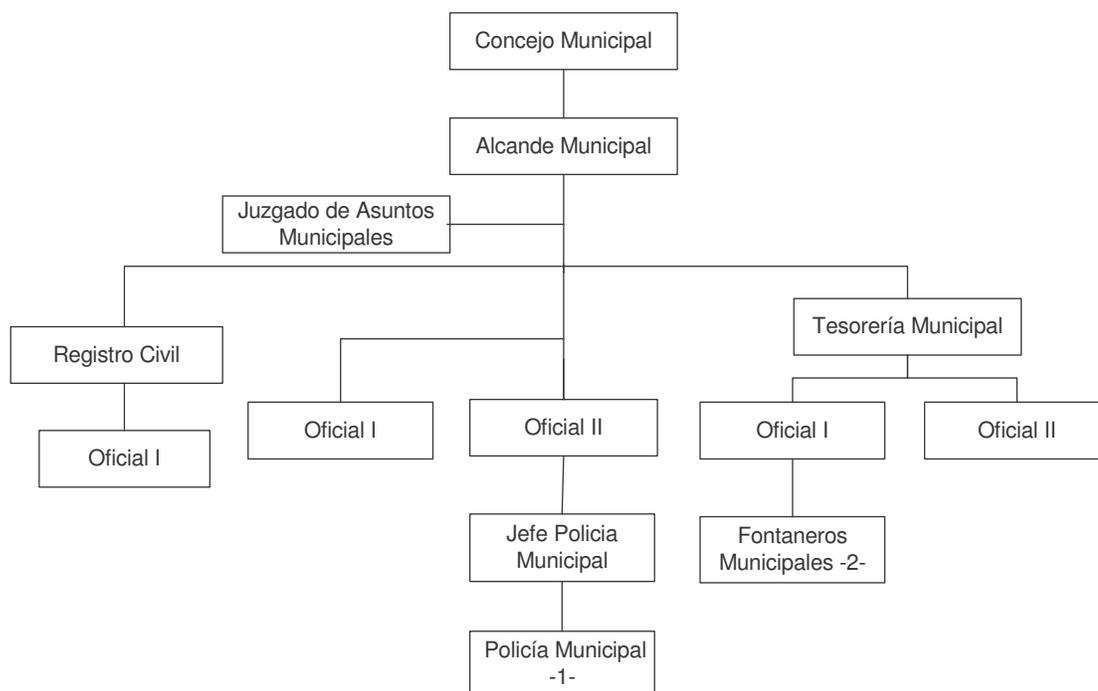
Los caseríos que se reconocen en la actualidad como Aldeas, sin haber acuerdos gubernativos que los avalen, son: Bordo Alto, El Rodeo, Vista Hermosa, El Amatón, La Pava, El Tule, Laguna Seca, Los Comunes, Nuevo Chaparrón, Viejo Chaparrón. Los caseríos que desaparecieron son: El Hato, Las Trojas, Los Corrales o Las Cruces.

1.4.2 División administrativa

Los órganos administrativos están conformados por decisión del gobierno local autónomo que son: El Concejo, Alcalde municipal y Alcaldes auxiliares que ejercen la representación de las aldeas y caseríos. Así mismo, los órganos de funcionamiento están formados por el Secretario municipal, Registrador civil, Tesorería municipal, Fontanero municipal, Encargado de cementerio.

La siguiente gráfica refleja la jerarquía y línea de mando de la municipalidad de Quezada, para el año 1990:

Gráfica 3
Municipio de Quezada, Jutiapa
Organigrama Municipal
Año: 1990

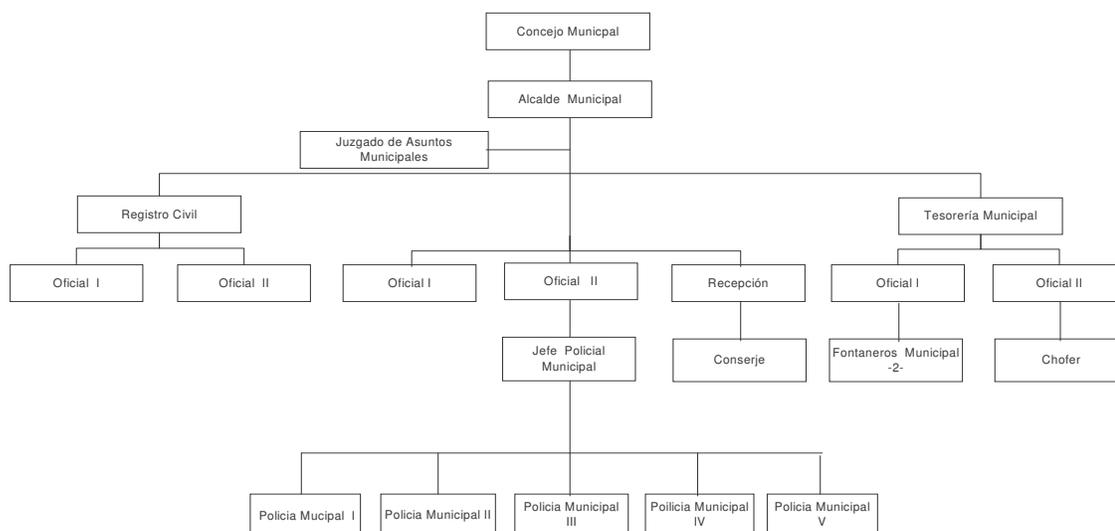


Fuente: Registros de la Municipalidad de Quezada, departamento de Jutiapa.

El organigrama anterior, refleja los puestos y funciones que se tenían para el año de 1990, en el municipio de Quezada.

A continuación se presenta nuevo orden de la estructura de la organización de la municipalidad de Quezada.

Gráfica 4
Municipalidad de Quezada, Jutiapa
Organigrama
Año: 2002



Fuente: Registros de la Municipalidad de Quezada, departamento de Jutiapa.

La estructura organizacional anterior, permite delegar al responsable de cada área la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades y el enlace horizontal y vertical de los grupos entre si, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información.

1.5 RECURSOS NATURALES

A continuación se describen los recursos naturales del municipio de Quezada.

1.5.1 Bosques

En el Municipio se localiza Bosque Húmedo Subtropical templado (BHS (t)), el tipo de vegetación es el pino colorado, encino, topal, chaparro y nance. El bosque de pino colorado es potencial para la explotación de maderas, lo cual tiene efectos positivos para la economía del Municipio.

1.5.2 Minas y canteras

A través de la investigación de campo se observó que las minas son inexistentes en el Municipio, pues la única actividad extractiva es la referente a canteras.

1.5.3 Hidrografía

En el Municipio existen los ríos siguientes: Las Uluminas, Los Muertos, Río de Paz, El Tempisque y Las Lajas. Además tiene Quebradas que se mencionan: Agua Escondida, del Muerto, El Beneficio, El Bordugón, El Pinito, El Salitre, El Tesoro, El Varal, Honda, La Calera, La Chamarrita, La Melada, La Quebradona, Las Mulas, Los Chilamates, Los Lucios, Los Ranchos, Oscura, Seca, Ulumina y De Esquivel. Entre los manantiales se describen: Manantiales, El Naranjo, Los Trapichitos (El Salto), Santa Gertrudis, Los Lucios. Estos ríos representan un potencial para el desarrollo de la actividad agrícola, al permitir utilizar sistemas de riego para el cultivo de hortalizas como: tomate, chile pimiento, pepino y otros, asimismo, fomentar la actividad pecuaria a través de la crianza de ganado bovino.

1.6 INFRAESTRUCTURA

La infraestructura del Municipio está formada por vías de comunicación, medios de transporte entre otros:

1.6.1 Vías de comunicación y acceso

Es la infraestructura que utiliza la población al trasladarse a diferentes lugares a efectuar transacciones comerciales, actividades sociales y otras. Con relación al municipio de Quezada esta comunicado a través de la carretera Interamericana CA-1, sección oriente con la cabecera departamental de Jutiapa y la ciudad de Guatemala, de ésta (CA-1) dos kilómetros adentro totalmente asfaltados.

La infraestructura vial integra a la mayor parte de aldeas y caseríos, las cuales se comunican con el Centro urbano por medio de caminos vecinales, que en un 10% se encuentran asfaltados y un 90% balastrados, transitables durante todo el año. Dentro de su casco urbano, existe una línea de transporte que lo comunica con la cabecera departamental de Jutiapa.

1.6.2 Medios de transporte

El servicio de transporte colectivo de microbuses, es el más usado por la población, ya que se presta desde el Municipio a la cabecera departamental, cada unidad sale con 20 minutos de diferencia y su tarifa es de Q2.00.

Éste tipo de transporte es utilizado de la Cabecera municipal a los diferentes centros poblados del área rural, el costo es de Q 2.00 a Q. 3.00; que cubre el

100% de las comunidades, debido a las buenas condiciones de las vías de comunicación.

1.6.3 Educación

Con base al censo poblacional de 1994, la población analfabeta de Quezada, alcanzaba un 32%, mediante el análisis de la muestra seleccionada, se comprobó que el índice de analfabetismo en el municipio de Quezada a disminuido con relación al último censo poblacional, actualmente alcanza el 23%, lo cual refleja un avance positivo en el desarrollo educativo.

La educación esta constituida por el nivel primario, donde se atiende el 64% estudiantes que equivale 2,787, en el nivel básico el 34%, es decir a 775 estudiantes y por último esta el diversificado que representa el 2% que asciende a 50 alumnos. Como puede observarse que entre mayor es el nivel de estudio menor es la participación de la población estudiantil, esto debido a la escasez de recursos económicos de los habitantes para cubrir los gastos que se realizan en el desarrollo de esta actividad; otro factor del déficit educativo de la población del Municipio, es por la deserción escolar, según la Dirección municipal de educación. Asimismo, el 91 % son alumnos de instituciones públicas, el 1% de colegios privados y el 8% de institutos por cooperativa.

1.7 SERVICIOS

Entre los servicios con que cuenta el municipio de Quezada, se mencionan.

1.7.1 Estatales

✓ Existen dos centros de salud, uno tipo “B” y otro tipo “C”, éste ultimo no

- ✓ funciona, debido a que carece de recurso humano, únicamente existe su infraestructura. De acuerdo al presente estudio se determinó que la cobertura del servicio de salud es del 57% equivalente a 9,951 personas, existe un déficit del 43%, es decir; 7,546 personas en su mayoría son atendidas por centros de salud privados.
- ✓ Una sede de la delegación de la Policía Nacional Civil
- ✓ Juzgado de Paz
- ✓ Tribunal Supremo Electoral
- ✓ Comisión Nacional para la Alfabetización (CONALFA).
- ✓ Existen 23 establecimientos educativos, los cuales cubren los niveles de pre-primaria, primaria, básicos y diversificado.

1.7.2 Municipales

Entre los servicios que se dan a través de la Municipalidad, están los siguientes:

- ✓ Agua

Con base a la investigación de campo, se determinó que del total de la población, el 84 % tiene el servicio de agua entubada, el 11 % la obtienen por medio de pozo, el 2% por medio de chorros públicos fuera de sus hogares y el 3% se valen de ríos, esto implica el riesgo de una epidemia, por no cumplir con las medidas de salud establecidas para el consumo de agua. Los centros poblados donde no existe el servicio de agua entubada son, Laguna Seca, El Edén y en una parte de El Calvario.

- ✓ Drenajes y letrinas

El servicio de drenaje existe únicamente en el casco urbano, el área rural carece

en su totalidad de este servicio y el 25% de los hogares de ésta área, han construido fosas sépticas donde canalizan sus aguas servidas, en el resto de los hogares estas aguas corren a flor de tierra, lo cual puede en determinado momento generar contaminación y criadero de zancudos que atenta contra la salud de los habitantes.

- ✓ Otros servicios: Un centro deportivo, una biblioteca, un tanque de agua y salones municipales.

1.7.3 Privados

- ✓ Energía eléctrica

En la actualidad éste servicio cubre el 92% de los centros poblados y únicamente el 8% de los mismos no lo poseen, entre ellos se mencionan, Laguna Seca, El Calvario y El Pinito.

- ✓ Telefonía

La cobertura telefónica en el Municipio es del 5%, del total de los hogares cuenta con este servicio; por otro lado existe un déficit del 95%, que ha limitado el desarrollo económico de la población.

- ✓ Otros servicios

Entre estos se clasifican los prestados por profesionales, técnicos y comerciantes; tales como: clínicas médicas, correos de Guatemala, emisora radial, barberías, servicio de cable vía satélite, talleres mecánicos, farmacias, molino de nixtamal, academias de mecanografía.

1.8 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

A continuación se describe la principal infraestructura localizada en el municipio de Quezada, que se observó durante la investigación de campo.

1.8.1 Sistemas de riego

La forma de riego para los cultivos es a través de la lluvia y únicamente en las aldeas Los Comunes, Potrerillos y El Salitrillo, se utiliza el sistema de riego por gravedad, lo que equivale al 1% de la totalidad del Municipio; en la aldea Potrerillos existen dos plantaciones que utilizan riego por goteo, específicamente producción de tomate.

1.8.2 Centros de acopio

El Municipio no cuentan con centros de acopio formalmente establecido, en los meses de cosecha y post-cosecha las personas trasladan distintas cantidades de quintales de granos básicos a la orilla del camino frente a sus hogares para ser entregados al acopiador.

1.8.3 Mercados

En la Cabecera municipal se cuenta con un edificio para el mercado, el cual no es utilizado por la ausencia de vendedores e interesados en utilizar este local para realizar sus transacciones, lo que permite afirmar que no existe mercado, debido a que la mayoría de los habitantes se aprovisionan en establecimientos de la ciudad de Jutiapa a 18 kilómetros de distancia.

1.9 FACTOR TIERRA

En este elemento se ha hecho la clasificación siguiente:

1.9.1 Tenencia

La investigación llevada a cabo en el Municipio, para el año 2002 sólo se encontraron dos formas de tenencia que corresponden a propia con el 98%, es decir, un equivalente a 11,082 manzanas y tenencia comunal con el 2%, igual a 247.51 manzanas; a diferencia del año 1979 donde se encontraron seis formas de tenencia: propia con un equivalente al 93% de la superficie total y el 7% restante esta integrado así: el 4.33% arrendada, el 0.01% colonato, el 2.19% comunal y tierras ocupadas es el 0.36%.

El 98% de tenencia de la tierra es propia, que en su mayor parte corresponde a las unidades de fincas familiares, multifamiliares medianas y grandes, y una mínima parte es representada por microfincas, las cuales son propiedad de la mayoría de la población y son utilizadas para cultivos de autoconsumo.

Los habitantes del Municipio, al carecer de propiedad de tierra, proceden al pago de renta para el uso de la misma, lo cual incrementa los costos de los cultivos y el margen de ganancia es disminuido, esto da como resultado que la población sea más pobre.

El Gobierno en los Acuerdos de Paz, lo referente a los aspectos socioeconómicos y situación agraria, enfoca la solución de la problemática de la tenencia de la tierra, por medio de un fideicomiso para financiar a campesinos para la adquisición de tierras; sin embargo, en el municipio de Quezada, no existe una organización que realice gestiones para obtener éstos beneficios.

1.9.2 Concentración

A continuación se presenta el grado de concentración de la tierra en el Municipio.

Cuadro 4
Municipio de Quezada, Jutiapa
Concentración de la Tierra por Tamaño de Finca
(Superficie en Manzanas)
Años: 1979-2002

TAMAÑO DE FINCA	1,979				2,002			
	No. Fincas	%	Superficie	%	No. Fincas	%	Superficie	%
Microfincas	209	8.66	84.58	0.76	1458	60.42	590.04	5.21
Subfamiliares	1910	79.16	3472.45	30.65	778	32.24	1414.4	12.48
Familiares	262	10.86	2879.5	25.42	118	4.89	1296.5	11.45
Multifamiliares	32	1.32	4892.98	43.17	59	2.45	8028.07	70.86
Total	2413	100.00	11329.51	100.00	2413	100.00	11329.01	100.00

Fuente: Elaboración propia con base a datos del III Censo Nacional Agropecuario Año 1979, e Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

Se observa que en el número de unidades productivas clasificadas como subfamiliares ha decrecido durante los últimos años, esto debido a que los propietarios han dividido su patrimonio para heredar o vender, esto también tiene un efecto en el incremento en las unidades de multifamiliares.

El alto grado de concentración de la tierra, que en el año 2002 ascendió al 71%, implica que se amplió el grado en la desigualdad de la distribución del recurso, con respecto al año 1979, que representaba el 43%.

El incremento en la concentración de la tierra es un problema de estructura agraria, que a la fecha muestra que la propiedad se concentra en pocas personas con grandes extensiones.

1.9.3 Uso

Se caracteriza por las actividades que el hombre desempeña directamente sobre la tierra para obtención de bienes que le permiten satisfacer sus necesidades; en la realización de las actividades agropecuarias la tierra constituye el medio de producción más importante. El cuadro siguiente permite observar el uso de la tierra, de acuerdo a la actividad que se desarrolla.

Quadro 5
Municipio de Quezada, Jutiapa
Uso Agrícola de la Tierra por Tamaño de Finca
(Superficie en Manzanas)
Años: 1979-2002

Descripción	1979		2002		Variaciones	
	Manzanas	%	Manzanas	%	(+)	(-)
Total	11,329.51	100.00	11,329.51	100.00	-	-
Cultivos Temporales	6,635.84	58.57	3,167.82	27.96	-	3,468.02
Cultivos Permanentes	51.86	0.46	128.00	1.13	76.14	-
Pastos	3,514.56	31.02	7,268.55	64.16	3,753.99	-
Bosques y Montes	848.91	7.49	486.80	4.30	-	362.11
Otras tierras	278.34	2.46	278.34	2.46	-	-

Fuente: Elaboración propia con base a datos del III Censo Nacional Agropecuario Año 1979, e Investigación de Campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayor parte de la tierra en el Municipio esta destinada para pastos, es decir el 64%, esto equivale a 7268.55 manzanas que se utilizan para el desarrollo de la ganadería. En segundo lugar lo ocupan las tierras que se utilizan para cultivos anuales que cubre una superficie de 28%, en tercer lugar la tierra utilizada corresponde a bosque y montes con 4%, y le sigue otras tierras con el 3%, que corresponden a barrancos, pantanos, ríos, quebradas y áreas pedregosas, por ultimo los cultivos permanentes con el 1%.

CAPÍTULO II

COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La comercialización se define como: “un mecanismo primario que coordina la producción, la distribución y el consumo, comprende tanto la transferencia de derechos de propiedades (actos de comercio), como el manejo físico de traslado y preparación para el consumo”⁴

2.1 SITUACION ACTUAL

De acuerdo al análisis efectuado se estableció que la crianza y engorde de ganado bovino, constituye el 96% de los ingresos de la población que se dedica a la actividad pecuaria.

Se observó que las condiciones de la producción de ganado bovino en las fincas subfamiliares son subdesarrolladas, es decir, que no tienen asistencia técnica, al contrario de las unidades clasificadas como familiares y multifamiliares que se caracterizan por el uso de razas puras o mejoradas, asistencia técnica y pueden obtener financiamiento con facilidad.

En este apartado se analizará el proceso de comercialización, el análisis institucional y funcional, por último las operaciones de comercialización.

2.1.1 Proceso de comercialización

Durante la investigación, se observó la forma en que se realiza la

⁴ GILBERTO, MENDOZA. Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. Instituto de Cooperación para la Agricultura, 1995, 2ª. Edición revisada y aumentada. San José Costa Rica, Paginas 343.

comercialización a través de las etapas de concentración, equilibrio y dispersión, que se describen a continuación:

✓ **Concentración**

Concentración o acopio se entiende como la función física de reunir la producción, procedente de distintas unidades para facilitar su comercialización. Para el presente caso el acopio de las reses se realizan en terrenos de los productores, para ello hacen uso de pequeños cercos construidos con alambre de púa y madera; la compra y venta del ganado bovino se efectúa entre el productor y el acopiador transportista, quien se ubica generalmente en el municipio de Quezada y cabecera departamental de Jutiapa.

✓ **Equilibrio**

Esta función permite ajustar la oferta a los requerimientos de la demanda, para ello se mantiene el producto en depósitos por algún tiempo.

Se observó que en el municipio de Quezada el ganado bovino se comercializa durante todo el año, debido a que la carne de res forma parte de la dieta alimenticia de la población, lo cual influye a que toda la producción pueda ser consumida; esto permite establecer que existe equilibrio entre la oferta y la demanda.

✓ **Dispersión**

El intermediario acopiador compra el ganado bovino en las instalaciones de las unidades productivas, posteriormente las traslada a los mayoristas ubicados generalmente en la cabecera departamental de Jutiapa, éstos efectúan el

destace y clasificación de la carne para la venta a los detallistas (carnicerías), ubicados principalmente en el municipio de Quezada, quienes a su vez distribuyen al consumidor final.

2.1.2 Análisis del proceso de comercialización

A continuación se describe el análisis del proceso de comercialización de la producción del ganado bovino.

2.1.2.1 Análisis institucional

Es la descripción de las instituciones o agentes de mercado que participan en el proceso de producción, los cuales son: productor, intermediario (acopiador, mayorista, minorista) y consumidor final.

✓ Productor

Es la persona que se dedica a la crianza y engorde de ganado bovino, con fines de consumo o venta, en este caso son propietarios de unidades productivas denominadas fincas subfamiliares y multifamiliares, entre las que existen en el municipio de Quezada están: Finca Argelia ubicada en la Aldea La Pava, Finca Porvenir y Palomar ubicadas en la Aldea Los Comunes.

✓ Acopiador

Es la persona que compra el ganado directamente al productor a determinado precio y agrega un porcentaje adicional por el traslado al mayorista. La negociación se realizan en el punto donde se ubican las unidades productivas, no cuenta con instalaciones para concentrar las reses, únicamente efectúa una

transacción comercial, en este caso la mayoría de acopiadores son provenientes de la región del departamento de Jutiapa.

✓ **Mayorista**

Es la persona que compra los animales en pie, procede al destace con el propósito de distribuir la carne a los minoristas, asimismo tiene instalaciones adecuadas para el almacenamiento, por razones que este producto necesita de refrigeración para mantenerse en condiciones aptas para su consumo. Esta actividad se realiza específicamente en la cabecera departamental de Jutiapa, debido a que en el Municipio no existen rastros.

✓ **Minorista**

Después de adquirir la carne del mayorista procede a su venta al consumidor final, entre los agentes que realizan esta actividad en el Municipio, están: una carnicería y varias tiendas.

✓ **Consumidor final**

Es el último que participa en el proceso, constituye el ente más importante, pues hacia él van dirigidas todas las actividades del mercado para satisfacer sus necesidades, es quien establece el lugar, cantidad y tiempo en el que desea adquirir la carne para su consumo y esta conformado por la población del municipio de Quezada, departamento de Jutiapa y otros departamentos de la región.

2.1.2.2 Análisis estructural

A través de este análisis se puede conocer las condiciones sobre las cuales está formado el mercado; define la forma en que las personas que intervienen en la compra-venta se relacionan entre sí.

✓ Estructura del mercado

Es la ruta que toma el ganado bovino al cambiar de propiedad, desde el productor hasta el consumidor final, se manifiesta la eficiencia de la comercialización, los intermediarios participantes en este proceso son: acopiador, mayoristas y minoristas.

En este caso de acuerdo al análisis realizado se estableció que el tipo de mercado que existe en el Municipio, es de competencia perfecta; es decir, que existen varios productores de ganado bovino que se constituyen en oferentes y diversos demandantes que son los consumidores.

✓ Conducta del mercado

Representa los patrones de comportamiento de los participantes para adoptarse a los mercados; para el presente estudio está determinada por el acopiador, quien establece la cantidad y calidad de ganado que desea adquirir; así como su precio. La transacción generalmente se efectúa al contado y en efectivo, esto beneficia al productor, pues obtiene la disponibilidad inmediata de los fondos.

✓ Eficiencia del mercado

Consiste en el flujo de mercancías entre el productor y el consumidor final al

más bajo costo, lo cual debe ser compatible con las exigencias que este último realice.

Se estableció que en el Municipio existe eficiencia, esto basado en que la producción satisface la demanda del mercado. El valor de venta cubre todos los gastos que se realizan durante el proceso de producción y comercialización, además aporta utilidades al productor y a los intermediarios.

2.1.2.3 Análisis funcional

Constituye la realización de las funciones necesarias para llevar un bien al consumidor final, en este proceso se agrega utilidad de forma, lugar y posesión.

✓ Funciones de intercambio

Estas se relacionan con la transferencia de derechos de propiedad de los bienes, y se vincula con la utilidad de posesión, entre las que se pueden mencionar la compra-venta y determinación de precios. La primera se realiza por inspección, en el momento en que el acopiador se presenta en las instalaciones de la finca para realizar la transacción, quien inspecciona la raza, edad y peso, éste último se estima con base a la experiencia del vendedor y el comprador, pues se observó que las instalaciones carecen del equipo para obtener un peso exacto.

El precio de venta se establece con base a los que rigen en el mercado local y regional, generalmente se aplica el regateo para llegar a un acuerdo entre el vendedor y comprador, asimismo el pago se efectúa al contado y en ocasiones existen condiciones de crédito.

✓ **Funciones físicas**

Se refiere a las funciones de acopio, pesado, clasificación, transporte transformación, almacenaje y empaque, las cuales se describen a continuación.

Acopio: Se estableció que en el Municipio el acopio del ganado bovino se desarrolla en instalaciones informales ubicadas en las unidades productivas, es por ello que esta clasificado como secundario.

Pesado: El pesado del ganado bovino se lleva acabo de acuerdo a la experiencia del acopiador y productor, debido a que las unidades productivas del Municipio carecen de equipo especial para esta función.

Clasificación: Se observó que el productor clasifica el ganado bovino de acuerdo a su tamaño y edad, lo cual se realiza en los lugares de acopio de las unidades productivas del municipio de Quezada.

Transporte: Esta función es efectuada por el acopiador, quien traslada el ganado bovino de las unidades productivas hacia los lugares de destace, ubicados generalmente en la cabecera departamental de Jutiapa.

Transformación: Esta función no es aplicada por el productor, debido a que la venta del ganado es en pie; específicamente el destace es desarrollado por el intermediario mayorista.

Almacenaje y empaque: Estas actividades son desarrollas por el detallista, quien almacena la carne de las reses en equipo de refrigeración para mantener su calidad; con relación al empaque se efectúa en bolsas de nylon con capacidad de una a cinco libras.

✓ **Funciones auxiliares**

Su finalidad es contribuir a la ejecución de las actividades de intercambio y físicas, los factores que se consideran son: información de precios, financiamiento para la comercialización y aceptación de riesgo.

- **Información de precios**

Se estableció que los productores de ganado bovino son afectados por la especulación de precios, pues no existen organizaciones en el Municipio que proporcione datos al respecto.

- **Financiamiento**

Se observó que el financiamiento externo es mínimo, derivado al temor de no poder pagar el préstamo en el tiempo establecido, como consecuencia perder las propiedades que han entregado en garantía. Lo anterior limita a los productores de ganado a trabajar únicamente con financiamiento de ventas anteriores y ahorros familiares.

- **Aceptación de riesgos**

Los productores de ganado tienen el riesgo que sus reses sean robadas, situación que ha provocado que la producción de ganado disminuya; otro riesgo son las enfermedades propias del ganado, principalmente: cacho hueco, carbunco o ántrax, mastitis y otros.

2.1.3 Operaciones de comercialización

Son las operaciones que se refieren a los canales, márgenes de comercialización y los factores de diferenciación, lo cual se describe a continuación.

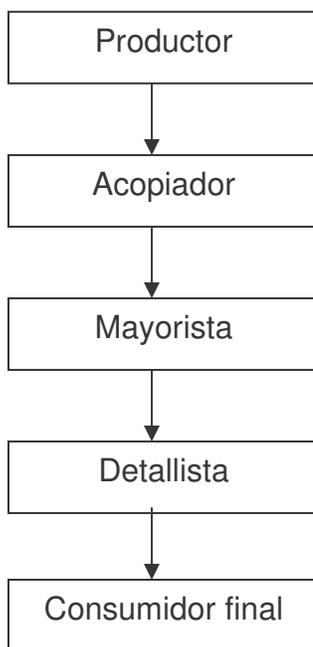
2.1.3.1 Canales de comercialización

“Los canales de comercialización son las diferentes etapas por las cuales deben de pasar los bienes en el proceso de transferencia, entre el productor y el consumidor final”.⁵

Permite conocer la importancia y el papel que desempeña cada uno de los agentes que intervienen en el proceso de traslado del producto, en cada etapa se registra un cambio en la propiedad. En el Municipio se identifica un tipo de canal que va del productor al acopiador, de éste al mayorista, minorista y por último al consumidor final, como muestra la gráfica siguiente.

⁵ Gilberto Mendoza. Op.Cit. Pag. 268.

Gráfica 5
Municipio de Quezada, Jutiapa
Canales de Comercialización
Crianza y Engorde de Ganado Bovino
Año: 2002



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

En el canal de comercialización el acopiador adquiere el ganado en el lugar donde se ubican las diferentes unidades productivas; este agente vende al mayorista, quien efectúa el destace de las reses y posteriormente vende la carne al detallista, y éste último provee al consumidor final.

2.1.3.2 Márgenes de comercialización

Es la diferencia de precio que paga el consumidor final por un producto con relación al precio que recibe el productor. El margen de comercialización se

divide en bruto y neto, otro factor que se analiza es la participación del productor.

El margen bruto de comercialización (MBC) se calcula en relación al precio pagado por el consumidor final y el productor. El margen neto de comercialización (MNC) se calcula en relación con el margen bruto de intermediación y el costo de mercadeo; Es decir, es el beneficio neto que recibe la intermediación después de deducir al margen bruto los costos de mercadeo, éste es presentado en valores relativos

A continuación se describen los márgenes de comercialización.

Cuadro 6
Municipio de Quezada, Jutiapa
Márgenes de Comercialización
Crianza y Engorde de Ganado Bovino
Año: 2002

Institución	Precio de venta	Margen bruto	Costo de mercadeo	Margen neto	% de Rentabilidad	
	Q	Q	Q	Q	S/inversión	S/participación
Productor	3,392.90					0.49
Transportista	3,892.90	500.00	120.00	380.00	11	0.07
Mayorista	5,500.00	1,607.10	<u>650.00</u>	957.10	25	0.23
destace			200.00			
Merma			350.00			
Impuestos			25.00			
Almacenaje			75.00			
Detallista	7,000.00	1,500.00	<u>525.10</u>	974.90	18	0.21
empaque			0.10			
Transporte			300.00			
Alquiler			200.00			
Pesado			25.00			
Totales		3,607.10	1,295.10	2,312.00	54	1.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,002.

Los datos anteriores corresponden a la venta de una res, con un peso aproximado de 1000 libras en pie; el Mayorista es el que obtiene el mayor porcentaje de rentabilidad sobre inversión comparado con los demás entes que participan; no obstante, que absorbe los gastos de destace, merma y pago de

impuestos municipales, su rendimiento es del 25%, esto es atractivo confrontado al rendimiento máximo del 12% de interés que devengan las inversiones en el sistema financiero de Guatemala.

El cuadro anterior refleja que por cada quetzal que paga el consumidor final, el productor obtiene 49%, mientras que el intermediario obtiene 51%, esto demuestra que la comercialización para este producto es más rentable para el intermediario que para el productor, ya que el intermediario únicamente invierte en gastos de mercadeo; no obstante, el productor asume los riesgos de producción.

2.1.3.3 Factores de diferenciación

En las fincas subfamiliares se desarrolla la crianza y engorde de ganado bovino de la raza conocida como criolla que se caracteriza por la resistencia a las condiciones que imperan en estas unidades, la carne de este animal es de menor calidad comparado con la producción de las fincas familiares y multifamiliares, lo que influye al establecer el precio, sin generar utilidad de lugar, tiempo o de forma en el proceso, lo cual se describe a continuación.

✓ Utilidad de lugar

El acopio de las reses se realiza en los lugares de producción de cada propietario de finca, esto obliga al acopiador a que realice un mayor recorrido de las rutas para recolectar el ganado bovino, lo que influye en gastos y por ende el precio de comercialización con el productor es menor.

✓ **Utilidad de tiempo**

El productor traslada el ganado bovino a los centros de concentración aproximadamente 12 horas previo al momento de realizar la compra-venta, para evitar que el mismo pueda disminuir de peso al estar encerrado, pues una de las variables que determina el precio de cada unidad son las libras de peso.

✓ **Utilidad en forma del proceso**

Por la forma en que se realiza el proceso de comercialización el productor no aplica la transformación del producto que implique un valor agregado, debido a que los productores no se encuentran organizados para efectuar la venta del ganado bovino, esto minimiza la cantidad reses a negociar y los precios son bajos.

2.2 COMERCIALIZACIÓN PROPUESTA

Para mejorar el proceso de comercialización con el objetivo de aumentar los beneficios de los productores en la venta del ganado bovino de las fincas subfamiliares, es necesario organizarlos a través de la creación de una cooperativa, la cual será responsable de las negociaciones de la producción y lograr eliminar la participación del acopiador, lo cual permitirá al productor vender cada res a Q.3,892.00

Otra razón para proponer la creación de una cooperativa es por la facilidad con que se puede organizar administrativamente y legal, además tiene la ventaja de tener incentivos fiscales como es la exoneración del impuesto sobre la renta.

2.2.1 Proceso de comercialización propuesto

Entre las etapas del proceso de comercialización propuesto, están: concentración, equilibrio y dispersión, las cuales se describen a continuación.

✓ Concentración

Será realizada por la cooperativa, la que reunirá la producción de las pequeñas unidades, para ello elaborará un calendario para llevar registro del animal que esté listo para la venta y la ubicación donde debe ser recogido, para ser transportado al lugar donde se efectuará la transacción.

✓ Equilibrio

Los miembros de la cooperativa se encargarán de llevar registros de los cambios que se den en la demanda, en los diferentes períodos del año, para disponer de la cantidad necesaria para abastecer el mercado nacional.

Para lograr el equilibrio deseado las pequeñas instalaciones ubicadas en las unidades productivas el departamento de producción de la cooperativa debe de velar para contar con el pasto suficiente para la adecuada alimentación del ganado, en la época de verano y así disminuir el gasto que representa la compra de concentrados, melazas y suplementos alimenticios, para mantener el nivel de producción durante las estaciones del año. Es necesario considerar que la demanda de carne de res es permanente, por tratarse de un producto de consumo en la dieta alimenticia de la población guatemalteca.

✓ **Dispersión**

Para lograr que los pequeños ganaderos puedan aumentar el margen de ganancia, es necesario eliminar al intermediario acopiador de la negociación del ganado bovino, para lo cual la cooperativa a través del departamento de comercialización contrate el servicio de flete para realizar la distribución en forma directa a los compradores mayoristas. La cantidad de animales que se agrupe en el proceso de concentración se venderá a los compradores regionales que lo requieran.

2.2.2 Operaciones de comercialización

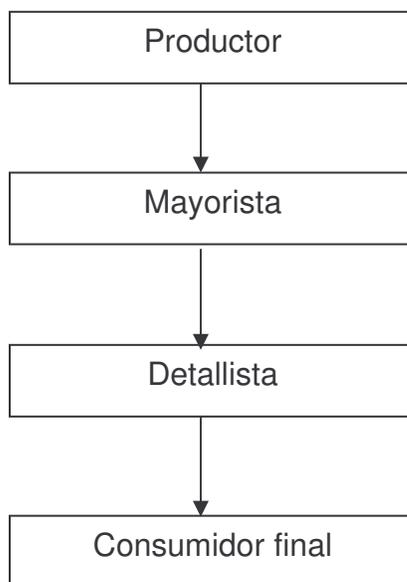
Incluye los canales y márgenes de comercialización propuestos, así como los factores de diferenciación.

✓ **Canales de comercialización propuestos**

Después de analizar los canales de comercialización del ganado bovino actualmente utilizados, se propone que el productor debe mantener relación directa con el mayorista, eliminar el intermediario acopiador; con la creación de una cooperativa los pequeños ganaderos podrán concentrar la producción y obtener un mejor precio al vender en forma directa.

La gráfica siguiente muestra los canales de comercialización propuestos.

Gráfica 6
Municipio de Quezada, Jutiapa
Canales de Comercialización Propuestos
Crianza y Engorde de Ganado Bovino
Año: 2002



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,002.

La gráfica anterior, muestra que se aplica el nivel tres de comercialización, debido a que en el mismo participa el productor, intermediario mayorista, detallista y por último el consumidor final; la venta de la producción en forma directa al mayorista, permitirá a los pequeños ganaderos incrementar el margen de ganancia.

✓ **Márgenes de comercialización**

Permite analizar en forma comparativa la utilidad de cada intermediario, como se describe en el en el cuadro siguiente:

Cuadro 7
Municipio de Quezada, Jutiapa
Márgenes de Comercialización Propuesta
Crianza y Engorde de Ganado Bovino
Año: 2002

Institución	Precio de venta Q	Margen Bruto Q	Costo de Mercadeo Q	Margen Neto Q	% de Rentabilidad S/Inversión	S/participación
Productor	3892.00					0.56
Mayorista	5500.00	1608.00	650.00	958.00	27	0.23
destace			200.00			
Merma			350.00			
Impuestos			25.00			
Almacenaje			75.00			
Detallista	7000.00	1500.00	525.10	974.90	18	0.21
empaque			0.10			
Transporte			300.00			
Alquiler			200.00			
Pesado			25.00			
Totales		3108.00	1175.10	1932.90	45	1.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,002.

Como se aprecia en el cuadro anterior, el productor obtiene una participación del 56% sobre el precio del ganado que paga el consumidor final, es decir que obtiene un incremento del 7% en el porcentaje de participación al organizar a los pequeños ganaderos en una cooperativa, esto representa una ventaja para el productor, pues permite aumentar sus utilidades.

✓ **Factores de diferenciación**

La implementación de la organización propuesta permitirá mejorar la calidad del ganado, incrementar el volumen de producción, comprar materiales e insumos a bajos precios y por consiguiente aumentar los ingresos de los productores; Además se presentan los beneficios siguientes.

✓ **Utilidad de lugar**

La concentración del ganado bovino se realizará en áreas que determine el departamento de comercialización de la cooperativa para evitar duplicar la ruta en el acopio de las reses, esto para minimizar gastos de transporte y aumentar los ingresos al proponer mejores precios.

✓ **Utilidad de tiempo**

El departamento de comercialización de la cooperativa coordinara los días de venta para que el productor traslade el ganado bovino a los centros de concentración 5 horas previo al momento de realizar la compra-venta, para mantener el peso de las reses y lograr un mejor precio de venta.

✓ **Utilidad en forma del proceso**

La organización propuesta permite incrementar el porcentaje de participación del productor dentro del proceso de comercialización al eliminar al intermediario acopiador. Asimismo aplicar transformación del producto para obtener un valor agregado y maximizar cantidad reses a negociar a mejores precios.

2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

A continuación se menciona el análisis de los beneficios que se obtienen con la implementación de la organización propuesta.

El productor obtendrá un incremento del 13% por la venta por libra en pie con respecto a los márgenes que se manejan, esto equivale a cincuenta centavos al

comparar el precio Q.3.39 con relación al precio que será de Q.3.89, lo cual repercutirá en aumentar sus utilidades.

Mediante la utilización de controles y suplementos alimenticios se obtendrán reses más fuertes en su constitución (con relación a la asimilación de enfermedades), mayor cantidad de carne y de calidad, esto permitirá ampliar el volumen de ventas al satisfacer mejor al consumidor final.

2.4 APLICACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN

Comprende el análisis y establecimiento de precios, ventas, distribución y cobros en el proceso de comercialización propuesto.

2.4.1 Precio

Se establecerá por libra en pie con base a los costos de producción y otro factor es la edad y raza, debido a que las reses jóvenes de alto peso y buen desarrollo físico adquieren un mejor valor, además será necesario que a través de la Asociación de Ganaderos del Sur Oriente obtener los precios del mercado regional, nacional y conocer la demanda insatisfecha, lo cual se tomará en cuenta para determinar el precio.

El ganado bovino apto para comercializar debe pesar 1000 libras y su importe se establece en función del valor actual aproximado de Q.3,393.00 y al iniciar operaciones la cooperativa efectuará el transporte, esto permitirá que sea de Q.3,892.00, es decir que el precio de cada libra será de Q.3.89.

La ventaja del sistema de pago basado en la calidad, constituye un reconocimiento a la labor del ganadero con respecto a la mejora del hato, en

dicha negociación se expresan las consideraciones de compradores y vendedores hasta llegar a un mutuo acuerdo.

2.4.2 Ventas

Será efectuad en forma exclusiva por la cooperativa, específicamente el gerente de la misma, quien se encargará de la apertura de nuevos mercados; para generar utilidad de tiempo se venderá en el momento oportuno para obtener el mejor precio. El departamento de comercialización de la cooperativa organizará eventos para dar a conocer a los consumidores la raza del ganado, asimismo se logrará informar los planes de vacunación y la alimentación proporcionada.

2.4.3 Distribución

Se realizará por medio de la utilización del canal de tres niveles, donde el productor le vende al mayorista, quien efectúa la labor de destace y lo comercializa a los detallistas, que se ubican en los diferentes mercados de las localidades, los que pondrán la carne a disposición de los consumidores finales.

El beneficio de esta propuesta es que existirá menos intermediarios en la comercialización del ganado, lo cual permitirá a los productores vender el ganado a un mejor precio, tener acceso a nuevos mercados y aumentar sus utilidades para mejorar el nivel de vida.

2.4.4 Cobros

El comprador puede cancelar el valor total de la venta con cheque de caja o efectivo y para disminuir el riesgo en el cobro de las transacciones comerciales, el valor cobrado deberá ser depositado en una cuenta bancaria diariamente.

CAPÍTULO III

ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La organización se define como “Una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas”⁶

Este capítulo contiene las organizaciones existentes en el municipio de Quezada, así como el tipo de organización propuesto para el buen funcionamiento de la actividad de crianza y engorde de ganado bovino.

3.1 ORGANIZACIONES EXISTENTES

Las principales instituciones que existen en el Municipio son las siguientes:

3.1.1 Sociales

Participan en proyectos de carácter integral, las que han unido recursos en el logro de sus objetivos en beneficio de la población, sin obtener lucro; para ello, han aplicado en forma empírica instrumentos de trabajo que pretenden dar seguimiento a los proyectos para mejorar el bienestar de la comunidad.

3.1.1.1 Comités de desarrollo

En el lugar, dentro de las organizaciones sociales existentes, se pueden mencionar, los comités pro-mejoramiento, que es la forma más común de

⁶ HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH. Administración Una Perspectiva Global. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. Décima primera edición, México 2002. Pág. 783.

organización de la población, tanto en el área urbana como en los centros poblados rurales, que se constituyen en los entes propulsores del desarrollo y mejoramiento social, a través de actividades tendientes a la consecución de proyectos en las áreas de salud, educación, agua potable, energía eléctrica, apertura, mejoramiento y mantenimiento de caminos entre otros. En total existen 73 de comités pro-mejoramiento, los cuales son apoyados por la Municipalidad local para el desarrollo de los proyectos.

3.1.1.2 Organizaciones no gubernamentales

Con relación a las entidades de este tipo que prestan sus servicios en el municipio de Quezada, se observó que la única que existe es la que apoya los programas de Pronade que se denomina como Agencia Interamericana de Desarrollo –AID- en los caseríos El Calvario, La Libertad y Vista Hermosa, con los siguientes beneficios: pago de maestros, útiles escolares y pago de refacción.

3.1.2 Organizaciones productivas

Entre los propósitos que tienen estas organizaciones, está el promover propuestas productivas que aumenten la riqueza en la localidad, entre las principales funciones se encuentran: detectar las necesidades de recursos humanos, físicos, y financieros, elaborar, gestionar y obtener el financiamiento necesario para los proyectos.

Entre las organizaciones existentes en el Municipio, la única que se encuentra es la Asociación de Tierras Comunales, que tiene como función primordial la administración y distribución de la tenencia de las tierras comunales, con base a los estatutos que rigen la realización de esta actividad.

En lo que respecta a organizaciones para el desarrollo de la actividad pecuaria, específicamente la crianza y engorde de ganado bovino no existen en la localidad; algunos productores se integran a la Asociación de Ganaderos de Sur Oriente, ubicada en la cabecera departamental de Jutiapa, para pertenecer a esta entidad es necesario ser propietario de un inventario mínimo de 35 cabezas de ganado, motivo por el cual los pequeños productores no gozan los beneficios que se promueve a través de esta organización.

3.2 ORGANIZACIÓN PROPUESTA

De acuerdo con la investigación de campo, se observó que los productores de ganado bovino, específicamente los que pertenecen a las fincas subfamiliares, trabajan en forma aislada, por lo que tienen problemas en la adquisición de insumos y en la comercialización de la producción; Además desconocen aspectos técnicos para mejorar la producción.

Por lo antes expuesto, se considera que la organización es un elemento necesario para lograr los objetivos y metas propuestas por los productores, para ello es necesario establecer la estructura apta para desarrollar todas las actividades de producción y comercialización del ganado bovino sin duplicar costos y esfuerzos.

3.2.1 Tipo

La organización que se propone es una cooperativa de acuerdo al nivel social, cultural y económico de los pequeños ganaderos del Municipio, la cual se denominará Cooperativa Pecuaria Quezada R.L.

3.2.2 Justificación

Debido a las desventajas que tienen los productores de ganado bovino al realizar las actividades en forma individual, tal como: precios de venta no actualizados, compra de insumos a altos costo, falta de asistencia técnica en la crianza de las reses y desarrollo de las labores administrativas en forma empírica se considera necesario que se organicen en una cooperativa para mejorar esta situación.

Acorde a las necesidades y condiciones para la crianza y engorde de ganado bovino, la cooperativa permitirá a los asociados aprovechar los recursos disponibles y aumentar el nivel de producción, a través de la información de precios de venta actualizados, apertura de nuevos mercados, adquisición insumos a bajos costos, financiamiento y asistencia técnica para mejorar los estándares de calidad.

Entre otros beneficios esta el trabajar en forma ordenada para fomentar el desarrollo integral de sus asociados.

Las ventajas que obtendrán los asociados con la creación de la cooperativa es que este tipo de organización se caracteriza por ser de responsabilidad limitada, por consiguiente por las obligaciones que contraiga responde únicamente su patrimonio, la distribución de las utilidades se realiza en proporción a la participación de cada asociado, funciona conforme a los principios de libre adhesión, retiro voluntario e igualdad de derechos de los asociados.

3.2.3 Objetivos

“ Son los fines hacia los que se dirige la actividad; son los puntos finales de la

planeación”⁷ Conforme a los estatutos se establecen los siguientes:

3.2.3.1 Generales

Se describen los objetivos generales a continuación:

- ✓ A través de la organización propuesta se pretende implementar controles de reproducción para vender ganado de calidad en el momento oportuno y al mejor precio.
- ✓ Mejorar los ingresos económicos para elevar el nivel cultural y social de sus miembros y de la comunidad.

3.2.3.2 Específicos

Se hacen mención los objetivos siguientes:

- ✓ Proponer un sistema de organización que permita unificar los esfuerzos de los productores y lograr mejores beneficios en la producción y comercialización del ganado bovino.
- ✓ Obtener el mayor rendimiento a través del uso adecuado recursos físicos, económicos y humanos.
- ✓ Proporcionar asistencia técnica de producción y financiera.
- ✓ Mantener relaciones con otros grupos asociados o de similares propósitos, e intercambiar información organizativa.

3.2.4 Funciones

Será responsable de las funciones siguientes:

⁷ DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO SOPENA. Editorial Ramón Sopena, S.A., S.E. España Pág. 926.

- ✓ Propiciar la asociación libre de personas con un mismo fin.
- ✓ Planificar y coordinar las actividades de producción y comercialización de la crianza y engorde de ganado bovino a través de la implementación de programas.
- ✓ Promocionar el uso de tecnología entre los productores e implementar controles para lograr la calidad y cantidad de ganado deseada.
- ✓ Obtener y conceder financiamiento y/o donaciones que tiendan a la realización de sus propósitos.
- ✓ Implementar controles administrativos y registros contables en la utilización de fondos.
- ✓ Realizar las funciones de acopio, venta y distribución de la producción de todos los asociados, en el momento oportuno.
- ✓ Adquirir bienes, equipo, artículos, materiales, para construir las instalaciones necesarias para su buen funcionamiento.

3.2.5 Recursos

Para lograr el buen funcionamiento de la organización es necesario contar con recursos humanos, físicos y financieros que se hacen mención a continuación:

3.2.5.1 Humanos

Para constituir la cooperativa se necesitan 20 asociados como mínimo y formaran la Asamblea General de Asociados, quienes elegirán 5 miembros para integrar el consejo de administración, quienes deben de desempeñar sus cargos en forma ad-honorem, pues no se cuenta con recursos para su pago.

El consejo de administración contratará los servicios de Administrador o Gerente para planificar y coordinar el desarrollo de las funciones de producción, comercialización del ganado bovino, así como las actividades administrativas

para el buen funcionamiento de la organización. Éste devengará un sueldo de Q.2,300.00 mensual.

Además se contará con los servicios de una secretaria, un contador y un técnico pecuario, quienes devengarán un sueldo mensual de Q.1,100.00, Q.1,200.00 y Q.1,400.00 respectivamente, éstos deben tener experiencia y educación, para cumplir con el perfil para el desempeño del puesto.

El costo anual por concepto del pago de sueldos será de Q.72,000.00 lo cual será pagado con fondos que provienen del financiamiento interno de la cooperativa.

3.2.5.2 Físicos

Para el funcionamiento de las oficinas administrativas se arrendará un inmueble por un valor de Q.500.00 mensual, además se hace necesario adquirir mobiliario y equipo siguiente: cinco escritorios secretariales, trece sillas secretariales, cuatro archivos de metal de cuatro gavetas, una mesa, una máquina de escribir, tres sumadoras, cuatro computadoras, una impresora; el valor total de adquisición es de Q.44,000.00 lo cual será cubierto con fondos del financiamiento interno de la organización.

Es necesario mencionar que la crianza y engorde del ganado bovino se realizará en las propiedades de los asociados, en tal sentido; forman parte de los recursos físicos. Al inicio de operaciones para recolectar la producción se procederá al pago de flete, posteriormente se planifica la compra de un camión y un pick up.

3.2.5.3 Financieros

El monto necesario para la puesta en marcha de la cooperativa es de Q.490,000.00, el cual se pretende obtener de financiamiento interno.

✓ Financiamiento interno

El financiamiento interno será por un valor de Q.490,000.00, lo cual se constituirá a través de la aportación de Q.7,000.00 por cada uno de los 70 asociados que integrarán la cooperativa.

Estos recursos serán invertidos en la compra de terneros, insumos, asesoría técnica, gastos de administración y comercialización.

3.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

“Una estructura administrativa u organizacional define cómo se divide, agrupa y coordina formalmente las tareas de trabajo.”⁸

La estructura de la organización propuesta presenta las características siguientes:

✓ Formalización

Para el buen funcionamiento de las unidades se debe tener una adecuada estructura administrativa, definida en el organigrama y manual de organización, para apoyar a la efectiva realización de las labores asignadas.

⁸ STEPHEN P, ROBBINS, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, México, octava edición, 1999, Pag. 473

✓ **Centralización**

La toma de decisiones se efectuará desde el consejo de administración, es decir nombrar a la persona que desempeñará el puesto de gerencia general hasta los responsables de cada departamento de la organización como por ejemplo: cantidad de ganado para comercializar.

✓ **División del trabajo**

La división del trabajo se efectuará a través de las funciones asignadas a los departamentos de comercialización, producción y contabilidad.

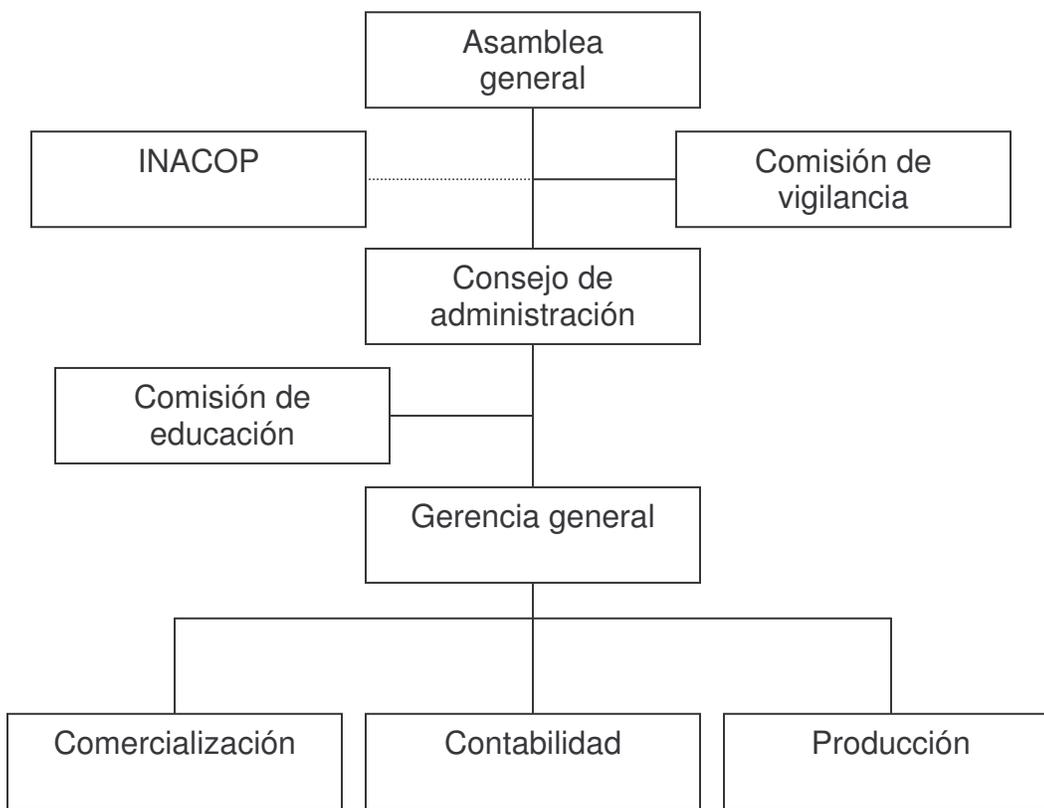
✓ **Coordinación**

Para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos la coordinación de las actividades se realizará de acuerdo a lo establecido en el manual de normas y procedimientos.

3.3.1 Diseño Organizacional

El diseño que se propone, se presenta en el organigrama siguiente.

Gráfica 7
Municipio de Quezada, Jutiapa
Diseño Organizacional Propuesto
Cooperativa Pecuaria R.L.
Crianza y Engorde de Ganado Bovino
Año: 2002



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002.

La gráfica anterior, representa las relaciones de los órganos, las líneas de autoridad y responsabilidad existente en la organización propuesta.

✓ **Tramo de control**

“El tramo de control o de administración es el espacio que existe entre los niveles organizacionales de la estructura.”⁹

⁹ Ibidem. Pág. 474.

La organización propuesta presentará un tramo de control extenso que se inicia desde el consejo de administración hasta los encargados de cada departamento.

✓ **Departamentalización**

La estructura de la organización estará integrada por tres departamentos que de acuerdo a las funciones que realicen se dividen en: departamento de comercialización, departamento de producción y departamento de contabilidad.

✓ **Unidad de mando**

Esta se desarrollará en forma lineal, donde los miembros del consejo de administración girarán instrucciones al gerente general y éste a su vez a los encargados de cada departamento, quienes darán sus lineamientos a sus auxiliares.

3.3.2 Sistema de organizacional

Dentro de los sistemas de organización que se conocen, se considera que el idóneo para el funcionamiento eficiente de la cooperativa es el sistema lineal, porque permite conocer de forma sencilla y clara, la relación de autoridad entre superior y subordinado, establece la responsabilidad de cada miembro, mantiene la disciplina y la agilización de las actividades a través de la división del trabajo. Asimismo se incluye una línea staff, para recibir asesoría en asuntos jurídicos y otros aspectos de logística, proporcionada por un ente externo como es el Instituto Nacional de Cooperativas.

Con el objetivo de mantener un sistema de organizacional con bases sólidas para su desarrollo, se presenta en el anexo un manual de organización y otro manual de normas y procedimiento, los cuales tienen una descripción detallada

de las relaciones de la organización y una secuencia de procedimientos para ayudar a realizar el trabajo, así como para ejercer una eficiente supervisión de las atribuciones.

3.3.3 Funciones básicas de las unidades administrativas

A continuación las principales funciones, que corresponde a cada uno de los departamentos responsables de velar por el buen funcionamiento de la cooperativa.

✓ Asamblea general

Elegir el consejo de administración, la comisión de vigilancia y el comité de educación, además autorizar el plan de trabajo anual de la cooperativa y el presupuesto de ingresos y egresos del año siguiente y por último vigilar la correcta aplicación de las disposiciones reglamentarias establecidas. La asamblea general estará integrada por 70 asociados.

✓ Comisión de vigilancia

Esta comisión estará integrada por dos personas, quienes efectuarán las funciones de examinar las operaciones de la cooperativa, por lo menos una vez cada mes, practicar corte de caja y de valores, cada quince días, además velar por el cumplimiento de las obligaciones contempladas en los estatutos y por las disposiciones de la asamblea general.

✓ Consejo de administración

El consejo de administración estará integrado por cinco personas, quienes deberán ejecutar las decisiones, políticas y estrategias establecidas por la

asamblea general y someter a su consideración y aprobación el informe sobre la situación económica y financiera de la organización.

✓ **Gerencia general**

Una persona integrará la gerencia general y dirigirá las actividades administrativas, productivas, comerciales y financieras desarrolladas por la organización propuesta.

✓ **Comisión de educación**

Establecer programas de capacitación y educación, coordinar y desarrollar actividades culturales, deportivas y sociales. Además proporcionar en la asamblea general ordinaria, informe escrito de las actividades desarrolladas durante el año. La comisión de educación estará conformada por dos personas, quienes no recibirán remuneración salarial por el desarrollo de sus funciones.

✓ **Departamento de comercialización**

El departamento de comercialización será conformado por dos personas, quienes realizarán las funciones de investigar nuevos mercados y hacer contactos para comprar y vender el ganado al mejor precio, mantener informados a los asociados sobre las variaciones en el precio, la oferta y la demanda. Canalizar la comercialización adecuada para la venta para eliminar al intermediario-transportista y lograr mayores beneficios en las negociaciones para los productores.

✓ **Departamento de contabilidad**

Realizar los registros contables referentes a los ingresos y egresos monetarios, elaborar los estados financieros y el informe referente a la ejecución del presupuesto. El departamento de contabilidad estará integrado por dos personas.

✓ **Departamento de producción**

Orientar, asesorar y supervisar a los asociados en la realización de las labores destinadas a incrementar el nivel de producción, mediante la aplicación de nuevas técnicas pecuarias, como la inseminación artificial que permite diversificar las razas para aumentar la calidad de la carne y minimizar costos.

Además, proporcionar asesoría de sanidad, como vacunación y desparasitación de los animales, con el fin de evitar la difusión de enfermedades de carácter infeccioso. El departamento en mención estará integrado por tres persona.

3.4 REQUERIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

En este punto se desarrollará la localización de las instalaciones, operación, distribución en planta, las relaciones operacionales contractuales y la carga administrativa.

3.4.1 Localización

La ubicación física de la oficina administrativa, estará en el área urbana del municipio de Quezada, la crianza y engorde del ganado bovino se realizará en

las unidades productivas de los asociados, las cuales se ubican específicamente en el área rural del de Quezada.

3.4.2 Operación

A continuación se describen los requisitos para la implementación de la organización.

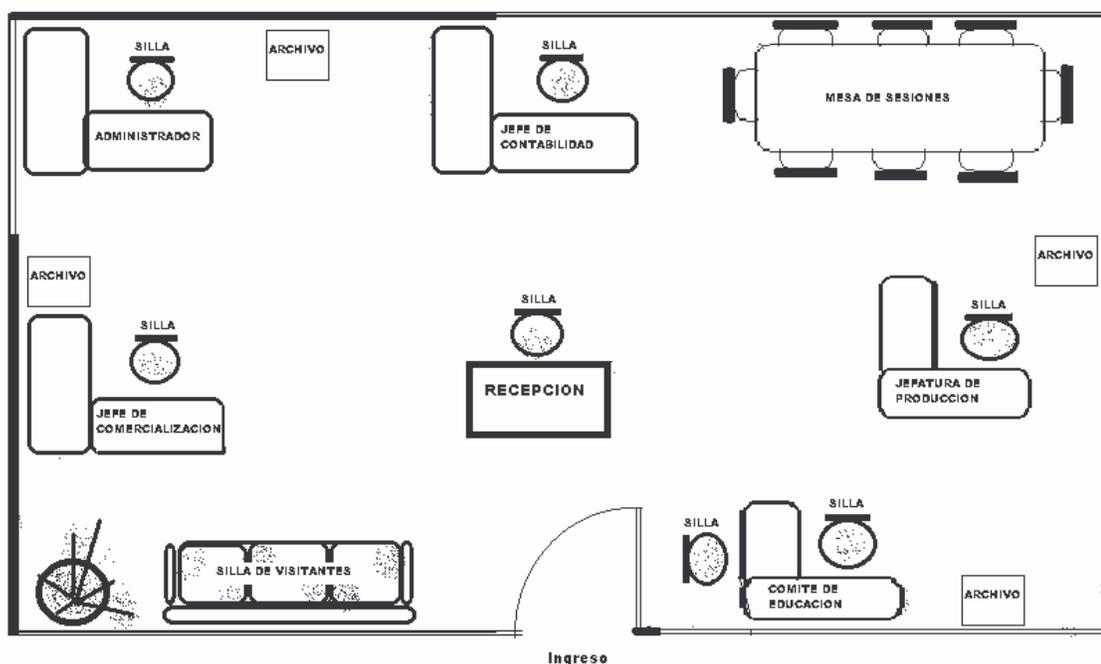
- ✓ Cada asociado deberá aportar con una cuota de Q.7,000.00 y una manzana de terreno para la crianza y engorde de ganado bovino.
- ✓ Se arrendará un inmueble a un costo de Q.500.00 para la implementación de la oficina administrativa en la cabecera municipal.
- ✓ Adquirir el recurso de equipo y mobiliario, antes indicado.
- ✓ Cada miembro de la administración deberá tomar posesión, de acuerdo al puesto asignado por la asamblea general.
- ✓ Los asociados vigilarán el cumplimiento del programa de vacunación y desparasitación de los animales, establecida por el departamento de producción.

3.4.3 Distribución en planta

La forma como serán distribuidas las instalaciones administrativas, se realizará mediante módulos de trabajo independientes, agrupados por departamentos para conseguir una mejor comunicación para lograr minimizar el tiempo invertido en el trabajo.

A continuación se presenta gráfica de cómo será distribuido el espacio de las unidades administrativas de la Cooperativa Pecuaria Quezada de Responsabilidad Limitada.

Gráfica 8
Municipio de Quezada, Jutiapa
Distribución en Planta
Cooperativa Pecuaria R.L.
Crianza y Engorde de Ganado Bovino
Año: 2002



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002.

Como se puede observar en la gráfica anterior, las áreas del departamento de comercialización y producción se encuentran en la parte frontal interna de la oficina para mayor comodidad en la atención de los clientes.

3.5 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En esta sección se determina, el impacto que tendrá la organización de la cooperativa en el desarrollo integral de la población del Municipio, en el aspecto social, económico y cultural.

3.5.1 Social

Con el funcionamiento de la cooperativa, existirá un incremento en los ingresos, lo que permitirá a los asociados a mejorar su nivel de vida, además se fomentará la creación de fuentes de trabajo, lo cual será de beneficio para la población del municipio, al promover la igualdad de oportunidades.

3.5.2 Económica

Los asociados tienen la oportunidad de vender el ganado en forma global a mejor precio, facilidad en el acceso al financiamiento, adquisición de insumos a menor precio, aumentar sus utilidades y generar nuevas fuentes de trabajo.

3.5.3 Cultural

La cooperativa a través de la comisión de educación impulsará programas de capacitación técnica, eventos deportivos, recreativos y de educación para todos sus asociados.

3.6 SOPORTE DE LA ORGANIZACIÓN

Constituye el aspecto legal, mercadológico, técnico, financiero y administrativo, que se deben de considerar para el buen funcionamiento de la cooperativa.

3.6.1 Legal

La cooperativa por su formación es una persona jurídica, sujeta a una sucesión de normas de carácter obligatorio internas y externas, tales como:

3.6.1.1 Normas internas

Estatutos y Reglamentos: contienen reglas de conducta que son de observancia para todos los miembros de la cooperativa, serán aprobados en asamblea general y se encuentran contemplados en los aspectos siguientes: régimen disciplinario, económico y patrimonio, disposiciones finales y manuales.

3.6.1.2 Normas externas

- ✓ Decreto 26-92 del Congreso de la República y el Acuerdo Gubernativo No. 624-92 y sus reformas, “Ley del impuesto sobre la renta y su reglamento”
- ✓ Decreto 32-95 del Congreso de la República, “Ley del impuesto sobre empresas mercantiles y agropecuarias”
- ✓ Decreto 27-82 del Congreso de la República y el Acuerdo Gubernativo No. 508-92 y sus reformas, “Ley del impuesto agregado ”
- ✓ Decreto número 14-41 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo
- ✓ Código de comercio, Decreto 2-70
- ✓ Reglamento de la Ley general de cooperativas, Acuerdo Gubernativo del Ministerio de Economía No. 7-79

Además, serán objeto de fiscalización de parte de la Inspección General de Cooperativas, asimismo su personalidad jurídica será aprobada por el Instituto Nacional de Cooperativas, la cual es la base para el inicio de sus operaciones.

3.6.2 Mercadológico

Se pretende cubrir la demanda del municipio de Quezada y del departamento

de Jutiapa y en parte de la Capital mediante la oferta actual, promover en los diferentes medios de comunicación la calidad y precio de venta del ganado bovino.

3.6.3 Técnico

Se solicitará asesoría al área de protección agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA.), en coordinación con el jefe del departamento de producción, capacitarán a los asociados en la implementación de técnicas que permitan mejorar la calidad y aumentar la producción del ganado bovino.

3.6.4 Financiero

Corresponde a la asamblea general y al administrador, evaluar y proponer alternativa de financiamiento al Banco de Desarrollo Rural, S.A. y otras instituciones que promueven el desarrollo productivo como Fundare, Fendespe, Asdesarrollo, para obtener recursos que se invertirán para la realización de las actividades de administración y comercialización de la producción.

3.6.5 Administrativo

La cooperativa estará a cargo del administrador quien será el responsable de planificar, organizar, integrar y dirigir las actividades emanadas de la asamblea general de asociados, quien deberá planificar y controlar el crecimiento de la producción y su comercialización. Además proporcionará el soporte administrativo necesario para el adecuado funcionamiento de la organización y presentará a la asamblea general los logros obtenidos cada año.

CAPÍTULO IV

PROYECTO PRODUCCIÓN DE AGUACATE HASS

Este capítulo tratará sobre la identificación y justificación de la propuesta de inversión, así como de los estudios de mercado, técnicos, financieros, administrativos legales y la evaluación financiera con que debe de contar la misma.

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el Municipio existen las condiciones climáticas propicias para el desarrollo de la producción del aguacate Hass y la creciente demanda nacional constituyen las premisas para establecer la propuesta de inversión.

4.2 OBJETIVOS

Con la implementación de la propuesta de inversión se pretende alcanzar los objetivos siguientes.

4.2.1 General

Propiciar la diversificación de la producción agrícola para generar empleo y obtener ingresos económicos que beneficien a los productores del área, así como satisfacer la demanda regional y nacional con un producto de calidad y alto contenido nutritivo a buen precio.

4.2.2 Específicos

- ✓ Organizar a los productores en un comité, que les permita obtener la eficiencia y eficacia necesaria para el desarrollo productivo y comercial.
- ✓ Obtener insumos, equipo e instrumentos de calidad a bajos precios y promover a los asociados de los elementos necesarios para la realización de las funciones productivas.
- ✓ Generar fuentes empleo e ingreso para los productores y trabajadores que se dedicarán a esta actividad.
- ✓ Promover el consumo de este producto en el municipio de Quezada, departamento de Jutiapa.

4.2 JUSTIFICACIÓN

Las condiciones climáticas en Quezada son propicias para el desarrollo de la producción del aguacate Hass, la infraestructura vial es accesible para el traslado del producto hacia el lugar de consumo.

Debido a que los agricultores del lugar se dedican principalmente a la siembra de granos básicos, se propone diversificar la producción agrícola, a través del cultivo de aguacate Hass que permitirá crear fuentes de trabajo y mejorar el nivel de vida de la población.

Otro factor que se constituyen en las premisas para establecer su propuesta de inversión es que existe demanda insatisfecha nacional como se observa en el cuadro 8 y página 64.

4.3 ESTUDIO DE MERCADO

Para efectos del estudio de mercado es necesario conocer aspectos relativos a la identificación, uso, oferta y demanda del producto, que se contemplan a continuación.

4.4.1 Producto

“El aguacate es una planta dicotiledónea pertenece a la orden de las Ranales y a la familia de las Lauráceas, fue clasificada por Gaerther botánicamente con el nombre de *Persea gratissima* y como *Persea americana* por Miller.”¹⁰ Tiene gran contenido nutricional y alto contenido de valor energético, pues proporciona al organismo de 150 a 300 calorías por cada 100 gramos ingeridos.

✓ Características

El aguacate Hass es de origen guatemalteco, siendo la principal variedad comercial en el mundo, originado en La Habrá, Heights, California, por Rudolph G. Hass de donde proviene su nombre. El árbol es sensible al frío, por lo que es aconsejable su plantación en zonas libres de heladas, además es sensible a la humedad ambiental, por lo que se debe evitar regiones con vientos calurosos, desecantes, pues deshidrata tanto las flores como los brotes jóvenes.

✓ Usos del producto

El aguacate tiene varios usos en que se le destaca: uso medicinal, como materia prima, en cosméticos, y para el consumo de la fruta en forma de ensalada o de

¹⁰ Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Proyecto Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria. El Cultivo del Aguacate en Guatemala. Año 2000. Pág. 3.

puré, la cual es muy satisfactoria para la dieta del ser humano por el alto valor proteínico que posee.

4.4.2 Demanda

Se constituye por la cantidad de frutos exportados y el consumo de las personas que les agrada el aguacate Hass y tienen el poder adquisitivo para comprarlo.

- **Demanda potencial**

Constituye uno de los aspectos del mercado a considerar para la comercialización de este producto. El cuadro siguiente muestra el comportamiento de la demanda potencial histórica y proyectada del producto a nivel nacional:

Cuadro 8
República de Guatemala
Demanda Potencial Histórica y Proyectada de Aguacate Hass
Período: 2001-2006
(Cifras en Quintales)

Año	Población total	Población delimitada	Consumo per cápita	Demanda potencial
2001	11,678,411	8,758,808	0.0608	532,536
2002	11,986,800	8,990,100	0.0608	546,598
2003	12,299,888	9,224,916	0.0608	560,875
2004	12,621,301	9,465,976	0.0608	575,531
2005	12,951,606	9,713,705	0.0608	590,593
2006	13,281,871	9,961,403	0.0608	605,653

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Secretaría General de Planificación Económica -SEGEPLAN- e INCAP. Grupo EPS., segundo semestre 2002.

El crecimiento de la población refleja para el año 2006 un mercado potencial de 605,653 quintales de aguacate Hass que satisfacer, lo que indica que las condiciones de explosión demográfica existente en el país favorecen la viabilidad del proyecto. Para delimitar la población se utilizó el 75% de la misma por

estimarse que un 25% de la población -que incluye lactantes- no lo consume, por diferentes motivos, entre los cuales se mencionan las dietas y afecciones por las grasas entre otras.

- **Consumo aparente**

Está determinado por el cálculo matemático que se realiza con base a la producción, más las importaciones, menos las exportaciones, realizadas durante cada año objeto de análisis. A continuación se presenta el consumo aparente histórico y proyectado, del período 2001-2006:

Cuadro 9
República de Guatemala
Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Aguacate Hass
Período: 2001-2006
(Cifras en Quintales)

Año	Producción nacional	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente
2001	520,100	74,400	101,129	493,371
2002	549,200	52,300	105,403	496,097
2003	535,290	74,010	117,041	492,259
2004	528,020	84,060	123,582	488,498
2005	520,750	94,110	130,123	484,737
2006	513,480	104,160	136,664	480,976

Fuente: Elaboración propia con base a datos del Banco de Guatemala, WWW.banguat.gob.gt Sección Económica. Grupo EPS., segundo semestre 2002.

Este cuadro muestra que el consumo aparente para el año 2006 es de 480,976 quintales de aguacate Hass, esto refleja las oportunidades que tendrían los productores nacionales de satisfacer esta porción del mercado.

- **Demanda insatisfecha**

La demanda insatisfecha del aguacate Hass, es la parte de mercado que se

tiene que cubrir para satisfacer la necesidad establecida de la población y se determina al restar a la demanda potencial el consumo aparente. A continuación se detalla la demanda insatisfecha histórica y proyectada para el período 2001-2006:

Cuadro 10
República de Guatemala
Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada
Período 2001-2006
(Cifras en Quintales)

Año	Demanda potencial	Consumo aparente	Demanda insatisfecha
2001	537,719	493,371	44,348
2002	551,918	496,097	55,821
2003	560,875	492,259	68,616
2004	575,531	488,498	87,033
2005	590,593	484,737	105,856
2006	605,653	480,976	124,677

Fuente: Elaboración propia con base a datos del Banco de Guatemala, WWW.banguat.com.gt. Sección Económica. Grupo EPS., segundo semestre 2002.

Se observa en el cuadro anterior existe un incremento en la demanda insatisfecha de aguacate Hass en el mercado nacional, lo cual presenta uno de los factores positivos a considerar para implementar la presente propuesta de inversión.

4.4.3 Oferta

Comprende las unidades que se mantiene a disposición de los consumidores a un precio establecido.

De acuerdo a los registros de la institución Proyecto Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria –PROFRUTA- la oferta nacional se ha incrementado, porque antes era muy limitada debido a la poca población que se dedicaba a este

cultivo; actualmente la producción nacional oscila en 27,460 toneladas anuales, la cual es insuficiente para cubrir la demanda.

4.4.4 Precio

Se define como el valor expresado en moneda que se le dá a un bien o producto. El comportamiento del precio está afectado por la oferta y demanda que existe en el mercado para su determinación se tomará de base el costo de producción, los gastos de comercialización y la ganancia estimada por quintal. El precio promedio de venta por libra es de Q 5.75 en el mercado local, sin embargo, al reducir los gastos de comercialización se pretende disminuir el precio de venta por libra a Q.5.00 para el consumidor final.

4.4.5 Proceso de comercialización

En este proceso se analiza tres etapas: concentración, equilibrio y dispersión.

4.4.5.1 Concentración

El proceso de concentración de la producción de aguacate se realizará a través del acopio temporal en la sede del comité para efectuar la clasificación del producto y después sea distribuido a mayoristas y minorista, debido a que es un producto agrícola perecedero, por lo que es necesario que el tiempo que este almacenado no sea mayor a dos días posterior a su corte.

4.4.5.2 Equilibrio

El aguacate Hass se caracteriza por ser un cultivo perecedero y estacional, ello determina que no exista equilibrio entre la oferta y la demanda, la mayor

producción se registra en los meses de agosto, septiembre y octubre. Para que los productos puedan vender a un mejor precio, se utilizará la inducción floral que consiste en la aplicación de químicos en la parte vegetativa de la planta, lo cual permitirá obtener la cosecha en época que la oferta es mínima.

4.4.5.3 Distribución

Para la distribución del aguacate Hass se proponen los canales de comercialización que se muestran en gráfica número nueve, donde se pretende que sea el comité de productores quien traslade a los mayoristas y minoristas el producto de buena calidad para el consumidor.

4.4.6 Instituciones de comercialización.

Entre las instituciones o personas que participaran en el proceso de comercialización de este producto serán: productor, intermediario –minorista-mayorista y consumidor final, quienes se describen a continuación.

✓ Productor

Estará integrado por agricultores del municipio de Quezada, departamento de Jutiapa, quienes se dedicarán a la producción de aguacate Hass.

✓ Intermediarios

Los intermediarios que participarán en la distribución de este producto serán: minoristas, quienes se ubican principalmente en la cabecera departamental de Jutiapa y los intermediarios mayoristas en la Ciudad capital. Estos entes distribuirán el aguacate Hass al consumidor final.

✓ **Consumidor final**

El consumidor final de este producto estará integrado principalmente por población del departamento de Jutiapa y la Ciudad capital.

4.4.7 Estructura de comercialización

La estructura del mercado en el cual se comercializará este producto estará integrado por varios agricultores de la municipio de Quezada, quienes se denominarán oferentes, asimismo diversos compradores denominados demandantes, por lo que se establece que el tipo de mercado será de competencia perfecta.

4.4.7.1 Eficiencia del mercado

De acuerdo al valor de venta de Q.5.00 la libra de aguacate Hass, el productor podrá cubrir los costos de producción y el intermediario los gastos de comercialización, además podrán obtener utilidad ambas partes, es por ello que se establece la eficiencia del mercado.

4.4.7.2 Funciones de comercialización

Se desarrollarán a través de las funciones de intercambio, físicas y auxiliares, las cuales se describen a continuación.

✓ **Funciones de intercambio**

Esta comprende diversas funciones como: compra-venta y determinación de precios que se desarrollarán de la manera siguiente:

- **Compra-venta**

Para comercializar del aguacate Hass se utilizará el método de la muestra, el cual consiste en que el productor trasladará al comprador una parte del producto, quien observará la calidad del mismo, luego efectuará la negociación.

- **Determinación de precios**

Para fijar el precio se utilizará el método del regateo, donde el vendedor y comprador tomarán como base el precio del aguacate Hass en el mercado y la calidad del mismo.

- ✓ **Funciones físicas**

Son las actividades que se desarrollan posterior a la etapa de la cosecha, que comprenden desde la reunión de la producción, clasificación y traslado a los centros de distribución. Entre estas funciones se mencionan las siguientes:

- **Acopio**

El acopio de la producción de aguacate Hass se realizará en la sede del comité de agricultores, donde se contará con instalaciones formales e ideales para la conservación de este producto, es decir que el tipo de acopio se clasifica como primario.

- **Clasificación**

La clasificación de este producto se efectuará de acuerdo al tamaño, madurez y calidad, es decir que no deberá tener partes dañadas por insectos.

- **Transformación y empaque**

En este caso el producto no tendrá cambio físico, es decir que la venta del aguacate Hass se realizará en su estado natural. Con relación al empaque únicamente se utilizarán cajas de madera para el traslado hacia los puntos de venta.

- **Transporte**

Para el transporte de este producto hacia los puntos de venta, los agricultores utilizaran vehículos a través del pago de flete.

- ✓ **Funciones de auxiliares**

Las funciones auxiliares que se desarrollarán en el proceso de comercialización del aguacate Hass, se mencionan las siguientes: información de precios, financiamiento y aceptación de riesgos.

- **Información de precios**

Los agricultores se organizarán a través de un comité, donde contarán con la sección de ventas, quien será el responsable obtener información de precios de este producto que rigen en el mercado local y nacional.

- **Financiamiento**

Con relación al financiamiento de la producción y comercialización se llevará a cabo mediante el uso de ahorros del productor e intermediario, además se utilizará financiamiento externo a través de la adquisición de créditos en bancos.

- **Aceptación de riesgos**

Los agricultores de Quezada asumirán los riesgos que conlleva el proceso productivo del cultivo de aguacate Hass, desde la siembra hasta la cosecha; los riesgos de comercialización serán asumidos por parte de intermediarios mayorista y minorista.

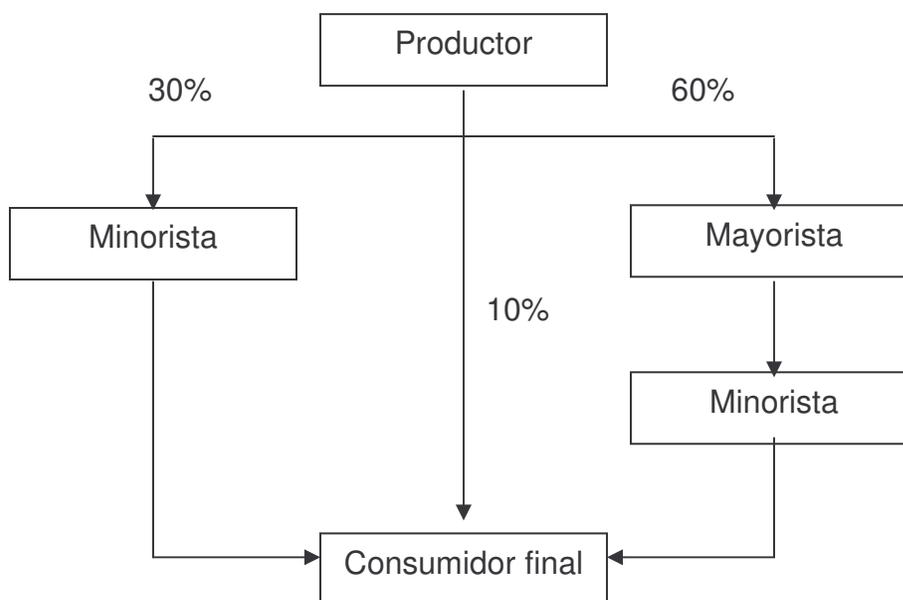
4.4.8 Operaciones de comercialización

Las operaciones de comercialización se desarrollan a continuación.

4.4.8.1 Canales de comercialización

Son las diferentes instituciones por las que debe pasar el producto durante el proceso de transferencia desde el productor hasta el consumidor final. Para la comercialización de la producción de aguacate Hass se propone el canal de distribución siguiente.

Gráfica 9
Municipio de Quezada, Jutiapa
Proyecto: Producción de Aguacate Hass
Canales de Comercialización
Año: 2002



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

Los canales de comercialización en el proyecto de producción de aguacate Hass se dan del productor a mayoristas, quienes están conformados por los vendedores ubicados en la Ciudad capital y trasladarán el producto al consumidor final.

Asimismo se establece otro canal de comercialización del productor al detallistas, que éstos son comerciantes ubicados en la cabecera departamental de Jutiapa y otros departamentos de la región, y éstos distribuirán al consumidor final.

4.4.8.2 Márgenes de comercialización

Lo conforman los costos en que se incurre para la comercialización desde el productor hasta el consumidor final, de acuerdo al cuadro siguiente:

Cuadro 11
Municipio de Quezada, Jutiapa
Proyecto: Producción de Aguacate Hass
Márgenes de Comercialización
Año: 2002

Institución	Precio de venta Q	Margen Bruto Q	Costo de Mercadeo Q	Margen Neto Q	Rendimiento S/Inversión %	Participación %
Productor	2.50					50
Mayorista	3.75	1.25	0.53	0.72	29	25
Transporte			0.33			
Carga y descarga			0.10			
Pizo de plaza			0.10			
Minorista	5.00	1.25	0.53	0.72	19	25
Transporte			0.33			
Carga y descarga			0.10			
Pizo de plaza			0.10			
Total		2.50	1.06	1.44		100

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS, segundo semestre 2002.

El precio de venta que se refleja en el cuadro anterior corresponde al costo de producción por libra de aguacate Hass, más la utilidad estimada según precio de mercado. Se observa que el mayorista y minorista obtienen un 29% y 19% de rendimiento sobre inversión respectivamente, lo cual es mayor comparado a la tasa promedio de intereses pasiva del sistema bancario que es del 12%, esto permite considerar que la presente propuesta inversión es aceptable.

El productor tendrá una participación de cincuenta centavos de cada quetzal que paga el consumidor final, mientras que el intermediario obtiene cincuenta centavos, esto refleja que el proceso de comercialización genera beneficios para todos sus participantes desde el productor hasta el minorista.

4.5 ESTUDIO TÉCNICO

Son aspectos importantes a considerar para llevar la ejecución de un proyecto, tales como: localización, tamaño, recursos y el proceso de productivo.

4.5.1 Localización

En esta fase se determina la ubicación geográfica donde se llevará a cabo la propuesta de inversión, la cual se describe a continuación.

- **Macrolocalización**

El proyecto se llevará a cabo en el municipio de Quezada, departamento de Jutiapa, situado a 104 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala y 18 kilómetros de la cabecera departamental de Jutiapa.

- **Microlocalización**

Se ubicará en la aldea la Brea situada a 8 Kilómetros, de la cabecera Municipal, a una altura de 1,200 Metros. sobre el nivel del mar y temperatura que oscila entre los 18 y 30 grados centígrados.

El ingreso se efectúa por una carretera de terrecería que es transitable todo el tiempo, esto indica facilidad para el traslado de insumos, así como la distribución del producto a los puntos de venta.

4.5.2 Tamaño

Después del análisis efectuado se determinó que el proyecto es factible de ejecutar porque existe demanda insatisfecha. El tamaño del proyecto será en

un área de 5 manzanas, con un cultivo de 715 plantas para obtener una producción de 16,683 cajas anuales, con capacidad de 15 libras cada una y la duración del proyecto será de 10 años.

Otro factor que se consideró para determinar el tamaño del proyecto consiste en que pueden existir otros proyectos simultáneamente, por lo que los estudios de mercado recomiendan producir el 25% de la demanda insatisfecha.

4.5.3 Proceso productivo

Son las distintas etapas necesarias para realizar el proceso productivo del cultivo del aguacate, desde la preparación del suelo hasta la cosecha, las cuales se describen a continuación.

✓ Preparación del suelo

Consiste en limpiar el área al destroncar y elaborar los drenajes que permita correr el agua entre los árboles sembrados, lo cual se realizará aproximadamente en un periodo de 10 días.

✓ Ahoyado y siembra

Se efectuará en forma manual, se realizará en época de invierno para lograr mejores resultados en esta actividad y minimizar el tiempo a emplear que será de 30 días.

✓ Limpia y fertilización

Para llevar a cabo esta etapa se utilizarán 15 días y consiste en raspar las

hierbas ajenas a la plantación, se aplicarán insecticidas para la eliminación de insectos dañinos al cultivo y abonos para lograr un mejor crecimiento de las plantas.

✓ **Podas**

Se hacen para proporcionar a la planta una estructura más adecuada de la copa al permitir un crecimiento equilibrado, para que la parte del área foliar quede expuesta al sol; también se elimina toda rama enferma, deforme, quebrada o dañada por insectos y los extremos en donde hubo floración, para lograr mayor entrada de aire por lo complicado que es realizar esta labor se lleva un periodo de 45 días y se efectúa específicamente en los meses de abril y mayo.

✓ **Control fitosanitario**

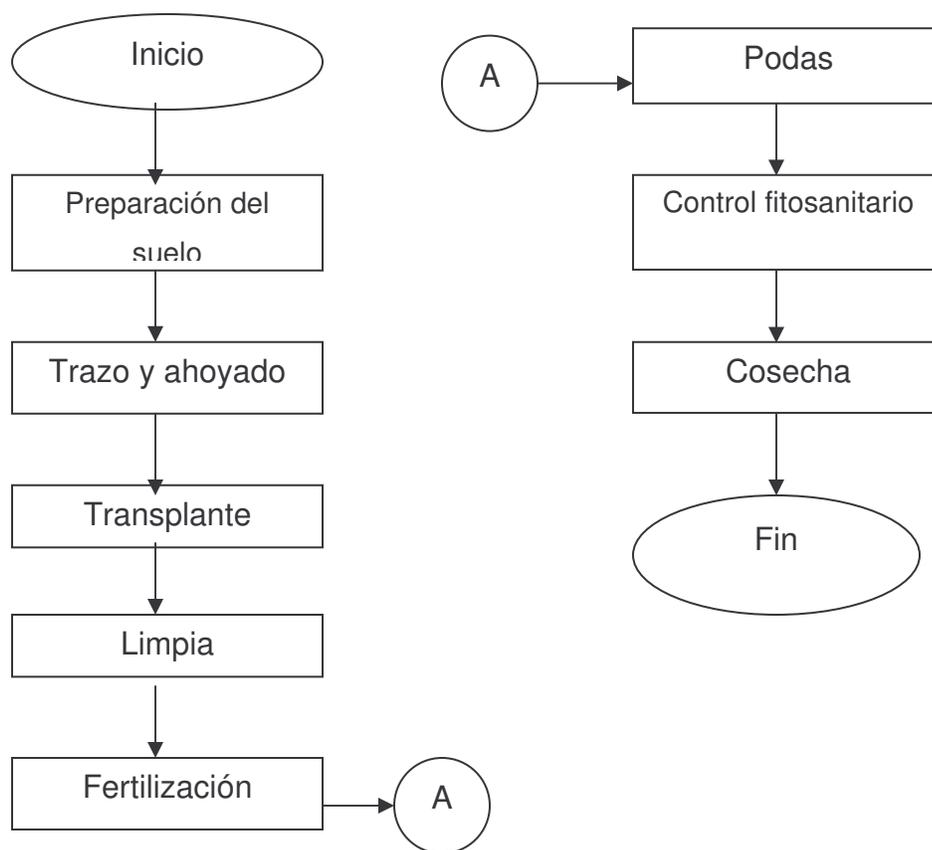
Se utilizará insumos sistémicos para que el producto se desarrolle libre de enfermedades y mantener la calidad esta etapa se realiza desde que inicia florear las plantas hasta que se da el tiempo de la cosecha de aguacate.

✓ **Cosecha**

Esta etapa se da en los meses de agosto, septiembre y octubre, la cual consiste en la recolección del producto de las plantas hacia el lugar de preparación para su comercialización, se inicia después del tercer año de siembra y al octavo se logra su nivel óptimo de volumen.

A continuación se presenta una gráfica del procedimiento que se llevará a cabo en la producción del aguacate Hass.

Gráfica 10
Municipio de Quezada, Jutiapa
Proyecto: Producción de Aguacate Hass
Flujograma del Proceso Productivo
Año: 2002



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002.

La gráfica anterior muestra las diferentes etapas para el cultivo del aguacate Hass y sirve como guía al productor para que pueda planificar de una mejor forma la realización de las labores.

4.5.4 Recursos

Son los medios utilizados para llevar a cabo la producción, entre los que se mencionan: recursos humanos, físicos y financieros:

4.5.4.1 Humanos

Para la implementación de la propuesta es necesario contratar los servicios de un administrador, una secretaria, un perito agrónomo, un contador, así como jornaleros en forma permanente, el valor del recurso asciende a Q.85,068.00 para los primeros cuatro años de inicio del proyecto, esto incluye las cuotas laborales y patronales.

4.5.4.2 Físicos

Entre los recursos que se utilizan para el desarrollo del proyecto se pueden mencionar el equipo agrícola, las herramientas mobiliario y equipo, los cuales tienen un valor de Q.11,200.00, Q.4,690.00 y Q.2,000.00 respectivamente, además están los gastos de organización que ascienden a Q.8,000.00 y por último se tiene la inversión en plantación que también se conocen como gastos preoperativos, los cuales asciende a Q.333,368.00.

4.5.4.3 Financieros

Son aquellos recursos necesarios para cubrir los gastos totales en los que se incurra en la implementación de la propuesta que asciende a Q.48,962.00, según datos que se muestran en el cuadro número 13, esto se obtendrá de fuentes internas y externas de financiamiento.

✓ Fuentes internas de financiamiento

Están constituidas por la aportación inicial de Q.1,967.64 por cada asociado, el total de asociados que integran la organización del comité es de 55 para obtener un financiamiento de Q.108,220.00.

✓ Fuentes externas de financiamiento

Con relación a las fuentes externas de financiamiento es necesario obtener un préstamo por Q.300,000.00 a un plazo de diez años, para ello se hace necesario conocer las diferentes entidades que se dedican a otorgar créditos, tal es el caso de BANRURAL, S.A. para tomar la mejor decisión en cuanto al pago de intereses.

4.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

Para llevar el proyecto a su realización es importante crear una organización, así como cumplir con los requerimientos reglamentarios que se observa en Guatemala. Para que el comité funcione adecuadamente y con apego a las leyes deben estar constituidos bajo el marco jurídico siguiente:

4.6.1 Normas legales externas

Debe considerarse todo el marco legal que rige a la República de Guatemala, ya que designa los derechos y obligaciones que el comité adquiere, siendo éstas:

- Decreto Gubernativo número 697-93 que norma las condiciones de su constitución.
- Artículo 34 de la Constitución Política de la República de Guatemala, el cual establece el derecho a libre asociación.
- Decreto Gubernativo número 58-88 que norma la forma de recaudación y manejo de los fondos de un comité.
- Decreto 2082, artículo tercero del 30 de agosto de 1940, Ley de la Contraloría General de Cuentas, establece que únicamente Gobernación Departamental tiene la facultad para autorizar las actividades del comité.

- Decreto número 26-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Decreto número 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Decreto número 14-41 del Congreso de la República de Guatemala, Código de trabajo.
- Decreto número 295 Ley y reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social - IGSS. –

4.6.2 Normas legales Internas

Son normas que se elaboran por medio de estatutos y reglamentos que contienen reglas de conducta, las cuales son de observancia general para todos los que formarán parte del comité, éstas deben ser aprobadas en asamblea general y son:

- Acta de constitución: la cual debe ser aprobada a nivel municipal y departamental, para autorizar las actividades que realizará el comité.
- Estatutos y Reglamentos: contienen reglas de conducta que son de observancia general para todos los miembros del comité, serán aprobados en asamblea general y se encuentran contemplados en los aspectos siguientes: régimen disciplinario, patrimonio y régimen económico, disposiciones finales, disposiciones transitorias y manuales.

4.6.3 Organización propuesta

Para lograr los objetivos del proyecto, se establece el tipo de organización de un comité que se denominará Comité de Productores de Aguacate Hass de Quezada, el cual estará constituido por con 55 miembros, de acuerdo a la

información obtenida sería la cantidad de personas interesadas en llevar a cabo esta actividad, a fin de promover la producción de aguacate Hass.

4.6.4 Justificación

Organizar a los habitantes para promover el desarrollo productivo, económico y social de la comunidad a través de la generación de fuentes de trabajo. Entre las ventajas que obtendrán con la creación de un comité se mencionan: adquirir insumos de alta calidad a bajos precios, trabajar en forma ordenada, participar en programas de capacitación agrícola, obtener asesoría técnica, financiera y disminución de costos. Otro factor a considerar para la implementación de un comité es que algunos productores han participado en comités de desarrollo social, por lo que conocen este tipo de organización.

4.6.5 Objetivos

El funcionamiento del comité de productores de aguacate Hass pretende lograr los objetivos siguientes:

✓ General

Diversificar la actividad agrícola, para fortalecer la economía de los agricultores del municipio de Quezada, a través de la organización de un comité.

✓ Específicos

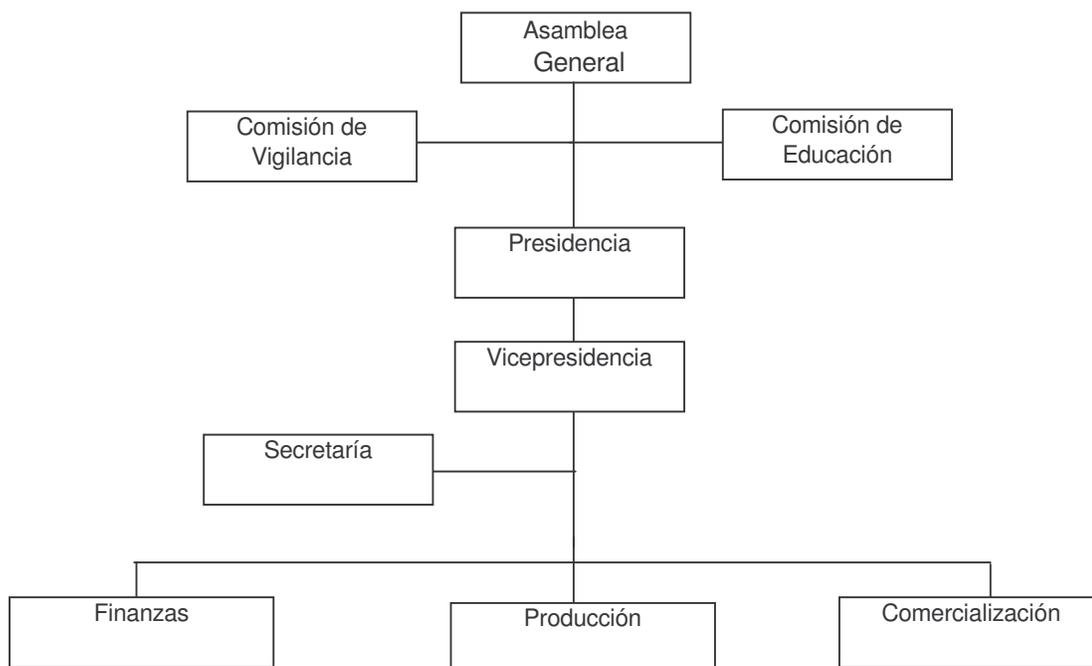
- Producir frutos de calidad que puedan tener aceptación en el mercado nacional e internacional.
- Comercializar la producción en el lugar preciso para obtener mejores precios.

- Proporcionar asistencia técnica, financiera y de servicios a los asociados para el desarrollo de producción y comercialización.
- Incentivar la producción de nuevos cultivos en el lugar, para generar nuevas fuentes de trabajo y obtener mayor rendimiento.
- Mantener relaciones con otros grupos asociados o de similares propósitos e intercambiar información organizativa.

4.6.6 Diseño organizacional

El diseño organizacional del comité que se propone se describe a continuación:

Gráfica 11
Municipio de Quezada, Jutiapa
Proyecto: Producción de Aguacate Hass
Organización Propuesta
Año: 2002



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

Como se puede apreciar los mandos medios reportan directamente al presidente del comité, quien comparece ante la asamblea general; la anterior estructura se adapta perfectamente a pequeñas organizaciones, debido a que las actividades fácilmente se centralizan en los mandos altos sin que ello afecte los movimientos normales de la unidad.

4.6.5 Estructura organizacional

Constituye la disposición y la correlación de cada una de las funciones y actividades del comité necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, lo cual se describen a continuación.

- **Asamblea general**

La asamblea general estará integrada por 55 asociados y tendrá la función de elegir al presidente del comité, además autorizar el plan de trabajo anual y el presupuesto de ingresos y egresos del año siguiente y por último velar por la correcta aplicación de las disposiciones reglamentarias establecidas.

- **Comisión de vigilancia**

Esta comisión estará integrada por dos personas, quienes serán responsables de controlar y fiscalizar que el desarrollo de las actividades de las unidades administrativas estén dentro de lo reglamentario, revisar periódicamente los registros contables y presentar a la asamblea general informe sobre las operaciones del comité.

- **Comisión de educación**

Esta comisión estará integrada por dos personas, quienes serán responsables de establecer programas de capacitación y educación, organizar y desarrollar actividades culturales, cívicas y deportivas para los asociados y su familia.

- **Presidencia**

La persona que desempeñará el puesto de presidente no será remunerada por el desarrollo de sus funciones, que consisten en representar en forma legal al comité, preside las sesiones, ejecuta las disposiciones de la asamblea general, autorizar con el secretario y tesorero las actas de las sesiones y los pagos respectivamente.

- **Vicepresidencia**

El puesto de vicepresidente será desempeñado por una persona y su función será sustituir al presidente del comité en caso de ausencia, además desempeñar actividades asignadas por el presidente.

- **Secretaría**

La sección de secretaría estará conformado por un miembro y tendrá remuneración por el desarrollo de las funciones de redactar, registrar y archivar libros de actas. Además notificar sobre acuerdos y convenios, llevar control de la papelería administrativa, recibir información de comercialización y bodega para su posterior traslado a la presidencia.

- **Unidad de finanzas**

La unidad de finanzas estará conformado por dos miembros, quienes serán responsables de efectuar las funciones de llevar registro y control escrito de los ingresos y egresos, como son el pago de salarios y materias primas, a la vez se encargará de informar a la presidencia de estos movimientos.

- **Unidad de producción**

Esta unidad estará conformada por tres personas, quienes desarrollarán las actividades de orientar, asesorar y supervisar a los asociados en la realización de las labores destinadas a aumentar el nivel de producción, mediante la aplicación de nuevas técnicas agrícolas. Además, proporcionar asesoría de técnica para aplicar control fitosanitario, con el fin de evitar la propagación de enfermedades de carácter infeccioso en las plantaciones.

- **Unidad de comercialización**

La unidad de comercialización estará integrada por tres personas, quienes serán electos por el presidente del comité y sus funciones serán Investigar nuevos mercados y hacer contactos en el mercado local, regional o departamental para comprar y vender el producto al mejor precio, mantener informados a los asociados sobre las variaciones del precio, la oferta y la demanda. Además efectuar la venta del aguacate Hass, con la finalidad de obtener mayores beneficios en las negociaciones de los productores.

4.6.6 Funciones básicas del comité

A continuación se describen funciones que tendrá el comité de productores

de aguacate Hass.

- Propiciar la asociación libre de personas con un mismo fin.
- Promocionar el uso de tecnología entre los productores e implementar controles para lograr la calidad y cantidad de producción deseada.
- Realizar las funciones de acopio, venta y distribución de la producción de todos los asociados, en el momento oportuno.
- Implementar controles administrativos y registros contables en la utilización de fondos. Asimismo adquirir bienes, equipo, artículos, materiales para construir las instalaciones necesarias para su buen funcionamiento.

4.7 ESTUDIO FINANCIERO

El financiamiento constituye el factor más importante para cubrir la inversión del proyecto, se integra por la inversión, costos y los estados financieros.

4.7.1 Inversión fija

Se conforman los distintos bienes o elementos que integran el activo fijo, los cuales están destinados a ser utilizados en forma permanente en el proyecto, tales como: el equipo agrícola, herramientas, gastos de organización, inversión en plantación, mobiliario y equipo, su valor es de Q.359,258.00

El siguiente cuadro presenta la integración del valor de la inversión fija.

Cuadro 12
Municipio de Quezada, Jutiapa
Proyecto: Producción de Aguacate Hass
Inversión Fija
Año: 2002

DESCRIPCION		VALOR
Equipo agrícola	Q	11,200.00
Herramientas	Q	4,690.00
Gastos de organización	Q	8,000.00
Inversión en plantación	Q	333,368.00
Mobiliario y equipo	Q	2,000.00
Total	Q	359,258.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002

El cuadro anterior muestra los bienes necesarios para que organización propuesta inicie sus operaciones, los cuales pasan formar parte del patrimonio físico del comité.

4.7.2 Inversión circulante

Constituye el conjunto de recursos financieros que se utilizarán en el periodo de duración del proceso de producción, en el desarrollo de la propuesta de ascenderá a Q.48,962.00 y forman parte del patrimonio de la empresa.

4.7.3 Inversión total

Se refiere a los recursos necesarios para la implementación de la propuesta, se debe considerar que por tratarse de un cultivo permanente, la recuperación de la inversión se inicia a partir del cuarto año posterior a la siembra. Se requiere una inversión total de Q.408,220.00, la cual se describe a continuación.

Cuadro 13
Municipio de Quezada, Jutiapa
Proyecto: Producción de Aguacate Hass
Inversión Total
Año: 2002

DESCRIPCION		VALOR	TOTALES
Inversión fija			Q 359,258.00
Equipo agrícola	Q	11,200.00	
Herramientas	Q	4,690.00	
Gastos de organización	Q	8,000.00	
Mobiliario y equipo	Q	2,000.00	
Inversión en plantación	Q	333,368.00	
Capital de trabajo			Q 48,962.00
Insumos	Q	5,788.00	
Mano de obra directa	Q	15,258.00	
Gastos indirectos variables	Q	6,792.00	
Gastos fijos	Q	21,124.00	
Inversión total			Q 408,220.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002.

La información anterior muestra la cuantificación de los recursos necesarios para la adquisición de bienes, suministros y servicios a utilizar para el desarrollo el proyecto, previo a obtener la primera cosecha de aguacate Hass.

4.7.4 Costo de producción

Se constituye por la suma total de los costos incurridos para convertir la materia prima en un producto de consumo, los componentes que lo integran son materia prima e insumos, mano de obra y gastos indirectos, a continuación se describen los costos de producción de aguacate Hass en la etapa preproductiva.

Cuadro 14
Municipio de Quezada, Jutiapa
Proyecto: Producción de Aguacate Hass
Costo de Producción Etapa Preproductiva
Periodo: 2003-2005

Descripción	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total	Costo unitario	Costo total
Insumos		16,396	2,208	2,208	2,208	23,018		37,452
Bástagos o plantas	unidad	14,300				14,300	20.00	14,300
Fertilizante								5,792
Nitrogenados	libra	1,000	1,000	1,000	1,000	4,000	1.00	4,000
Completo	libra	448	560	560	560	2,128	0.80	1,792
Insecticida								2,660
Contacto	litro	315.0	315.0	315.0	315.0	1,260	90.00	1,260
Sistémicos	litro	315.0	315.0	315.0	315.0	1,260	100.00	1,400
Fungicida								14,700
Sistémicos	litro	7.0	7.0	7.0	7.0	28	150.00	4,200
Broza u otro compuesto	m3	10.5	10.5	10.5	10.5	42	250.00	10,500
Mano de obra								46,401
Preparación terreno	jornal	105				105	27.50	2,888
Trazos y ahoyado	jornal	105				105	27.50	2,888
Trasplante	jornal	40				40	27.50	1,100
Limpias y plateos	jornal	105	105	105	105	420	27.50	11,550
Podas	jornal	25	25	25	25	100	27.50	2,750
Fertilización	jornal	35	35	35	35	140	27.50	3,850
Control fitosanitario	jornal	10	10	10	10	40	27.50	1,100
Aplicación de broza	jornal	20	20	20	20	80	27.50	2,200
Riego	jornal	20	20	20	20	80	27.50	2,200
		465	215	215	215			
Séptimo día		2,777	1,284	1,284	1,284			6,629
Bonificación incentivo		3,873	1,791	1,791	1,791			9,246
Otros								18,571
Cuota patronal								3,221
Prestaciones laborales								11,350
Imprevistos		1,000	1,000	1,000	1,000			4,000
Fija								230,944
Sueldos Admon. (secret. 1/2 tiempo)		7,200	7,200	7,200	7,200			28,800
Bonificación incentivo		1,500	1,500	1,500	1,500			6,000
Prestaciones administración		2,200	2,200	2,200	2,200			8,800
Cuota patronal admon 8.67 %		624	624	624	624			2,496
Arrendamiento del terreno		5,000	5,000	5,000	5,000			20,000
Intereses		33,000	33,000	33,000	33,000			132,000
Depreciaciones		4,612	4,612	4,612	4,612			18,448
Energía eléctrica		3,600	3,600	3,600	3,600			14,400
Total								333,368

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

La etapa preproductiva corresponde a los primeros cuatro años de vida de los árboles, época en la que no producen, pero si es necesario cuidar y fertilizar la tierra para obtener frutos que reúnan los requisitos establecidos para la venta; el costo de producción incluye el valor de insumos por Q.37,452.00, mano de obra por Q.46,401.00, que también incluye la cuota patronal, prestaciones laborales e imprevistos por valor de Q.18,571.00 y por último se consideran los costos indirectos que ascienden a Q.230,944.00.

El cuadro siguiente muestra los gastos necesarios para la producción de aguacate Hass del quinto al noveno año de vida del proyecto.

Cuadro 15
Municipio de Quezada, Jutiapa
Proyecto: Producción de Aguacate Hass
Estado de Costo Etapa Productiva
Periodo: 2007-2011

Descripción	Año				
	5	6	7	8	9
Insumos	<u>5,788</u>	<u>5,788</u>	<u>5,788</u>	<u>5,788</u>	<u>5,788</u>
Fertilizantes	<u>1,448</u>	<u>1,448</u>	<u>1,448</u>	<u>1,448</u>	<u>1,448</u>
Nitrogenados	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Completo	448	448	448	448	448
Insecticida	<u>665</u>	<u>665</u>	<u>665</u>	<u>665</u>	<u>665</u>
Contacto	315	315	315	315	315
Sistémicos	350	350	350	350	350
Fungicidas	<u>3,675</u>	<u>3,675</u>	<u>3,675</u>	<u>3,675</u>	<u>3,675</u>
Sistémicos	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
Broza u otro compuesto	2,625	2,625	2,625	2,625	2,625
Mano de obra directa	<u>15,260</u>	<u>21,530</u>	<u>21,530</u>	<u>21,530</u>	<u>21,530</u>
Limpias y plateos	2,888	2,888	2,888	2,888	2,888
Podas	688	688	688	688	688
Fertilización	963	963	963	963	963
Control fitosanitario	275	275	275	275	275
Aplicación de broza	550	550	550	550	550
Riego	550	550	550	550	550
Corte	4,125	8,250	8,250	8,250	8,250
Séptimo día	2,180	3,076	3,076	3,076	3,076
Bonificación incentivo	3,041	4,290	4,290	4,290	4,290
Costos indirectos variables	<u>6,792</u>	<u>8,761</u>	<u>8,761</u>	<u>8,761</u>	<u>8,761</u>
Cuota patronal (8.67%)	1,059	1,495	1,495	1,495	1,495
Prestaciones laborales (30.55%)	3,733	5,267	5,267	5,267	5,267
Imprevistos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Material de empaque	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Costo directo de producción	<u>27,840</u>	<u>36,080</u>	<u>36,080</u>	<u>36,080</u>	<u>36,080</u>
Producción en cajas	7,150	16,683	16,683	16,683	16,683
Costo de producción por caja	3.89	2.16	2.16	2.16	2.16

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS.,segundo semestre 2002

Como se observa en el cuadro anterior el costo unitario por caja para el quinto año es de Q.3.89 y para el sexto hasta el noveno año es de Q. 2.16, debido que la plantación alcanza la plenitud de desarrollo.

Al considerar que cada caja de aguacate Hass contiene 15 libras, se establece que el costo unitario por libra es de 26 centavos y al ser comparado con el precio de venta según márgenes de comercialización de Q.2.50, el productor obtendrá una utilidad de Q.2.24 por cada libra, previo deducir el costo directo de producción, gastos de depreciación y amortización, así como el impuesto sobre la renta.

4.7.5 Estados financieros proyectados

Se constituye en una herramienta de análisis, para interpretar los recursos invertidos en una empresa durante un periodo de tiempo en el que se establecen las ganancias o pérdidas obtenidas.

A continuación se presenta el estado de resultados de la producción de aguacate Hass.

Cuadro 16
Municipio de Quezada, Jutiapa
Proyecto: Producción de Aguacate Hass
Estado de Resultados
Periodo: Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año
(Cifras en Quetzales)

Descripción	5	6	7	8
Cajas producidas	7,150	16,683	16,683	16,683
Precio de venta	37.5	37.5	37.5	37.5
Ventas	268,125	625,613	625,613	625,613
Costo directo producción	27,840	36,080	36,080	36,080
Ganancia bruta en ventas	240,285	589,533	589,533	589,533
(-) Gastos variables venta	1,000	1,000	1,000	1,000
Ganancia marginal	239,285	588,533	588,533	588,533
(-) Costos fijos de producción	55,005	55,005	55,005	55,005
Depreciaciones	50,005	50,005	50,005	50,005
Arrendamiento	5,000	5,000	5,000	5,000
(-) Gastos fijos de administración	19,564	16,924	16,924	16,924
Sueldos y salarios	11,524	11,524	11,524	11,524
Gastos generales	4,600	4,600	4,600	4,600
Depreciación y amortización	3,440	800	800	800
Ganancia en operación	164,716	516,604	516,604	516,604
(-) Gastos financieros	33,000	27,500	22,000	16,500
Ganancia antes ISR	131,716	489,104	494,604	500,104
I.S.R 31%	40,832	151,622	163,230	155,032
Ganancia neta	90,884	337,481	331,374	345,071

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

En el cuadro anterior, se establece que al quinto año del proyecto se registra utilidad neta de Q.90,884.00 y que la misma va en aumento en los años siguientes hasta llegar al octavo año, donde asciende a Q.345,071.00, esto indica que el proyecto es rentable para el productor.

4.8 EVALUACIÓN

Previo a la ejecución de una propuesta de inversión es necesario analizar factores que permitan conocer los beneficios a obtener, entre estos se pueden mencionar la evaluación financiera y la social.

4.8.1 Financiera

Permite determinar la factibilidad en que todos los costos pueden ser cubiertos oportunamente, establece la rentabilidad como un elemento esencial para garantizar a los productores la conveniencia de invertir y por último genera información necesaria para efectuar una comparación del proyecto con otras oportunidades de inversión, para realizar este análisis se utiliza los indicadores siguientes.

✓ Valor actual neto (VAN)

Permite comparar los ingresos y gastos, lleva a valores actuales las cantidades que se recibirán en el futuro; la tasa que se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento promedio ofrecido por las entidades financieras. Para determinar el valor actual neto de la propuesta se seleccionó un descuento del 16%, la que supera la tasa promedio de interés vigente en el mercado financiero.

Los egresos están integrados por gastos en inversión fija que asciende a Q.359,258.00 y capital de trabajo por Q.48,962.00 (ver cuadro número 11 y página 89) para hacer un total de Q.408,220.00. A continuación se presenta el cálculo del valor actual neto de la producción de aguacate Hass.

Cuadro 17
Municipio de Quezada, Jutiapa
Proyecto: Producción de Aguacate Hass
Valor Actual Neto
Año: 2002
(Cifras en Quetzales)

Años	Egresos	Ingresos	Flujos Netos	Factor Actual 12%	Flujo Neto Actualizado
0	408,220	-	(408,220)	1.0000	(408,220)
1	-	90,884	90,884	0.8929	81,150
2	-	337,481	337,481	0.7971	269,006
3	-	331,374	331,374	0.7972	264,171
4	-	345,071	345,071	0.6355	219,293
5	-	356,010	356,010	0.5674	202,000
	408,220	1,460,820	1,052,600		627,400

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002.

En el cuadro anterior, el resultado obtenido en el cálculo del Valor Actual Neto, es mayor que cero, es decir, que los beneficios son mayores que los gastos, por lo que la propuesta de inversión es rentable al obtener mayores ganancias al invertir en dicho proyecto a diferencia de hacerlo en una institución financiera.

✓ **Relación beneficio costo**

Esta evaluación se realiza para determinar la conveniencia de invertir, la relación se establece al comparar el total de los ingresos y egresos actualizados, para que sea aceptable su resultado, deberá ser mayor que uno, esto se describe a continuación.

Cuadro 18
Municipio de Quezada, Jutiapa
Proyecto: Producción de Aguacate Hass
Relación Beneficio Costo
Año: 2002
(Cifras en Quetzales)

Años	Egresos (Costos)	Ingresos (Ventas)	Factor Actual 12%	Flujo Neto Actualizado	Flujo Neto Actualizado
0	408,220	-	1.0000	408,220	-
1	106,849	268,125	0.8929	95,405	239,409
2	109,809	625,613	0.7971	87,529	498,676
3	109,809	625,613	0.7972	87,540	498,739
4	109,809	625,613	0.6355	69,784	397,577
5	109,809	625,613	0.5674	62,306	354,973
	954,305	2,770,577		810,783	1,989,373

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002.

El cuadro anterior permite obtener los ingresos y egresos actualizados para establecer la relación beneficio costo que a continuación se presenta.

$$\text{RBC} = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Egresos actualizados}} = \frac{1,989,373}{810,783} = \text{Q.2.45}$$

Se obtiene una relación beneficio costo de Q.2.45 por cada quetzal invertido, lo que indica que la inversión es recuperada con un excedente.

✓ **Tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA)**

Se refiere a la tasa mínima de rendimiento aceptable para la propuesta, se evalúa por medio del rendimiento más alto que se podría obtener si los mismos recursos se destinaran a un uso alternativo de menor riesgo, la TREMA seleccionada es del 20% la que se encuentra por arriba de la tasa de rendimiento bancario actual.

✓ **Tasa interna de retorno (TIR)**

Representa la tasa de actualización real de la propuesta de inversión, donde el valor actual de flujo de fondos es el valor más cercano o igual a cero; al obtener una TIR superior a la tasa bancaria actual se considera como una inversión aceptable, se utiliza como parámetro la tasa máxima de interés bancario, que es de 12%. A continuación se muestra la TIR.

Cuadro 19
Municipio de Quezada, Jutiapa
Proyecto: Producción de Aguacate Hass
Tasa Interna de Retorno
Año: 2002
(Cifras en Quetzales)

Años	Flujo Neto De Fondos	Factor Actual 37.00%	Flujo Neto Actualizado
0	408,220	1.0000	(408,220)
1	81,150	0.7299	59,231
2	269,006	0.5328	143,326
3	264,171	0.3889	102,736
4	219,293	0.2838	62,235
5	202,000	0.2022	40,844
			154

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002.

La TIR de la propuesta de inversión es del 37%, la cual es superior a la tasa máxima de interés bancaria, por lo que se considera una inversión rentable.

4.8.2 Social

Con la aplicación de esta propuesta de inversión se pretende diversificar la producción agrícola para beneficiar a 55 familias del municipio de Quezada del departamento de Jutiapa, que conforman el Comité y en forma indirecta a personas de la localidad a quienes se les proporcionará empleo.

CONCLUSIONES

Al analizar los resultados obtenidos de la investigación realizada en el municipio de Quezada, departamento de Jutiapa, se presentan las siguientes conclusiones.

1. No obstante que los productores desarrollan las actividades en forma empírica, la producción de ganado bovino representa el 97% del total de los ingresos de la actividad pecuaria, por lo que tiene gran importancia en la generación de empleo e ingresos para la población, esto contribuye a tener un mejor nivel de vida.
2. En el proceso de comercialización del ganado bovino, los entes que participan son: Acopiador, mayorista y minorista, el segundo es quien tiene mayor participación, debido a su capacidad de adquisición, por lo que determina la cantidad y calidad de la compra.
3. La crianza y engorde de ganado bovino, se da en los estratos de fincas subfamiliares, familiares y multifamiliares existentes en el Municipio, cuyos productores trabajan en forma aislada, por lo que tienen desventajas en la adquisición de insumos, y por último carecen de asistencia técnica para mejorar la producción.
4. En lo que respecta a organizaciones para el desarrollo de la actividad pecuaria, específicamente la crianza y engorde de ganado bovino, no existen en el municipio de Quezada, motivo por el cual los pequeños productores tienen limitaciones en la comercialización de la producción, específicamente para conocer y aplicar los precios de venta de las reses.

5. En el Municipio existen las condiciones climáticas y riqueza de suelos propicias para el desarrollo de la producción del aguacate Hass, a través de la implementación de la propuesta de inversión se pretende diversificar la producción agrícola, generar empleo y obtener ingresos económicos que beneficien a los pequeños productores del área.

1 RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones planteadas en el estudio realizado, se sugiere tomar en cuenta las recomendaciones que a continuación se presentan.

1. Que los productores de ganado bovino formen la Cooperativa Pecuaria R.L. para implementar la estructura administrativa propuesta que les permitirá trabajar en forma más ordenada, aprovechar mejor los recursos, fomentar la generación de empleo y lograr el desarrollo integral de sus asociados.
2. Que los pequeños ganaderos del Municipio, a través de la Cooperativa Pecuaria R.L soliciten al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA), asistencia técnica para incrementar y mejorar el volumen de producción.
3. Que los productores de ganado bovino a través de la Cooperativa Pecuaria R.L soliciten financiamiento a entidades que se dedican a dar crédito para la actividad pecuaria, específicamente el Banco de Desarrollo Rural, S.A –BANRURAL- para implementar los canales de comercialización propuestos y así incrementar el porcentaje de participación del productor en el proceso, con la eliminación del intermediario acopiador.
4. Que los ganaderos del Municipio, implementen la Cooperativa propuesta que permitirá conocer los precios actualizados de venta del ganado bovino, apertura de nuevos mercados. Además adquirir insumos a bajos precios que permita incrementar las utilidades para mejorar el nivel de vida de los pobladores del municipio de Quezada.

5. Que los agricultores del Municipio, soliciten asistencia técnica y financiamiento al Proyecto de Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria –PROFRUTA-, y al Banco de Desarrollo Rural S.A. -BANRURAL-, para implementar la propuesta de inversión para la producción de aguacate Hass, y se puedan obtener los beneficios que la misma ofrece, como: diversificación de la producción agrícola, generación de empleo e ingresos para el desarrollo económico de la población.

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El presente manual permitirá de forma clara y precisa la estructura organizacional de la Cooperativa Pecuaria, Responsabilidad Limitada, la que se encargará de coordinar las actividades de engorde y comercialización del ganado bovino, de las fincas subfamiliares del municipio de Quezada.

I. Introducción

El manual describe los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad y los canales de comunicación de cada unidad. La implementación de este instrumento propiciara el trabajo en grupo y la agilización de la gestión administrativa.

II. Importancia

Proporciona una visión general de la estructura de la institución, permite conocer las tareas asignadas y la responsabilidad que representan, facilita la capacitación del nuevo personal.

III. Objetivos

Se pretenden alcanzar los siguientes:

- ✓ Elaborar los instrumentos administrativos necesarios para orientar a los empleados para desarrollar con eficiencia y eficacia las actividades de la cooperativa.
- ✓ Definir la autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo.
- ✓ Dirección que permita la acción directa en cuanto a los canales de comunicación.

- ✓ Conocer de manera clara y sencilla la ubicación jerárquica y las atribuciones que debe desempeñar cada integrante de la organización, para alcanzar las metas propuestas.

IV. Consideraciones finales

El uso del manual permite facilitar la determinación, valorización y clasificación de los puestos de trabajo, al establecer el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades. Finalmente define las relaciones entre empleados y liberan a los miembros de la administración de tener que repetir información o explicaciones en el desarrollo de las actividades.

V. Generalidades de la Cooperativa

Son organizaciones al servicio de los asociados, que se rigen por las disposiciones establecidas en la Ley General de Cooperativas y su Reglamento, promueve el mejoramiento económico, social y cultural de sus miembros.

VI. Estructura administrativa

Permite conocer de forma sencilla y clara, la responsabilidad de cada miembro, la relación de autoridad entre superior y subordinado, mantiene la disciplina y agiliza las actividades.

Órganos de dirección:

- ✓ Asamblea general
- ✓ Consejo de administración
- ✓ Gerencia
- ✓ Comisión de vigilancia

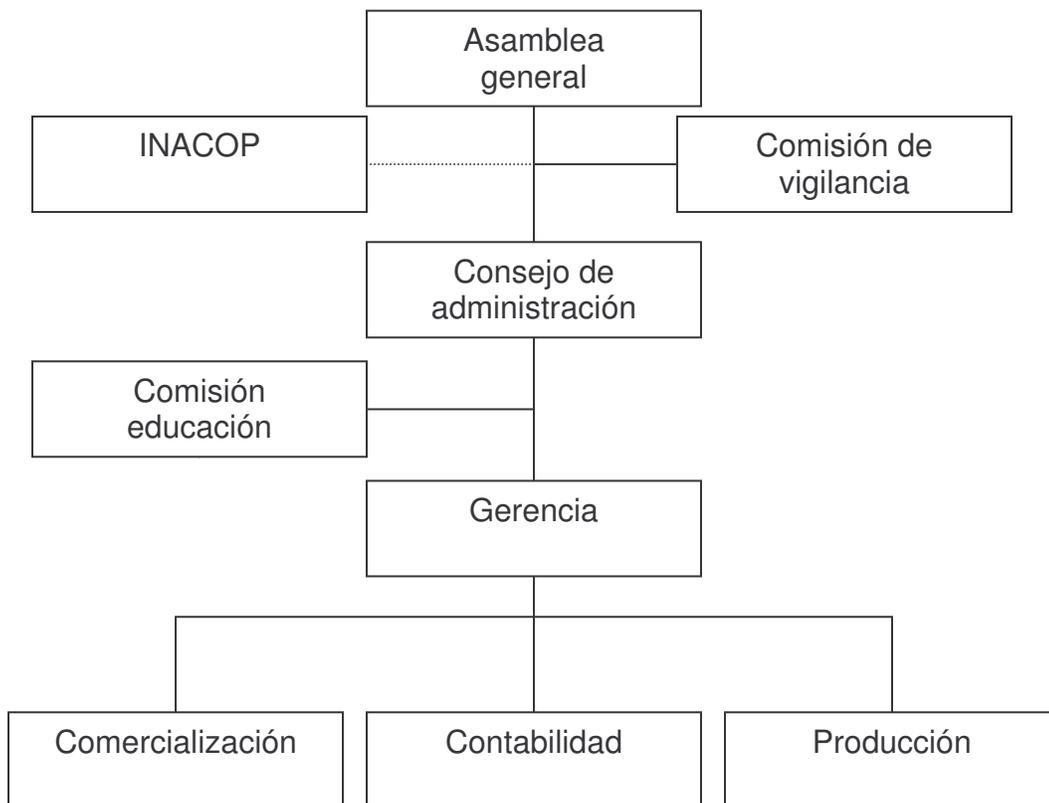
- ✓ Comité de educación

Órganos de gestión:

- ✓ Departamento de comercialización
- ✓ Departamento de contabilidad
- ✓ Departamento de producción

A continuación se presenta el organigrama de la cooperativa.

**Municipio de Quezada, Jutiapa
Crianza y Engorde de Ganado Bovino
Diseño Organizacional Propuesto
Cooperativa Pecuaria R. L.
Año: 2002**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002.

VII. FUNCIONES DE LOS ORGANOS DE DIRECCIÓN:

Se describen a continuación.

1. Asamblea general

Es la máxima autoridad, le corresponde conocer y resolver los asuntos inherentes a la organización, se integra por la totalidad de asociados, de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Cooperativas y su Reglamento.

Deberes y atribuciones

- ✓ Aprobar el plan anual de trabajo de la Cooperativa.
- ✓ Decidir sobre las políticas organización, dirección y control interno.
- ✓ Estudiar, modificar y aprobar el presupuesto anual de ingresos y egresos de los estados financieros.
- ✓ Elegir a los integrantes de la junta directiva y de las comisiones.
- ✓ Aprobar, modificar o revocar las sanciones impuestas por la comisión de vigilancia.
- ✓ Modificar el acta constitutiva, planes de producción y financiamiento.
- ✓ Resolver todos aquellos que estime conveniente el Consejo de administración, el comité de vigilancia o el 20% de los asociados, conforme los estatutos.

2. Consejo Administrativo

Es el órgano de dirección de la Cooperativa, será nombrada por la asamblea general, deberá velar por el cumplimiento de las normas establecidas, se integra por cinco personas.

Deberes y atribuciones

- ✓ Someter a consideración de la asamblea general, las políticas, planes, programas de producción y demás servicios.
- ✓ Aprobar el informe sobre la situación económica y financiera de la cooperativa.
- ✓ Elaborar y presentar para aprobación, el presupuesto anual de ingresos y egresos.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la ley general de cooperativas y su reglamento, así como de los estatutos de la organización.
- ✓ Convocar a las asambleas generales ordinarias y extraordinarias.
- ✓ Ejercer la representación legal de la cooperativa, la cual delegará su presidente.

3. Gerencia

Es el órgano responsable de planificar, organizar, coordinar, dirigir, evaluar y controlar los programas y actividades que realiza la cooperativa esta integrado por una persona.

Deberes y atribuciones

- ✓ Elaborar el programa anual de actividades.
- ✓ Presentar al Consejo de administración, informe mensual de las actividades realizadas.
- ✓ Representar legal y socialmente a la organización.

4. Comisión de Vigilancia

Ejercer el control y fiscalización de los órganos que integran la cooperativa y presente soluciones inmediatas para corregir cualquier anomalía, se integra por tres personas.

Deberes y atribuciones

- ✓ Informar a la Asamblea general sobre el funcionamiento correcto y las anomalías detectadas en las diferentes unidades administrativas.
- ✓ Coordinar, elaborar y presentar al Consejo de administración, el plan anual de auditoría.
- ✓ Revisar periódicamente el inventario de existencias en bodega y los registros contables.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las obligaciones establecidas en los estatutos de la cooperativa y por las disposiciones de la Asamblea general.
- ✓ Emitir dictamen sobre los informes y documentación contable, que presenta el Consejo de administración.

5. Comisión de educación

Coordina los programas de capacitación y educación, organiza y desarrolla actividades culturales, deportivas y cívicas para los asociados, se conforma por dos personas.

Deberes y atribuciones

- ✓ Elabora el plan de trabajo, referente a los cursos de capacitación que se impartirán a los miembros de la cooperativa.

- ✓ Seleccionar y proponer ante la Asamblea general y el Consejo de administración, las personas que asistirán a cursos avanzados, los que en el futuro podrán optar a cargos de dirección.
- ✓ Organizar las diferentes actividades sociales, culturales, deportivas y técnicas que le sean asignadas.
- ✓ Presentar a la asamblea general ordinaria, informe por escrito de las actividades realizadas durante el año.

VIII. FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DE GESTIÓN:

Las funciones de los órganos de gestión se presentan a continuación.

1. Departamento de Comercialización

Buscar nuevos mercados y hacer los contactos necesarios para vender el ganado al mejor precio, mantener informados a los asociados sobre las variaciones en el precio, la fecha y la demanda, se integra con dos personas.

Deberes y atribuciones

- ✓ Elaborar el plan anual de ventas.
- ✓ Transformar el mercado potencial en mercado real, a través del mejoramiento del producto y la fijación de precios.
- ✓ Estimar la variabilidad de los precios, de acuerdo a la oferta y demanda del ganado bovino.
- ✓ Realizar investigaciones de mercados, para conocer precios competencia y la apertura de nuevos mercados.
- ✓ Canalizar la comercialización adecuada a efecto de eliminar el intermediario-transportista, para lograr mayores beneficios para los productores en la venta del ganado bovino.

2. Departamento de contabilidad

Elaborar el informe referente a la ejecución presupuestaria, se integra por dos personas.

Deberes y atribuciones

- ✓ Registrar los movimientos contables de las operaciones que realice la cooperativa.
- ✓ Elaboración de estados financieros.
- ✓ Presentar a la Gerencia el proyecto de presupuesto anual de la organización.
- ✓ Elabora informe diario de fondos disponibles.
- ✓ Prepara la documentación correspondiente para el pago de impuestos.

3. Departamento de producción

Orientar, asesorar y supervisar a los asociados en el desarrollo de labores destinadas a incrementar el nivel de producción, mediante la aplicación de nuevas técnicas pecuarias, se conforma por dos personas.

Deberes y atribuciones

- ✓ Planificar, coordinar, supervisar la producción.
- ✓ Desarrollar proyectos de investigación pecuaria.
- ✓ Proporcionar asistencia técnica a los asociados.

Cooperativa Pecuaria, R.L. Municipio de Quezada, Jutiapa.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL CARGO:	Presidente
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	Consejo de administración
INMEDIATO SUPERIOR:	Asamblea general
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <p>Es un cargo de carácter administrativo y de dirección, que tiene bajo responsabilidad la coordinación de los recursos y actividades de la cooperativa, de acuerdo a las políticas dictadas por la asamblea general.</p>	
<p>1. ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar las gestiones necesarias para formalizar la organización. ✓ Supervisar el trabajo de los demás miembros del Consejo de administración. ✓ Convocar y dirigir las sesiones ordinarias y extraordinarias. ✓ Ejercer la representación legal de la cooperativa. ✓ Mantener informada a la Asamblea general, de los avances de las actividades programadas. <p>2. AUTORIDAD</p> <p>Delegar en el tesorero, secretario y vocales, la realización de las actividades que les corresponden.</p> <p>3. RESPONSABILIDAD</p> <p>Mantener informada a la Asamblea general de los avances de las actividades programadas, así como, convocar, coordinar y dirigir las reuniones del Consejo de administración.</p>	

Cooperativa Pecuaria, R.L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL CARGO:	Presidente
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	Consejo de administración
INMEDIATO SUPERIOR:	Asamblea general
<p>4. RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Deberá tener una estrecha relación con los integrantes de la organización y con instituciones financieras y técnicas.</p> <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA SER ELECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser asociado activo. ✓ Poseer experiencia en la crianza y engorde de ganado bovino, liderazgo, disciplina, capacitación y dirección. ✓ Persona de honorabilidad reconocida en la comunidad. ✓ Disponer de tiempo para el desempeño del puesto. ✓ Mayor de edad. ✓ Haber cursado como mínimo del sexto grado de primaria. 	

Cooperativa Pecuaria, R.L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL CARGO:	Tesorero
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Consejo de administración
INMEDIATO SUPERIOR:	Presidente
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Persona encargada de controlar los fondos y presupuesto de la actividad administrativa, además efectuar el inventario físico de los bienes que posee la cooperativa.</p>	
<p>1. ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar la ejecución contable de la organización. ✓ Recaudar las aportaciones de los miembros. ✓ Realizar pago autorizados por la junta directiva. ✓ Responsable de la apertura y manejo de las cuentas bancarias. ✓ Llevar control de los fondos. ✓ Mantener actualizado el inventario físico de los bienes. <p>2. AUTORIDAD.</p> <p>Delegar en el Vocal I, las actividades que estén directamente relacionadas con su puesto de trabajo.</p> <p>3. RESPONSABILIDAD</p> <p>Elaborar el presupuesto general de la cooperativa, presentar informe mensual de la situación financiera, revisar y controlar el manejo de los fondos.</p>	

Cooperativa Pecuaria, R.L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL CARGO:	Tesorero
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Consejo de administración
INMEDIATO SUPERIOR:	Presidente
<p>4. RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Con el presidente, vicepresidente, secretario, vocal I, vocal II y vocal III con todos los miembros de la cooperativa.</p> <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA SER ELECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser miembro activo de la cooperativa. ✓ Poseer el título de Perito contador. ✓ Persona de honorabilidad reconocida en la comunidad. ✓ Mayor de edad. ✓ Facilidad de comunicación. 	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL CARGO:	Secretario
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Consejo de administración
INMEDIATO SUPERIOR:	Presidente
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Es la persona encargada de realizar las actividades secretariales, llevar un historial de los informes y actas aprobadas en las reuniones de la asamblea general.	
<p>1. ATRIBUICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar la agenda de las reuniones. ✓ Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias. ✓ Registrar la asistencia de los miembros de la cooperativa. ✓ Redactar y anotar en el libro de actas las opiniones y sugerencias de los miembros de la organización. ✓ Archivar la documentación. <p>2. AUTORIDAD</p> <p>Delegar en el Vocal II, las actividades que estén directamente relacionadas con su puesto de trabajo.</p> <p>3. RESPONSABILIDAD</p> <p>Presentar mensualmente un informe de las actividades realizadas por el Consejo de administración, llevar control de los socios activos e inactivos.</p>	

Cooperativa Pecuaria, R.L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL CARGO:	Secretario
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Consejo de administración
INMEDIATO SUPERIOR:	Presidente
<p>4. RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Deberá tener relación con todos los miembros de la asamblea general.</p> <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA SER ELECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser integrante activo de la organización. ✓ Habilidad para redactar. ✓ Persona ampliamente conocida por la comunidad. ✓ Haber aprobado sexto grado primaria. ✓ Ser mayor de edad. 	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL CARGO:	Vocal I
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Consejo administrativo
INMEDIATO SUPERIOR:	Presidente
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Proporcionar apoyo a los miembros del Consejo de administración, en las actividades que se realizan, en caso de ausencia, impedimento o separación de algún integrante.</p>	
<p>1. ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Funciones de apoyo a las actividades que ejecuten cualquiera de los miembros del Consejo de administración. ✓ En caso de ausencia, asumirá el cargo el integrante que apoya. 	
<p>2. AUTORIDAD</p> <p>Por la naturaleza de su puesto no ejerce ningún tipo de autoridad.</p>	
<p>3. RESPONSABILIDAD</p> <p>Apoyar a las diferentes unidades administrativas en la realización de las actividades programadas.</p>	
<p>4. RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Se relaciona con todos los integrantes del Consejo de administración y los miembros de la Asamblea general de la cooperativa.</p>	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL CARGO:	Vocal I
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Consejo administrativo
INMEDIATO SUPERIOR:	Presidente
<p>5. REQUISITOS MINIMOS PARA SER ELECTO</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Ser integrante de la organización.✓ Persona ampliamente conocida por la comunidad.✓ Saber leer y escribir.✓ Mayor de edad.	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL CARGO:	Vocal II
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Consejo administrativo
INMEDIATO SUPERIOR:	Presidente
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Esta posición tiene como función principal brindar apoyo a los miembros del Consejo de administración, en caso de ausencia, impedimento o separación de alguno de ellos.</p>	
<p>1. ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyar las actividades que ejecutan el presidente, secretario y tesorero. ✓ En caso de ausencia, asumirá el cargo el integrante que apoya. 	
<p>2. AUTORIDAD</p> <p>Por la naturaleza de su puesto no ejerce ningún tipo de autoridad.</p>	
<p>3. RESPONSABILIDAD</p> <p>Apoyar a las diferentes unidades administrativas en la realización de las actividades programadas.</p>	
<p>4. RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Se relaciona con todos los integrantes del Consejo de administración y los miembros de la Asamblea general de la cooperativa.</p>	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL CARGO:	Vocal II
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Consejo administrativo
INMEDIATO SUPERIOR:	Presidente
<p>5. REQUISITOS MINIMOS PARA SER ELECTO</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Ser integrante de la organización.✓ Persona ampliamente conocida por la comunidad.✓ Saber leer y escribir.✓ Mayor de edad.	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL PUESTO:	Gerente
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Gerencia
INMEDIATO SUPERIOR:	Presidente del consejo de administración
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<p>Puesto administrativo cuya función principal es planificar, organizar, integrar, dirigir, ejecutar, y controlar las actividades de la cooperativa.</p>	
<p>1. ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar las actividades administrativas. ✓ Elaborar y presentar informe mensual, al Consejo de administración y la Asamblea general de las actividades a su cargo. ✓ Plantear soluciones a problemas relacionados con la administración de la organización. ✓ Participar en las reuniones del Consejo de administración, con voz pero sin voto. <p>2. AUTORIDAD</p> <p>Ejerce autoridad sobre los jefes de los departamentos de ventas, contabilidad y producción, así como, de todo el personal administrativo de la cooperativa.</p> <p>3. RESPONSABILIDAD</p> <p>Nombrar, suspender o sustituir a los empleados administrativos, implementar controles administrativos, coordinar la ejecución mensual del presupuesto y representar legalmente a la organización.</p>	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL PUESTO:	Gerente
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	Gerencia
INMEDIATO SUPERIOR:	Presidente consejo de administración
<p>4. RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Deberá relacionarse con los miembros de la cooperativa, con los ejecutivos de las entidades asesoras y el personal administrativo de la organización.</p> <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA APLICAR AL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser integrante activo de la cooperativa. ✓ Titulo de nivel medio, conocimientos de administración de empresas. ✓ Cooperativas, con estudios universitarios de preferencia. ✓ Don de mando y facilidad de palabra. ✓ Habilidad para dirigir, supervisar, planificar y programar. 	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL PUESTO:	Jefe de ventas
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de ventas
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
<p>Tiene a su cargo las actividades relacionadas con la comercialización de la producción, deberá tratar directamente con los clientes de la cooperativa, analizar las opciones de venta y seleccionar la que mayor beneficio represente para la organización.</p>	
<p>1. ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar el control de los clientes reales y potenciales. ✓ Hacer los contactos necesarios para la venta de la producción. ✓ Buscar nuevos mercados. ✓ Elaborar conjuntamente con el gerente y el jefe de producción, el plan de ventas anual y determinar la variabilidad probable de los precios por la oferta y la demanda. ✓ Coordinar la distribución y comercialización de la producción. <p>2. AUTORIDAD</p> <p>Ejerce autoridad sobre el personal asignado para entrega del ganado.</p> <p>3. RESPONSABILIDAD</p> <p>Formular estrategias de ventas, presentar informes de investigación de mercado a la gerencia y concretizar las negociaciones.</p>	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
TITULO DEL PUESTO:	Jefe de ventas
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de ventas
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente
<p>4. RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Deberá relacionarse con todos los miembros de la cooperativa y con el personal del departamento de producción y contabilidad.</p> <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA APLICAR AL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser integrante activo de la cooperativa. ✓ Título a nivel medio, conocimientos sobre comercialización y promoción. ✓ Don de mando y facilidad de palabra. ✓ Experiencia en venta de ganado bovino. 	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	
TITULO DEL PUESTO:	Jefe de contabilidad
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de contabilidad
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Su principal función consiste en llevar al día los registros contables de la cooperativa, elaborar los estados financieros y las anotaciones en los libros respectivos, del movimiento de ingresos, egresos de efectivo y producto.	
<p>1. ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar los estados financieros de las operaciones que se realicen. ✓ Llevar el registro contable de las operaciones que se realicen. ✓ Llevar al día los libros de contabilidad que señala la ley. ✓ Elaborar la planilla de pago de sueldos y salarios. <p>2. AUTORIDAD</p> <p>Ejerce autoridad sobre el personal bajo su cargo.</p> <p>3. RESPONSABILIDAD</p> <p>Es responsable ante Gerencia, Consejo de administración de la situación financiera y de los registros contables de la organización.</p> <p>4. RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Deberá relacionarse con todos los miembros de la cooperativa y con el personal del departamento de Producción y ventas.</p>	

Cooperativa Pecuaria, Responsabilidad Limitada Municipio de Quezada, Jutiapa	
TITULO DEL PUESTO:	Jefe de contabilidad
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de contabilidad
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente
<p>5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA APLICAR AL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Ser integrante activo de la cooperativa.✓ Título de nivel medio de Perito contador y estar registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria.✓ Experiencia mínima de dos años en puestos similares.	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	
TITULO DEL PUESTO:	Jefe de producción
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de producción
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Se encarga de dirigir y controlar el proceso productivo, asesora a los ganaderos sobre la implementación de técnicas pecuarias, supervisa en forma directa la producción de los asociados.	
<p>1. ATRIBUCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elabora los planes y programas de producción. ✓ Proporciona orientación sobre técnicas pecuarias a los asociados. ✓ Soluciona problemas relacionados con la producción. <p>2. AUTORIDAD</p> <p>Ejerce autoridad sobre el personal asignado bajo su cargo.</p> <p>3. RESPONSABILIDAD</p> <p>Controlar la calidad de producción y tener estadísticas actualizadas.</p> <p>4. RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Deberá relacionarse con todos los miembros de la cooperativa y con el personal del departamento de ventas y contabilidad</p> <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA SER ELECTO</p> <p>Título de perito agrónomo, conocimiento de mantenimiento de ganado.</p>	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	
TITULO DEL CARGO:	Presidente comisión de educación
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Comisión de educación
INMEATO SUPERIOR:	Asamblea general
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Cargo administrativo que consiste en coordinar los programas de capacitación para los miembros de la cooperativa.	
<p>1. ATRIBUICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elabora el plan de trabajo, referente a los cursos de capacitación que se impartirán. ✓ Asesora a los directivos de la organización en aspectos inherentes a su cargo. ✓ Selecciona y propone a la Asamblea general y Consejo de administración a las personas que asistirán a cursos más avanzados, a efecto de que en el futuro opten a puestos de dirección. <p>2. AUTORIDAD</p> <p>Ejerce autoridad sobre el personal asignado bajo su cargo.</p> <p>3. RESPONSABILIDAD</p> <p>Organizar cursos, conferencias, seminarios y otros eventos de capacitación y actividades educativas, culturales y recreativas para los asociados y sus familiares.</p>	

Cooperativa Pecuaria, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	
TITULO DEL CARGO:	Presidente comisión de educación
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Comisión de educación
INMEATO SUPERIOR:	Asamblea general
<p>4. RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Deberá relacionarse con todos los miembros de la cooperativa y con el personal administrativo de la organización.</p> <p>5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA SER ELECTO</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Ser miembro activo de la cooperativa.✓ Título de nivel medio.✓ Facilidad de palabra.✓ Capacidad de coordinar grupos de trabajo.	

Cooperativa Pecuario, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	
TITULO DEL CARGO:	Presidente comisión vigilancia
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Comisión de vigilancia
INMEDIATO SUPERIOR:	Asamblea general
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Coordinar las actividades de la comisión referente al control y fiscalización de los órganos de la cooperativa y presenta solución inmediata para la corrección de cualquier anomalía detectada.</p>	
<p>1. ATRIBUICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presenta el plan de auditoria al Consejo de administración. ✓ Elabora cortes de caja y arqueo de valores. ✓ Revisa periódicamente el inventario de existencia en bodega y los registros contables. ✓ Convocar Asamblea general ordinaria o extraordinaria, cuando no lo hiciera el Consejo de administración. <p>2. AUTORIDA</p> <p>Ejerce autoridad sobre el personal asignado bajo su cargo.</p> <p>3. RESPONSABILIDAD</p> <p>Informa a la Asamblea general sobre el funcionamiento correcto o las anomalías detectadas en las unidades administrativas.</p> <p>4. RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Deberá relacionarse con todos los miembros de la cooperativa y con el personal administrativo de la organización.</p>	

Cooperativa Pecuario, R. L. Municipio de Quezada, Jutiapa	
TITULO DEL CARGO:	Presidente comisión vigilancia
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Comisión de vigilancia
INMEDIATO SUPERIOR:	Asamblea general
<p>5. REQUISITOS MÍNIMOS PARA SER ELECTO</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Ser miembro activo de la cooperativa.✓ Título de nivel medio de perito contador, con estudios universitarios.✓ Experiencia mínima de dos años en puestos similares.✓ Capacidad de coordinar grupos de trabajo.	

ANEXO 2

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Se constituye en una herramienta para guiar el desempeño de las funciones asignadas al personal de la Cooperativa Pecuaria, Responsabilidad Limitada, en donde se describen, paso a paso. Asimismo los procedimientos de las actividades que deben realizarse, las normas que los rigen y los objetivos de cada proceso.

Para registrar en forma gráfica la información, se utiliza el sistema de diagramación, representa la acción de cada procedimiento y las personas que intervienen en la acción.

OBJETIVOS

- ✓ Proveer a los integrantes de la cooperativa de una guía metodología que les permita obtener mayor eficiencia en la realización de las tareas asignadas.
- ✓ Contar con un instrumento técnico administrativo que simplifique la realización del trabajo.
- ✓ Evitar la duplicidad de las funciones para ahorrar tiempo y esfuerzo.
- ✓ Normar la realización de las diferentes actividades de la cooperativa.

CAMPO DE APLICACIÓN

El presente manual de normas y procedimientos tiene su campo de aplicación en la Cooperativa Pecuaria, Responsabilidad Limitada, las disposiciones establecidas, serán de observancia general para todo el personal que integre la organización.

NORMAS GENERALES

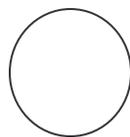
- ✓ La junta directiva será la responsable de dar a conocer a todo el personal de la organización, las disposiciones del presente manual.
- ✓ Deberá ser revisado periódicamente para verificar el cumplimiento de las funciones para las que fue creado.
- ✓ Toda modificación que se realice deberá ser autorizada por la asamblea general y se dará a conocer inmediatamente a todos integrantes de la entidad.

SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LOS PROCEDIMIENTOS

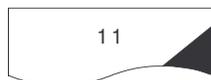
Para la elaboración de los flujogramas que se incluyen en el presente manual, se utilizaron los siguientes símbolos.



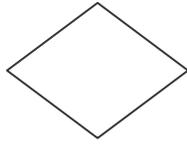
Inicio o final
Indica el inicio o fin de un procedimiento.



Operación
Se utiliza cuando se realiza una acción.

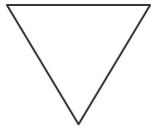


Documento
Corresponde a la utilización de un formulario, libro o folleto.



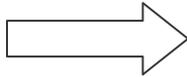
Decisión

Indica si un procedimiento continua o no.



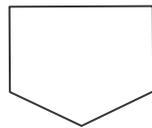
Archivo

Simboliza el archivo de un documento o expediente.



Traslado

Se utiliza cuando en el proceso interviene otra sección o departamento.

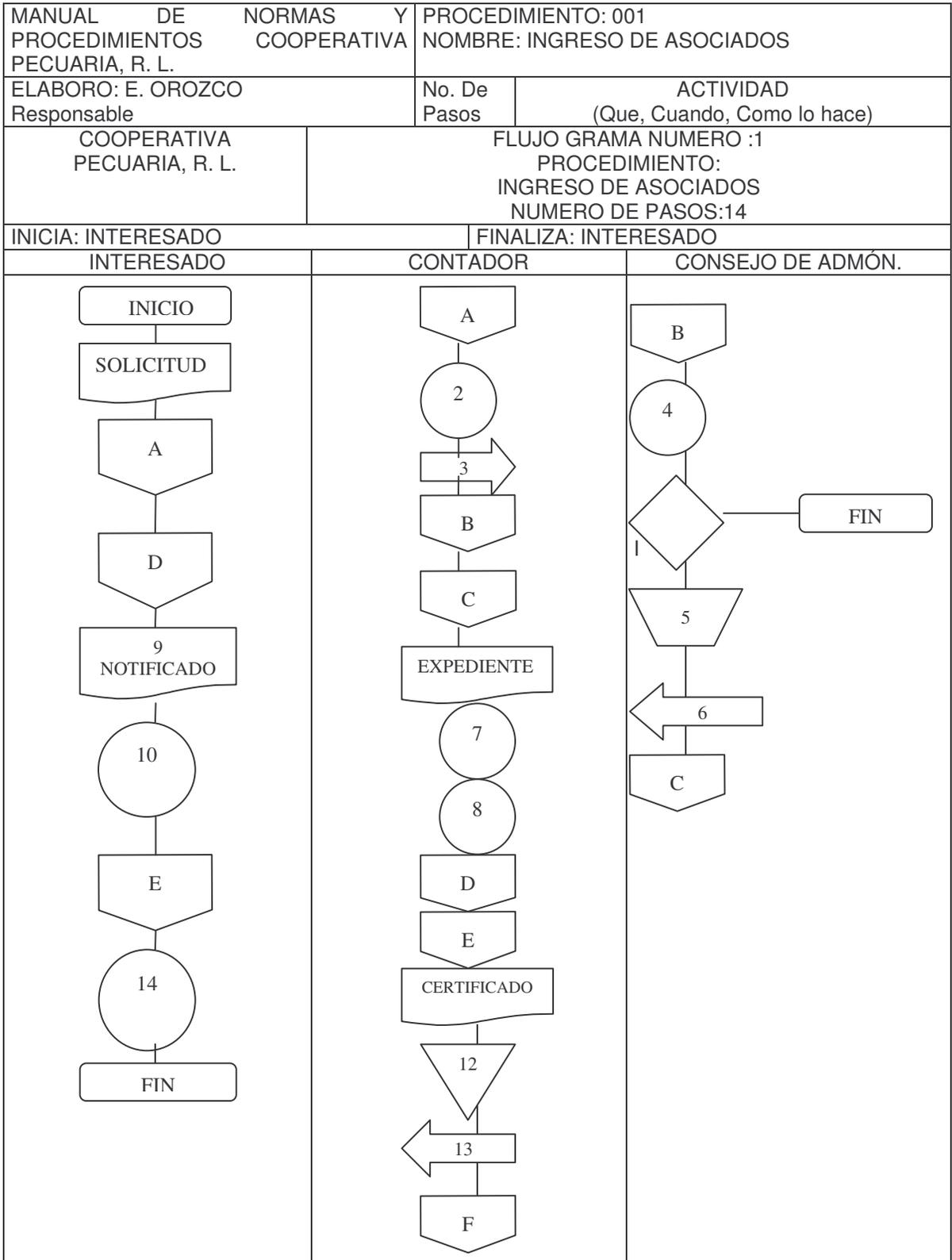


Conector

Indica el traslado de un documento de un puesto a otro.

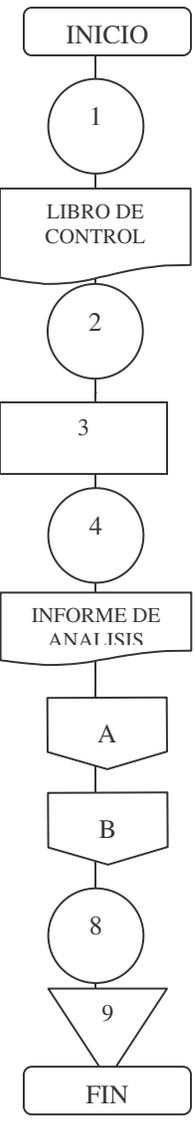
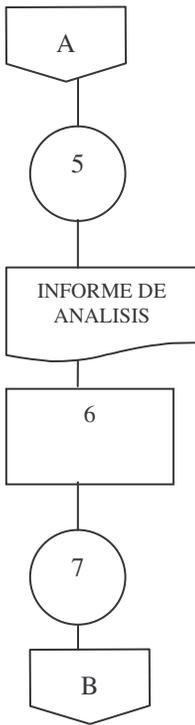
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS. COOPERATIVA PECUARIA, R. L.	FLUJOGRAMA No. 1 PROCEDIMIENTO: INGRESO DE ASOCIADOS
ELABORO: E. OROZCO	No. DE PASOS: 14
INICIA: INTERESADO	FINALIZA: INTERESADO
<p>OBJETIVOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Promover el crecimiento y desarrollo de la organización, al permitir el ingreso de nuevos asociados. 2.- Facilitar el ingreso de las personas interesadas en formar parte de la cooperativa. <p>NORMAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Las solicitudes de ingreso deben ser aprobadas por el consejo de administración. 2.- Al momento de hacer efectiva la aportación establecida, se adquiere la categoría de asociado. 3.- Todos los asociados deberán de cumplir con las obligaciones y responsabilidades que se les asignen. 	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS COOPERATIVA PECUARIA, R.L.		PROCEDIMIENTO: 1 NOMBRE: INGRESO DE ASOCIADOS
ELABORO: E. OROZCO Responsable	No. De Pasos	ACTIVIDAD (Que, cuándo, cómo lo hace)
Interesado	1	Presentar solicitud de ingreso a la cooperativa.
Contador	2	Recibir solicitud
	3	Trasladar solicitud al consejo de administración
Consejo de administración	4	Recibir solicitud
		4.1 Solicitud denegada, finaliza el procedimiento. 4.2 Solicitud de ingreso aprobada, continua con el paso 5
Contador	5	Autoriza ingreso del solicitante
	6	Trasladar expediente al contador para que notifique al interesado
Interesado	7	Revisar solicitud
	8	Notificar al interesado
Contador	9	Recibir la notificación
	10	Cancelar la cuota establecida
Interesado	11	Extender constancia de ingreso a la cooperativa
	12	Efectuar archivo definitivo
Interesado	13	Traslada copia de certificado a interesado
	14	Recibir su copia.



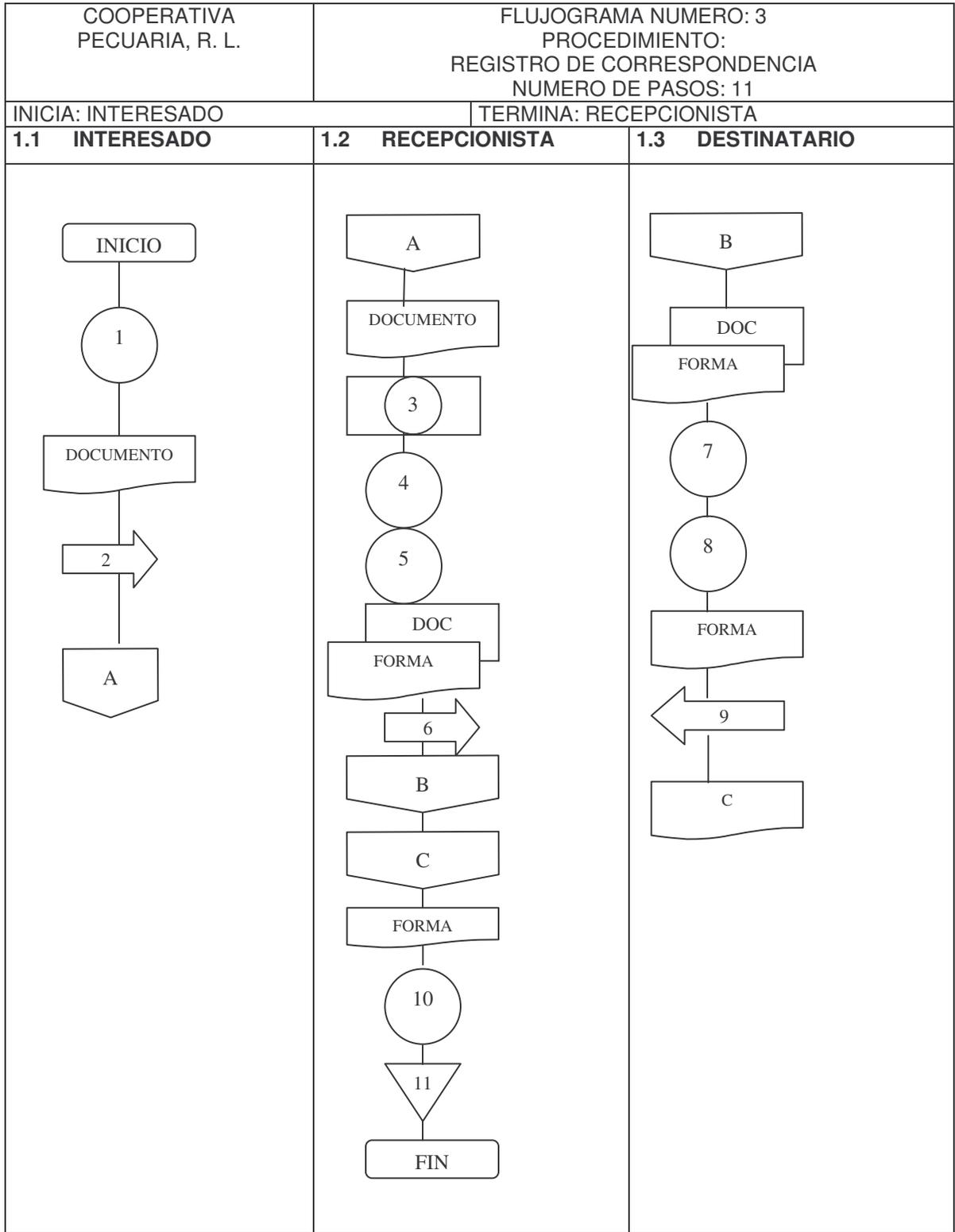
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS. COOPERATIVA PECUARIA, R. L.	FLUJOGRAMA No. 2 PROCEDIMIENTOS: CONTROL Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
ELABORO: E. OROZCO	No. DE PASOS: 9
INICIA: CONTADOR	FINALIZA: ADMINISTRADOR
<p>OBJETIVOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un instrumento de control para la ejecución presupuestaria, cuantificar los ingresos que se estiman obtener anualmente. Asimismo, los egresos o gastos que se puedan incurrir en cada unidad administrativa. 2. Compara los resultados planificados con los obtenidos y determinar las diferencias para realizar los ajustes correspondientes, con el propósito de conocer la situación económica y financiera de la Cooperativa. 3. Distribuir las asignaciones presupuestarias en forma técnica, proporcional y justa, para satisfacer las necesidades de cada unidad administrativa para alcanzar los objetivos propuestos. <p>NORMAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada unidad administrativa deberá presentar anticipadamente su anteproyecto de presupuesto al consejo de administrador para el análisis y aprobación correspondiente. 2. Será responsabilidad del Consejo de administración velar por la ejecución y control del presupuesto en vigencia. 	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS COOPERATIVA PECUARIA, R.L.	PROCEDIMIENTO: 002 NOMBRE: CONTROL Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	
ELABORO: E. OROZCO	No. de Pasos	ACTIVIDAD (Que, cuándo, cómo lo hace)
Responsable		
Contador	1	Abrir libro de control y ejecución presupuestaria
	2	Operar mensualmente por renglón específico, el libro de control con base en los ingresos y egresos registrados en el resumen de caja
	3	Analizar trimestralmente las variaciones entre las cifras reales y las presupuestadas
	4	Elaborar informe de análisis al Gerente
Administrador	5	Recibir del contador el informe para el análisis correspondiente
	6	Analizar el informe recibido
	7	Notificar el contador de las medidas A tomar
Contador	8	Recibir y ejecutar las medidas ordenadas por el gerente
	9	Archivar el documento

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS COOPERATIVA PECUARIA, R. L.		PROCEDIMIENTO: 002 NOMBRE: CONTROL Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	
ELABORO: E. OROZCO Responsable		No. de Pasos	ACTIVIDAD (Que, Cuando, Como lo hace)
COOPERATIVA PECUARIA, R. L.		FLUJOGRAMA NUMERO 2 PROCEDIMIENTO: CONTROL Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	
INICIA: CONTADOR		FINALIZA: ADMINISTRADOR	
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1((1)) 1 --> LIBRO[/LIBRO DE CONTROL/] LIBRO --> 2((2)) 2 --> 3[3] 3 --> 4((4)) 4 --> INFORME[/INFORME DE ANALISIS/] INFORME --> A{{A}} A --> B{{B}} B --> 8((8)) 8 --> 9(9) 9 --> FIN([FIN]) </pre>		 <pre> graph TD A{{A}} --> 5((5)) 5 --> INFORME[/INFORME DE ANALISIS/] INFORME --> 6[6] 6 --> 7((7)) 7 --> B{{B}} </pre>	

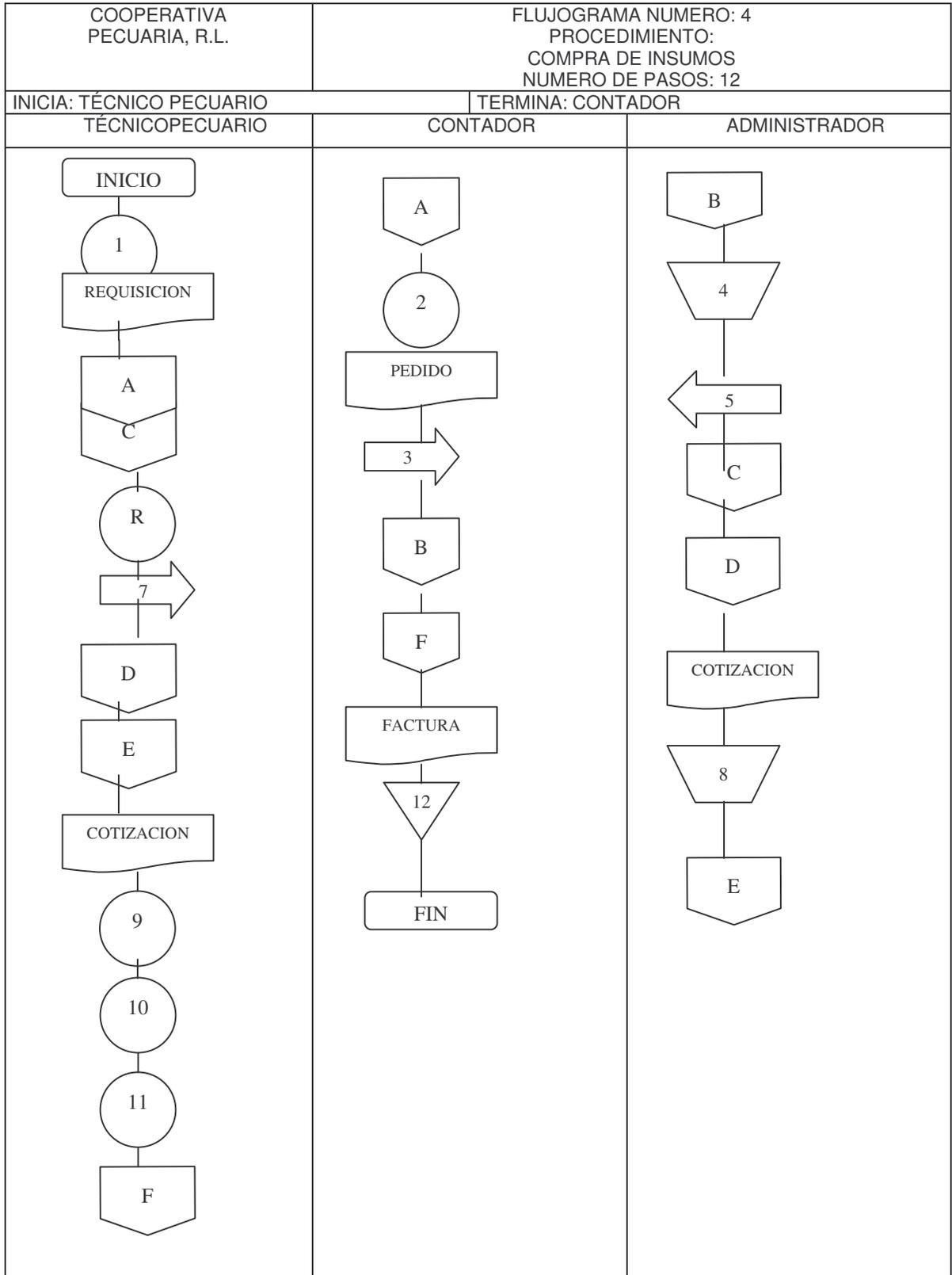
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS. COOPERATIVA PECUARIA, R. L.	FLUJOGRAMA No. 3 PROCEDIMIENTOS: REGISTRO DE CORRESPONDENCIA
ELABORO: E. OROZCO	No. DE PASOS: 12
INICIA: INTERESADO	FINALIZA: SECRETARIA
<p>OBJETIVOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un control adecuado sobre los asuntos oficiales que a nivel interno y externo, se gestionen por escrito ante la Cooperativa. 2. Realiza en forma eficiente, oportuna y cuidadosa el manejo de la información de carácter oficial de la organización. <p>NORMAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todo documento cuyo destinatario sea la Cooperativa, adquirirá carácter de correspondencia oficial y en consecuencia, deberá canalizarse a través de la oficina de recepción e información que funcionará para el efecto. 2. El registro y trámite de los documentos oficiales, se realizará por medio de un formulario adecuado para llevar el control. 3. Los documentos recibidos deberán archivarse alfabéticamente para facilitar su ubicación. 	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS COOPERATIVA PECUARIA, R.L.	PROCEDIMIENTO: 003 NOMBRE: REGISTRO DE CORRESPONDENCIA	
RESPONSABLE: E. OROZCO	No.	ACTIVIDAD
PUESTO	de Pasos	(Que, cuándo, cómo lo hace)
Interesado	1	Entregar documento a secretaria de la cooperativa.
Secretaria	2	Recibir el documento
	3	Inspeccionar los datos consignado en el documento
	4	Llenar la contraseña de recepción del documento
	5	Entregar contraseña al interesado
	6	Proceder a registrar oficialmente el documento en el formulario de registro
	7	Trasladar al destinatario el documento respectivo, acompañándolo del formulario de control
Destinatario	8	Recibir expediente o documento
	9	Firmar formulario de control, en la casilla correspondiente
Secretaria	10	Regresar a la secretaria
	11	Recibir el formulario firmado
	12	Archivar en orden alfabético



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS. COOPERATIVA PECUARIA, R. L.	FLUJOGRAMA No. 4 PROCEDIMIENTOS: COMPRA DE INSUMOS
ELABORO: E. OROZCO	No. DE PASOS: 12
INICIA: TÉCNICO PECUARIO	FINALIZA: CONTADOR
<p>OBJETIVOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un sistema ordenado para efectuar las compras. 2. Proveer a la Cooperativa de los materiales y suministros necesarios para el funcionamiento. 3. Adquirir los bienes de la mejor calidad y al menor precio. <p>NORMAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toda compra de bienes que necesite la Cooperativa, se realizará bajo la autorización previa del administrador. 2. Toda compra deberá ser cotizada. 3. Todas las compras deberán estar justificadas. 	

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS COOPERATIVA PECUARIA, R.L.		FLUJOGRAMA No. 4 PROCEDIMIENTOS: COMPRA DE INSUMOS	
ELABORO: B. GUZMÁN		NO. DE PASOS: 12	
INICIA: TÉCNICO PECUARIO		FINALIZA: CONTADOR	
RESPONSABLE	PASO	ACTIVIDAD	
Técnico Pecuario	1	Revisar existencia de materiales y presentar solicitud al contador.	
Contador	2	Recibir solicitud y elabora pedido	
	3	Trasladar pedido al gerente	
Gerente	4	Aprobar pedido de materiales.	
	5	Trasladar pedido al técnico pecuario	
Técnico pecuario	6	Recibir pedidos y cotiza precios	
	7	Trasladar cotización al gerente.	
Gerente	8	Autorizar la cotización y trasladar al técnico pecuario.	
Técnico pecuario	9	Efectuar la compra.	
	10	Confrontar pedido de materiales	
	11	Registrar los materiales ingresados y trasladar al contador.	
Contador	12	Efectuar archivo definitivo.	



BIBLIOGRAFÍA

- BANCO DE GUATEMALA/MINISTERIO DE AGRICULTURA. Estadísticas de Producción. Departamento de Estadística Económica, Sección de Cuentas Nacionales, Guatemala. 114 p.
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO SOPENA. Editorial Ramón Sopena. S.A.; España. S.E. 1287 p.
- GALL, FRANCIS. Diccionario Geográfico de Guatemala. Instituto Geográfico Nacional. Segunda edición. Guatemala, 1976. 833 p.
- HEINZ WEIHRICH, HAROLD KOONTZ. Administración Una Perspectiva Global McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. Décima primera edición, México 2002. 2194 p.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). X Censo Nacional de Población y V de Habitación. Guatemala, 1994. 425 p.
- INSTITUTO NACIONAL DE SISMOLOGÍA, VULCANOLOGÍA, METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA. Descripción de los Instrumentos Meteorológicos. Ediciones Papiro, S.A. 2000. Trifoliar snp.
- MENDOZA, GILBERTO. Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. Instituto de Cooperación para la Agricultura, 2ª. Edición revisada y aumentada. San José Costa Rica, 1995, 480 p.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN. Proyecto Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria. El Cultivo del Aguacate en Guatemala. Año 2000. 20 p.

- ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, México, octava edición. Año 1999, 473 p.
- SIMONS, TÁRANO Y PINTO. Clasificación de Reconocimientos de los suelos de la República de Guatemala. Traducción de Pedro Tirano-Sulsona. Guatemala. José de Pineda Ibarra. 1959. 1000 p.