

**MUNICIPIO DE BARBERENA  
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA**

**“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (TALABARTERÍA)”**

**MOISÉS RUDY FIGUEROA LEMUS**

**TEMA GENERAL**

**“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y  
PROPUESTAS DE INVERSIÓN”**

**MUNICIPIO DE BARBERENA  
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA**

**TEMA INDIVIDUAL**

**“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (TALABARTERÍA)”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2004**

**2004**

**c**

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

**SANTA ROSA – VOLUMEN 18**

**2-50-75-AE-2004**

**Impreso en Guatemala, C.A.**

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

**“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (TALABARTERÍA)”**

**MUNICIPIO DE BARBERENA  
DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA**

**INFORME INDIVIDUAL**

**Presentado a la Honorable Junta Directiva y al  
Comité Director**

**del**

**Ejercicio Profesional Supervisado de  
la Facultad de Ciencias Económicas**

**por**

**MOISÉS RUDY FIGUEROA LEMUS**

**previo a conferírsele el título**

**de**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**en el Grado Académico de**

**LICENCIADO**

**Guatemala, Julio de 2004.**

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

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera.
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra.
Vocal Primero:	Lic. Cantón Lee Villela.
Vocal Segundo:	Lic. Alvaro Joel Girón Barahona.
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso.
Vocal Cuarto:	P.M.P. Juan Francisco Moreno Murphy
Vocal Quinto:	B.C. Jairo Daniel Dávila López.

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Coordinador General:	Lic. Marcelino Tomas Vivar.
Director de la Escuela de Economía:	Lic. David Eliézer Castañón Orozco.
Director de la Escuela de Auditoría:	Lic. Miguel Ángel Lira Trujillo.
Director de la Escuela de Administración:	Lic. Otto René Morales Peña
Director del IIES:	Lic. Miguel Ángel Castro Pérez.
Jefe del Depto. de PROPEC:	Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera.
Delegado Estudiantil Área de Economía:	Ángel René Meléndez Ortiz.
Delegado Estudiantil Área de Auditoría:	Byron René De León Morales.
Delegado Estudiantil Área de Administración:	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 29 de julio de 2004, según Acta No. 25-2004 Punto SEXTO inciso 6.6, subinciso 6.6.27 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (TALABARTERIA)", municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa.

Presentó **MOISES RUDY FIGUEROA LEMUS**

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 diecisiete días del mes de agosto de dos mil cuatro.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO ACADEMICO



Smp.

  
LIC. MOISES RUDY FIGUEROA LEMUS  
INFRASCRIPTO

## ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Con inmenso agradecimiento por permitirme disfrutar la alegría de culminar mi carrera profesional.

A MI MADRE: Porfiria Lémus Vda. de Figueroa  
Por su amor, paciencia y sacrificios.

A MI PADRE: Moisés Figueroa (+)  
En recuerdo de sus sabios ejemplos de humildad.

A MIS HERMANOS: En especial a Rosy de Quiñónez.

A MIS SOBRINOS: En especial a Hellen Patricia y David Rodolfo.

A MIS CUÑADOS: Con todo respeto y fraternal cariño.

A MIS AMIGOS: Por toda la colaboración incondicional.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>Página</b> <b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO</b>	
1.1 MARCO GENERAL	1
1.1.1 Antecedentes históricos	1
1.1.2 Localización	2
1.1.3 Extensión territorial	2
1.1.4 Clima	2
1.2 DIVISION POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	3
1.3 RECURSOS NATURALES	4
1.3.1 Hidrografía	4
1.3.2 Bosques	5
1.3.3 Suelos	6
1.4 POBLACIÓN	7
1.4.1 Por edad y sexo	8
1.4.2 Por área urbana y rural	8
1.4.3 Indígena y no indígena	8
1.4.4 Población económicamente activa	9
1.4.5 Migración	10
1.4.6 Vivienda	11
1.4.7 Niveles de ingresos	11
1.5 ESTRUCTURA AGRARIA	14
1.5.1 Tenencia	14
1.5.2 Concentración	16

	<b>Página</b>	
1.5.3	Uso actual	17
1.6	INFRAESTRUCTURA BÁSICA Y PRODUCTIVA	17
1.7	SERVICIOS BÁSICOS	19
1.7.1	Educación	19
1.7.2	Salud	22
1.7.3	Agua	23
1.7.4	Energía eléctrica	23
1.7.5	Drenajes	24
1.7.6	Teléfonos	24
1.7.7	Otros servicios	24
1.8	RESUMEN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DEL MUNICIPIO	26
1.8.1	Producción agrícola	26
1.8.2	Producción pecuaria	26
1.8.3	Producción artesanal	27
1.8.4	Producción agroindustrial	27
1.8.5	Servicios (como actividad productiva)	27

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA TALABARTERÍA**

2.1	GENERALIDADES	28
2.2	TALABARTERÍA	30
2.2.1	Producción	30
2.2.2	Tecnología	34
2.3	COSTOS DE PRODUCCIÓN	35
2.4	RENTABILIDAD	37
2.5	FINANCIAMIENTO	38
2.6	COMERCIALIZACIÓN	39

	<b>Página</b>
2.6.1 Producto	40
2.6.2 Precio	40
2.6.3 Plaza	41
2.6.4 Promoción	43
2.7 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	43
2.7.1 Presentación del diagnóstico	43
2.7.2 Propuesta de solución	45

### **CAPÍTULO III**

#### **PROYECTO: DESTACE DE POLLO**

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	47
3.2 JUSTIFICACIÓN	48
3.3 OBJETIVOS	48
3.4 ESTUDIO DE MERCADO	49
3.4.1 Oferta	49
3.4.2 Demanda	51
3.4.3 Precio	53
3.4.4 Comercialización	54
3.5 ESTUDIO TÉCNICO	60
3.5.1 Tamaño del proyecto	60
3.5.2 Localización	61
3.5.3 Proceso productivo	62
3.5.4 Instalaciones productivas	63
3.6 ESTUDIO FINANCIERO	64
3.6.1 Inversión	64
3.6.2 Costos	68

	<b>Página</b>
3.6.3 Estado de resultados	70
3.6.4 Estado de situación financiera	71
3.6.5 Financiamiento	72
3.7 EVALUACIÓN FINANCIERA	73

## **CAPÍTULO IV**

### **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

4.1 SITUACIÓN ACTUAL	80
4.2 ORGANIZACIÓN PROPUESTA	81
4.2.1 Tipo	81
4.2.2 Justificación	82
4.2.3 Denominación	83
4.2.4 Localización	83
4.2.5 Objetivos	83
4.2.6 Marco jurídico	84
4.2.7 Funciones generales	86
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	87
4.3.1 Funciones básicas de las unidades	88
4.4 REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	89
4.4.1 Operación	89
4.4.2 Distribución administrativa en planta	90
4.4.3 Relaciones operacionales y contractuales	90
4.5 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	91
4.5.1 Social	92
4.5.2 Económica	92
4.5.3 Cultural	93
4.6 SOPORTE DE LA ORGANIZACIÓN	93

	<b>Página</b>
4.6.1 Legal	94
4.6.2 Mercadológico	94
4.6.3 Técnico	95
4.6.4 Financiero	95
4.7 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	95
4.7.1 Planeación	96
4.7.2 Organización	98
4.7.3 Integración	100
4.7.4 Dirección	102
4.7.5 Control	104
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Población total según sexo por área urbana y rural, año 2001.	7
2	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Población económicamente activa, año 2001.	9
3	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Ingresos familiares promedio, año 2001.	12
4	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Distribución del gasto familiar promedio por hogar, año 2001	13
5	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Tenencia de la tierra, año 2001.	16
6	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Población escolar, año 2001.	20
7	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Cobertura escolar urbana y rural, año 2001.	21
8	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Volumen y valor de la producción anual, talabartería, año 2001	34
9	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Hoja técnica de costo directo de producción cincho calado, año 2001	37
10	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Rentabilidad de la ganancia neta en función de las ventas totales, año 2001.	38
11	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Oferta histórica y proyectada de pollo, Período: 1996 – 2005.	50
12	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Demanda histórica y proyectada de pollo, Período: 1996-2005	52

		<b>Página</b>
13	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Demanda insatisfecha histórica y proyectada de pollo, Período: 1996 – 2005, (Cifras en libras)	53
14	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Precio promedio de carne de pollo al consumidor por libra Período: 1996 – 2006, (Cifras en quetzales)	56
15	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Costos y márgenes de comercialización, año 2001. (Cifras en quetzales)	59
16	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Inversión fija, año 2001.	65
17	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Capital de trabajo, año 2001. (Cifras en Quetzales)	67
18	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Costo directo de producción, del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. (Cifras en quetzales)	69
19	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Estado de resultados, del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año, (Cifras en quetzales)	70
20	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Estado de Situación Financiera, al 31 de Diciembre de cada año (Cifras en quetzales)	71
21	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa Proyecto: destace de pollo, Plan de amortización del préstamo, año 2001, (Cifras en quetzales)	73

		<b>Página</b>
22	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Punto de equilibrio en valores, año 2001.	74
23	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Retorno al capital, año 2001, (Cifras en Quetzales)	75
24	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Porcentaje de margen de seguridad, Año 2001.	76
25	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Relación de la ganancia neta sobre ventas totales, año 2001.	77
26	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Valor actual neto, (VAN), año 2001.	78
27	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Relación beneficio-costos, año 2001.	79
28	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Programa de producción, año 2001.	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proceso productivo de las talabarterías, año 2001	33
2	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Canal de comercialización de productos de talabartería, Año 2001.	42
3	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Canal de comercialización propuesto,año 2001.	58
4	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Flujograma del proceso productivo, año 2001.	63
5	Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, Proyecto: destace de pollo, Organigrama General, Comité Avícola, Año 2001.	87

## INTRODUCCIÓN

Como parte de su acercamiento a la comunidad y consciente de la problemática socioeconómica del país y como parte de la extensión universitaria, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, creó el Ejercicio Profesional Supervisado, formado por grupos interdisciplinarios compuesto por estudiantes de las Escuelas de Administración de Empresas, Auditoría y Economía, para que detecten las necesidades y sugieran alternativas de solución en comunidades del interior de la república.

El presente informe, denominado “ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL” (TALABARTERÍA), es el resultado de la investigación de campo realizada en el municipio de Barberena del departamento de Santa Rosa, durante el mes de Junio del 2001, y del estudio de bibliografía relacionada con el Municipio y sus actividades productivas, que forma parte del tema general “DIAGNOSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN” tiene el objetivo de proponer soluciones congruentes a estos problemas socioeconómicos como posibles alternativas ya que se tomó en cuenta el problema generado por la baja de los precios internacionales de productos agrícolas principalmente el café, debido a que la mayoría de actividades productivas giran en torno a dicho producto, en el municipio de Barberena, es decir que con la puesta en marcha de los proyectos de inversión sugeridos se generen nuevas fuentes de trabajo, porque está inmerso dentro de un proceso productivo que creará empleo lo que les permitirá mejorar el nivel de vida de sus habitantes; además de especializarse en una actividad que ya realizan pero con tecnología y métodos rudimentarios, todo esto enmarcado dentro de la actividad agropecuaria que es el sector más importante dentro de la economía guatemalteca porque es el que genera mayor ingresos de divisas.

El informe está integrado por cuatro capítulos que contienen el desarrollo completo de la investigación: el Capítulo I hace un enfoque general del Municipio, hace énfasis en los aspectos precisos de la población, la infraestructura física y social; se estudia la estructura agraria, específicamente la tenencia, concentración y uso de la tierra y al final del mismo se observan las actividades productivas en general.

En el capítulo II se narra la situación actual de la actividad artesanal del Municipio, y se profundiza en el área de Talabartería, con sus elementos: Costos de Producción, Rentabilidad, Financiamiento, Comercialización y al final el diagnóstico y propuesta de solución acorde a la problemática de este sector.

El capítulo III se desarrolla para sugerir la propuesta de inversión de Destace y Comercialización de Pollo, que incluye aspectos como descripción del producto, aspectos de mercado, aspectos técnicos, situación financiera y evaluación financiera.

En el capítulo IV se incluye la organización empresarial para la propuesta mencionada en el párrafo anterior, su estructura administrativa, los requerimientos de la organización, proyección y soporte, y por último se incluye la aplicación del proceso administrativo.

Luego se formulan las conclusiones y recomendaciones del estudio, además del anexo que incluye el Manual de Organización para la entidad.

Previo a realizar la investigación que originó el presente informe se realizaron varias etapas de preparación, antes del trabajo de campo y gabinete, y entre ellas están:

### Seminario general

Este se llevó a cabo de Enero a Febrero 2001, con la participación de estudiantes, docentes y autoridades de las carreras de Administración de Empresas, Auditoría y Economía, en la que se dió a conocer toda la información relacionada con la formulación y evaluación de proyectos, además información socioeconómica del país junto con sus principales indicadores económicos.

### Seminario específico

Este se desarrolló de marzo a mayo 2001, con diferente temática para cada escuela de la Facultad, por lo que se separaron las tres carreras. En el caso de Administración de Empresas, los temas principales fueron: Comercialización, Proceso Administrativo y Estudio de Mercado.

### Visita preliminar

Fue realizada en el municipio de Barberena, Santa Rosa, en el mes de mayo 2001, y su principal objetivo fue establecer un primer contacto con la población del Municipio y sus principales líderes, y se informó a las autoridades de manera oficial, sobre la presencia de este grupo interdisciplinario en el mes de junio.

### Trabajo de campo

Consistió en la recopilación de información por medio de observación, entrevistas dirigidas y abiertas, investigación bibliográfica del Municipio, tabulación, análisis e interpretación de la información y se procedió a la elaboración del informe colectivo y posteriormente el informe individual.

El presente informe denominado Organización Empresarial, es el producto final de la investigación realizada en el municipio de Barberena del departamento de Santa Rosa, la cual tuvo una duración de 300 horas.

## **CAPITULO I CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO**

### **1.1 MARCO GENERAL**

A continuación se mencionan los aspectos más relevantes del Municipio, entre los cuales se encuentran los siguientes:

#### **1.1.1 Antecedentes históricos**

El municipio de Barberena fue creado por acuerdo gubernativo del 20 de diciembre de 1879, el que en su parte conducente dice: "...En atención a que las poblaciones de Barberena, Corral de Piedra, Pino, Buena Vista, Cerro Redondo, La Vega, Los Tarros, La Pastoría, San Juan Utapa, El Zapote, Teanzul y Pueblo Nuevo reúnen los requisitos que previene el artículo 4to. del decreto No. 242, para la creación de un distrito o jurisdicción municipal, residiendo la Municipalidad en Barberena...".<sup>1</sup> En acuerdos gubernativos de 1892 y del 26 de diciembre de 1912 fueron adicionadas las aldeas: Pueblo Nuevo y la Vega, al municipio de Barberena. El municipio de Barberena se desempeñó como cabecera departamental durante los años 1913-1920, según acuerdo gubernativo del 10 de marzo de 1913, entre tanto era reconstruida la cabecera departamental, Cuilapa, de los daños ocasionados por el terremoto que azotó a la República de Guatemala en el año 1913; sin embargo, según acuerdo gubernativo del 18 de octubre de 1920, Cuilapa volvió a tomar posesión como cabecera departamental. Guatemala es un país cuya principal actividad productiva es la agrícola y Barberena no es la excepción. Este sector contribuye con la mayor parte de la producción del Municipio, debido a que su cultivo más importante es el café el cual, unido a otros cultivos permanentes, ocupan alrededor del 92% de la tierra cultivada. Adicionalmente a esta producción, se

---

<sup>1</sup> Francis Gall. Diccionario Geográfico de Guatemala. (Compilación Crítica, Instituto Geográfico Militar). Tomo I. p. 192.

cultivan maíz, frijol y algunas hortalizas pero en menor escala, los que integran el 8% restante.

### **1.1.2 Localización**

Se ubica en la región central del departamento de Santa Rosa, sobre la carretera Interamericana CA-1, a 54 kilómetros de distancia de la ciudad capital y a 9.5 kilómetros de la cabecera departamental, Cuilapa. Colinda al norte con Santa Cruz Naranjo (Santa Rosa) y Fraijanes (Guatemala); al sur con Pueblo Nuevo Viñas (Santa Rosa) y Villa Canales (Guatemala); al este con Nueva Santa Rosa y Cuilapa (Santa Rosa) y al oeste con Pueblo Nuevo Viñas (Santa Rosa) y Villa Canales (Guatemala), Las coordenadas geográficas lo sitúan en una latitud de 14 grados, 18 minutos y 26 segundos y una longitud de 90 grados 21 minutos y 36 segundos. <sup>2</sup>

### **1.1.3 Extensión territorial**

Barberena tiene una extensión territorial aproximada de doscientos noventa y cuatro (294) kilómetros cuadrados, que representa el 10% del Departamento y ocupa el cuarto lugar entre todos los Municipios de Santa Rosa.

### **1.1.4 Clima**

El Municipio registra alturas que van desde 7,200 pies (2,195 metros) hasta 2,400 pies (732 metros) sobre el nivel del mar (s.n.m); la Cabecera Municipal se encuentra a 3,508 pies (1,069 metros) s.n.m y su clima generalmente es templado y en época de verano varía a cálido. Sus temperaturas oscilan entre 18.8 y 27.8 grados centígrados con una media de 22.4 grados centígrados. La precipitación pluvial por año es de 1,990 mm. y la humedad relativa es de

---

<sup>2</sup> Charles S.Simons y otros. Clasificación de reconocimiento de los suelos de la República de Guatemala, Editorial del Ministerio de Educación Pública, José de Pineda Ibarra. 1975. p.346

70.3% factor que, entre otros, contribuye a crear el ambiente adecuado para el cultivo del café.<sup>3</sup>

El aspecto climatológico del Municipio ha experimentado fuertes cambios en los últimos 10 años, según pobladores entrevistados, los que manifestaron que en la actualidad la época seca es muy prolongada y la época de lluvia por el contrario es muy corta; sin embargo, los pocos días de lluvia son constantes y copiosos, lo que ocasiona que los ríos crezcan en forma desmedida e inunden las cosechas y viviendas. Lo anterior es consecuencia de los fenómenos denominados “el niño y la niña” que forman parte de los trastornos climatológicos derivados del rompimiento de la capa de ozono y el calentamiento global de la tierra. Otro aspecto que afecta el clima de la región es la disminución de la masa boscosa, debido a la utilización irracional de este recurso.

## **1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA**

El Municipio está constituido por la jurisdicción municipal de Barberena que comprende un poblado del mismo nombre que es su cabecera municipal, 11 aldeas, tres caseríos, dos parcelamientos y 48 fincas,<sup>4</sup> dicha información se detalla a continuación:

Entre las principales aldeas se pueden mencionar: El Quebracho, El Colorado, Las Pozas, Buena Vista, Las Astas, El Junquillo, Mal País, El Pino, Los Bijagues, El Cerinal y El Utzumazate.

Los caseríos más representativos son: San Nicolás, Los Pocitos y Las Canoitas, también se encuentran los parcelamientos Fray Bartolomé de las Casas y Viñas y por último las fincas del Municipio son: El Naranjito, El

---

<sup>3</sup> Prensa Libre, Conozcamos Santa Rosa,. Editorial Sur, Casa Editora: Prensa Libre, Septiembre 1999, pág. 3.

<sup>4</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, MAGA, Caracterización del departamento de Santa Rosa, Agosto 1998, Pag. 6

Progreso, Canteros, San Luis, El Volcancito, Montevideo, Teanzul, Cerro Redondo, Las Viñas, La Vega, Uruguay, Las Alamedas, Islandia, La Pastoría, Sabanetas, Las Margaritas, Santa Elisa, Miramar, Las Delicias, Las Victorias. La máxima autoridad del Municipio es el Alcalde Municipal y en cada aldea hay un Alcalde Auxiliar que es el enlace entre la comunidad y el Municipio.

### **1.3 RECURSOS NATURALES**

El municipio de Barberena, se caracteriza por ser uno de los más importantes a nivel nacional, debido a sus ricas condiciones naturales y a su especial posición geográfica, y dentro de sus principales recursos naturales cuenta con los siguientes:

#### **1.3.1 Hidrografía**

El Municipio cuenta con ríos, riachuelos, quebradas, lagunas y lagunetas, los cuales constituyen las principales fuentes hidrológicas que benefician al riego, distribución de agua potable y condiciones climatológicas en general.

El río Aguacapa atraviesa el Municipio, que llega posteriormente a la represa del mismo nombre, la cual es importante por la energía eléctrica que genera para la región.

Los principales ríos son: La Plata, Las Cadenas y Aguacapilla, los riachuelos: Los Limones, Bijagues, La Concha, La Vega, Utapa, Los Verdes, Cimarrón, San Luis, Blanco, así también las quebradas El Joval, El Jute, Helada, La Instancia, De la Pastoría, Las Mercedes, El Subinal y Quebrada Seca.

Debido a que la zona es fundamentalmente cafetalera existen varios beneficios húmedos de café que utilizan grandes cantidades de agua, lo que en el pasado constituyó una amenaza para el medio ambiente y sus habitantes, ya que el agua utilizada en sus procesos era devuelta a los caudales lo que contaminaba y afectaba el ecosistema. Sin embargo fueron creadas leyes que exigen que los

beneficios húmedos realicen prácticas de tratamiento del agua miel resultante de sus procesos en pro del medio ambiente del Municipio.

Adicionalmente existen lagunas y lagunetas como: El Pino, El Junquillo, El Paraíso, El Pijije, Los Achiotes, Presa Escondida y Utzumazate, destacándose entre ellas la laguna El Pino, con una extensión de  $\frac{3}{4}$  de kilómetro cuadrado, habitada por diversas variedades de peces, entre ellos: Guapote, Tilapia y Mojarra Rayada. Además se encuentran dos variedades de patos, Gallareta y Zambullidor, actualmente es un área protegida por el Instituto Nacional de Bosques –INAB-

### **1.3.2 Bosques**

El Municipio estuvo poblado por grandes extensiones boscosas donde se encontraban árboles de diversas especies, incluyendo maderas finas, los que fueron explotados irracionalmente, sin ninguna previsión ni planeamiento, dando lugar a que el área fuera disminuyendo.

Los incendios forestales, plagas, migraciones humanas fueron las principales causas de la disminución de esta riqueza de la naturaleza, principalmente por la situación socioeconómica de sus habitantes, debido a que en la mayoría de hogares utilizan la leña como combustible y también por el cambio del uso de la tierra de forestal a agrícola, sustituyéndose en gran parte por bosques que generan sombra para el cultivo de café.

Sin embargo las áreas boscosas del Municipio, y se clasifican en zonas de bosque muy húmedo subtropical (cálido) y bosque húmedo subtropical (templado)

La variedad en la vegetación y su composición florística se ven influenciadas favorablemente por las condiciones climatológicas, los vientos, el suelo y el régimen de lluvias regulares. Podemos mencionar entre las principales variedades de la flora las siguientes: Paterna, Lloro Sangre, Matiliguaté,

Amate, Ciprés, Guayaba, Guarumo, Hormigo, Madre Cacao, Guachipilín, Cedro, Pino, Conacaste y Escobillo.

Son usados como sombra permanente del café el Cuje, Cushin, Caspirol, Paterna y Graviéa; de manera semipermanente se usan el Gandul, Madriano, Cuernavaca e Higuierillo y de manera temporal se usan el Banano y el Platano. Como plantas ornamentales las más representativas son los rosales, bougambilias, claveles, orquídeas, ninfas de agua y geranios. Con respecto a los árboles frutales entre los más importantes se encuentran: Naranja, Mango, Jocote, Nance, Guayaba, Piña y Mora.

Entre las especies animales con más presencia se encuentran: Gato de Monte, Espumuyas, Codornices, Chorchas, Tacuazines, Mapaches y Pato Zambullidor; asimismo variedad de peces tales como: Guapote, Tilapia y Mojarra Rayada; de esta especie de peces hay ido desapareciendo gradualmente en los últimos años, debido al uso de insecticidas en las áreas aledañas y los desechos de los beneficios húmedos.

El Instituto Nacional de Bosques (INAB) cuenta con planes de reforestación en las cuencas de los ríos y tiene a su cargo la administración de áreas protegidas como las lagunas El Pino y El Espino.

Dentro de las principales especies de árboles están: Cedro, Guarumo, Hormigo, Madre Cacao, entre otros. También se incluyen árboles utilizados para la sombra de las plantaciones de café, dentro de los cuales están: Paterna, Graviéa, Madriano, Cuje, Caspirol e Higuierillo.

### **1.3.3 Suelos**

La mayoría de los suelos del Municipio están comprendidos en dos tipos: I.E. (suelos sobre materiales volcánicos o de color oscuro en terreno casi plano)

moderadamente inclinado) y II.A (Suelos profundos sobre materiales volcánicos mezclados o de color oscuro), por lo que la capacidad productiva de la tierra, combinados con los efectos del clima es apta para cultivos continuos y de montañas, principalmente para fines forestales y pastos.<sup>5</sup>

Los productores de café realizan prácticas de conservación del suelo, ya que estas plantaciones están elaboradas con surcos orientados, además como es un cultivo permanente contribuye automáticamente a la conservación de los suelos, ya que no permite la erosión de los mismos.

No se usa maquinaria agrícola debido a lo quebrado de los terrenos y a que como el cultivo predominante es el café el cual utiliza un proceso manual.

#### 1.4 POBLACIÓN

El recurso humano del Municipio constituye una de las bases fundamentales para su desarrollo, integrado por entes sociales que conforman el elemento dinámico de la producción y se desenvuelve de acuerdo a las condiciones históricas que presenta el proceso económico.

La integración del recurso humano es de la siguiente forma:

**Cuadro 1**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Pobación total según sexo por área urbana y rural**  
**Año 2001**

<b>Area</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
Total	37,741	100	18,903	18,838
	-----	100	-----	-----
Urbana	10,469	28	5245	5,224
Rural	27,272	73	13,663	13,609

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS, primer semestre 2001

<sup>5</sup> Charles S.Simos y otros. Op. Cit. Pag. 92

En el área rural está más densamente poblada, además es importante resaltar que la población es joven, es decir el 53% es menor de 20 años, mientras que el rango de 21 a 64 años representan el 43.5% y los mayores de 65 años constituyen el 3.5% con lo que podemos inferir que las expectativas de vida son demasiado bajas.

#### **1.4.1 Por edad y sexo**

Barberena tiene 37,741 habitantes que significa el 11.6% de la población total del departamento; de esta población 18,902 son de sexo masculino lo que representa 50.1% del total y 18,838 son de sexo femenino con una representación del 49.9%.

#### **1.4.2 Por área urbana y rural**

Para efectos de este estudio distribuiremos a la población como urbana a la perteneciente a la cabecera municipal y como rural la residente fuera de ella como aldeas, caseríos, fincas y colonatos. Como resultado de la investigación de campo se concluye que la población urbana asciende a 10,469 habitantes representando el 27.7% del total, mientras que la población rural asciende a 27,272 habitantes lo cual representa el 72.3% del total de la población del Municipio; de acuerdo a lo anterior se observa que a la mayor parte de la población del Municipio (72.3%) le es más difícil acceder a los servicios básicos en general, los cuales están concentrados en la cabecera municipal, tales como salud, educación, agua potable, energía eléctrica, teléfono, correos y telégrafos, transportes, entre otros.

#### **1.4.3 Indígena y no indígena**

Con base a la investigación se pudo establecer que el 2.0% es indígena (755 habitantes), el 7.3% está integrado por mestizos (2,755 habitantes) y el 90.7% lo constituye la población no indígena (34,231 habitantes)

En este aspecto se siguen dando las mismas condiciones reflejadas en la tesis “Diagnóstico Socioeconómico del municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa” efectuado en 1,990, por estudiantes de esta facultad, en donde describen “las características de población muestran que casi la totalidad de la misma es ladina”

#### 1.4.4 Población económicamente activa

Este segmento de la población está integrado por aquellas personas que estando en edad de trabajar, tienen una ocupación o la buscan activamente. De acuerdo a anteriores censos nacionales, la PEA está compuesta por personas entre 7 y 65 años de edad, característica de nuestros países subdesarrollados, ya que en estos el trabajo se inicia a muy temprana edad debido a que lo que aporta el jefe del hogar no es suficiente para cubrir sus necesidades básicas. Con base en los datos poblacionales del Municipio, se estableció que la población económicamente activa asciende a 27,705 habitantes (73% del total)

**Cuadro 2**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Población económicamente activa**  
**Año 2001**

Descripción	Cifras	
	Absolutas	Relativas
Hombres	13,806	49.8
Mujeres	13,899	50.2
<b>Total</b>	<b>27,705</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., primer semestre 2001

Como se ve en el cuadro anterior, y de acuerdo a los datos poblacionales del Municipio se estableció que la población económicamente activa es casi del mismo porcentaje en relación a hombres y mujeres y aumentó en 17,669 con

respecto al año 1990 que era de 10,036 según investigación realizada por estudiantes de Ciencias Económicas de ese año.

#### **1.4.5 Migración**

Constituye el desplazamiento con cambio de residencia habitual de personas, desde un lugar de origen o lugar de partida a un lugar de destino o lugar de llegada y que implica atravesar los límites de una división geográfica, ya sea de un país a otro o de un lugar a otro dentro de un mismo país.<sup>6</sup>

En lo que se refiere a la emigración no se pudo medir de forma puntual, porque no se cuenta con información estadística sobre el particular; sin embargo, según datos obtenidos, es mucha la población que se traslada a diario a la Ciudad Capital para trabajar, por su cercanía, lo que no se puede catalogar como una emigración pura porque aún viven en el Municipio, pero sí constituye una emigración de la fuerza de trabajo de Barberena.

Otro aspecto relevante, es el hecho de que fuera de la temporada de cosecha, los jornaleros que trabajan en el corte y proceso del café se trasladan a otros lugares en busca de trabajo, lo que se puede catalogar como emigración temporal, porque al volver la temporada de cosecha vuelven nuevamente al Municipio, en busca de subsistencia. De lo anterior se puede concluir que el fenómeno de la emigración se deriva de la búsqueda de mejores condiciones de vida.

La inmigración resalta en el sentido que alrededor del 17% de su población es originaria de otros lugares de la República y del extranjero, lo que deja de manifiesto la pujanza del Municipio y su desarrollo comercial, dada su ubicación geográfica privilegiada. Por otra parte, debe considerarse también la llegada de

---

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estadística –INE- Características generales de población y habitación, Departamento de Santa Rosa (Talleres INE, Guatemala 1996) Pag. 119

inmigrantes temporales en tiempo de cosecha de café, dado que las fincas grandes contratan cuadrilleros, que en algunos de los casos, se quedan a vivir en el Municipio, lo que demuestra el hecho de que la principal causa del fenómeno de la migración es la búsqueda de mejores condiciones de vida.

#### **1.4.6 Vivienda**

La mayoría de viviendas localizadas en la Cabecera Municipal y en la aldea El Cerinal, se caracterizan por estar construidas de materiales como: block, ladrillo y concreto; con techos de lámina de zinc y/o terraza, mientras que en el área rural las viviendas son construcciones de adobe, madera y bajareque; con piso de tierra o torta de cemento. Adicionalmente, se debe considerar que con base en la investigación efectuada se determinó que el 82% de las casas son formales, 11% son ranchos y el restante 7% son denominados apartamentos, palomares y otros. En el Municipio existen proyectos habitacionales, desarrollados a través de cooperativas privadas como la Cooperativa VIBARNA. En la fecha de la investigación se desarrollaba un proyecto de capital privado llamado Residenciales Santa Mónica, en la aldea El Cerinal. Estos son aspectos muy importantes que demuestran el grado de desarrollo alcanzado por el Municipio, a través de la generación de fuentes de empleo, que coadyuvan a contrarrestar la crisis del café por la que se atraviesa. Por otra parte, la tenencia de la vivienda es un aspecto importante debido que a través de éste se estableció que existe un déficit de alrededor del 18% en el Municipio (dividido en 80% para el área urbana y 20% para el área rural), considerándose en su integración las viviendas familiares, arrendadas y otros tipos de tenencia distinto a la vivienda propia.

#### **1.4.7 Niveles de ingresos**

La pobreza es un estado de insatisfacción de las necesidades básicas como: alimentación, educación, vestuario, vivienda y recreación, por lo que se considera una enfermedad social que impacta en diversos grados a los

individuos y les niega oportunidades en lo social, cultural y político. No se trata únicamente de la falta de ingresos y sus satisfactores, sino que también la pobreza es generadora de marginalidad en todas las esferas de la vida del ser humano. <sup>7</sup>

Se comprobó que el 69.6% de los hogares poseen ingresos promedios menores de Q. 2,000.00 mensuales, el 17.0% cuenta con un ingreso familiar promedio entre los Q.2000.00 y Q. 3,000.00 mensuales; y el restante 13.4% obtienen ingresos mensuales promedios superiores a Q. 3,000.00, tal como se puede observar en el cuadro tres.

**Cuadro 3**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Ingresos familiares promedio**  
**Año 2001**  
**(Cifras en quetzales)**

Rango de ingresos			Hogares	%
0	a	1000	179	36.3
1001	a	2000	164	33.3
2001	a	3000	84	17.0
3001	a	4000	32	6.5
4001	en adelante		34	6.9
<b>Total</b>			<b>493</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2001

Es de hacer mención que la columna perteneciente al número de hogares está conformado por núcleos que oscilan entre cuatro y ocho miembros, donde se evidencia la poca capacidad de satisfacer sus necesidades.

<sup>7</sup> Instituto de Estudios Económicos y Sociales –IIES-, Revista No. 142, (Usac, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala 2000) p. 29

Adicionalmente se analizaron las cifras correspondientes a los gastos promedios familiares, tal como se describe en el cuadro cuatro, donde se puede notar que el rubro de alimentación es el más relevante, mientras que el resto de ingresos se destinan a satisfacer las otras necesidades básicas como vivienda y educación, de donde se justifica el alto grado de analfabetismo, ya que solamente se cubre escasamente la educación primaria.

También se pudo establecer que el transporte, servicios y recreación en su orden son las necesidades con menor asignación dentro del gasto familiar promedio.

En el siguiente cuadro se detalla con más precisión los aspectos antes mencionados:

<b>Cuadro 4</b>		
<b>Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa</b>		
<b>Distribución del gasto familiar promedio por hogar</b>		
<b>Año 2001</b>		
<b>(Cifras en quetzales)</b>		
<b>Tipo de gasto</b>	<b>Cifras</b>	
	<b>Absolutas</b>	<b>Relativas</b>
Alimentación	888.0	42.2%
Vivienda	332.0	15.8%
Salud	206.0	9.8%
Educación	159.0	7.6%
Transporte	190.0	9.0%
Servicios casa	142.0	6.7%
Recreación	146.0	6.9%
Otros	42.0	2.0%
<b>Total</b>	<b>2,105.00</b>	<b>100.0%</b>
Fuente: Investigación de campo Grupo RPS., primer semestre 2001.		

Los datos anteriores nos indican que la población retiene el 58.0% de sus ingresos para hacerle frente a alimentación y vivienda, actualmente las necesidades más inmediatas, sin embargo salud y educación deberían tener una asignación más alta.

## **1.5 ESTRUCTURA AGRARIA**

La mayoría de las actividades económicas del municipio de Barberena, giran en torno al sector agrícola y su desarrollo productivo está vinculado directamente a la tenencia, concentración y uso de la tierra, elementos importantes para la explotación y aprovechamiento de este recurso.

### **1.5.1 Tenencia**

En el Municipio se identificaron diversas formas de tenencia de la tierra, dentro de las cuales se pueden mencionar: propias, arrendadas, en colonato y comunales. De acuerdo con la investigación realizada se comprobó que la base de la tenencia de la tierra en la totalidad de las unidades productivas objeto de estudio, se caracteriza por estar enmarcada dentro del régimen de propiedad privada, cada una de las cuales tiene las siguientes características:

Bajo el régimen de tierras propias, es el propietario o cabeza de familia quien se hace cargo de la organización de la producción, por lo tanto es el que asume los riesgos u obtiene los beneficios resultantes de su actividad productiva.

Casi la totalidad (99.6%), es de propiedad privada, y casi no hay diferencia con el porcentaje registrado en el X censo agropecuario de 1979 el cual era de 99.1%, y esta variación se debe fundamentalmente a la disminución de las tierras cedidas a los mozos colonos residentes en las principales fincas de la región debido a la diversificación de cultivos.

En el caso de las tierras arrendadas, son cedidas en alquiler por los dueños de grandes extensiones de terrenos a los pequeños agricultores para cultivos temporales, generalmente maíz y frijol. Esta negociación se realiza antes del período de siembra que inicia en mayo, con un costo que oscila entre Q. 300.00 y Q. 500.00, que depende de la ubicación de la propiedad.

En este tipo de tenencia el arrendatario asume los riesgos y beneficios de la explotación y abarca aproximadamente el 0.25% del total de las explotaciones.

Con respecto a las tierras en colonato, estas presentan resabios feudales ya que tiene sus orígenes en la servidumbre colonial por que es un individuo que trabaja y vive en una finca determinada que no es de su propiedad y que recibe por su trabajo una retribución que puede ser monetaria, tierra en usufructo o pagos en especie (raciones de maíz, frijol, sal y cal); actualmente en el Municipio los familiares del colono no necesariamente tienen que trabajar en la finca.

La extensión de tierras explotadas bajo este régimen es de aproximadamente 90 manzanas (0.2%) del territorio, lo que demuestra una disminución respecto al X censo agropecuario de 1979, el cual reportó un 0.3% para la región, debido a la disminución de esta prestación ya que eran continuos los problemas laborales.

La forma de tenencia de tierras comunales se caracterizan por ser de propiedad común o sea para el uso de la comunidad, y no existen en el Municipio, sólo se puede mencionar el terreno que ocupa la municipalidad, el salón municipal, el rastro y lavadero municipal que juntos abarcan aproximadamente dos manzanas.

La distribución de la tenencia de la tierra en el Municipio, se puede observar en el cuadro siguiente:

<b>Cuadro 5</b>				
<b>Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa</b>				
<b>Tenencia de la tierra</b>				
<b>Año 2001</b>				
<b>Forma de tenencia</b>	<b>Número de explotaciones</b>	<b>%</b>	<b>Superficie en manzanas</b>	<b>%</b>
Propia	2,705	93.92	41,807	99.54
Arrendada	84	2.92	100	0.24
Colonato	90	3.13	90	0.21
Comunal	1	0.03	3	0.01
<b>Total</b>	<b>2,880</b>	<b>100.00</b>	<b>42,000</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayor parte de explotaciones en el Municipio corresponden al tipo de tenencia propia, seguida de las arrendadas y de colonato que tienen similares características.

### **1.5.2 Concentración**

En Guatemala el mayor porcentaje de unidades económicas está constituido por microfincas y fincas subfamiliares –minifundios-. Estas fincas tienen una extensión tan pequeña que no llegan a absorber la mano de obra familiar durante todo el año; producen principalmente granos básicos, fundamentalmente para la subsistencia y en pequeñas cantidades para el intercambio.

En el área minifundista la producción se realiza en condiciones precarias, con instrumentos y técnicas rudimentarias, a base del trabajo familiar, lo que determina tasas bajas de productividad.

La concentración de la tierra es una relación entre la extensión de las propiedades y el número de propietarios; en el municipio de Barberena se marca una clara concentración de la tierra, dado que el 95.2% de la extensión

total corresponde a 100 de las 2,880 fincas del Municipio, entre tanto que las restantes 2,780 fincas ocupan el 4.8% del territorio estudiado.

### **1.5.3. Uso actual**

El uso actual de la tierra es uno de los elementos de la estructura agraria y está relacionado directamente con factores de orden económico, tecnológico y social; a condiciones naturales como clima, fertilidad, tipos de suelos, etc.

Al considerar el uso actual de la tierra en el municipio de Barberena se estableció la manzana como una unidad de medida para poder agrupar los tamaños de fincas correspondientes, obteniendo al final un equivalente de 42,000 manzanas de tierra.

Considerando los datos obtenidos de la investigación, se determinó la existencia de 174 fincas <sup>8</sup> en todo el Municipio, las que integran aproximadamente el 96.0% de la extensión territorial.

El 35.1% de la tierra es utilizado para cultivos permanentes como café y naranja, un 3.1% es utilizado para cultivos temporales como maíz, frijol y piña, el 18.3% se utiliza para potreros y pastos naturales.

Un 30.5% del territorio es ocupado por bosques y montañas dentro de los cuales se encuentran en mínima cantidad maderas finas.

El restante 13.0% lo integran las tierras en descanso, ociosas y otras entre los que encontramos centros poblados, carreteras, beneficios, parques, etc.

Con respecto al X censo agropecuario de 1979, los cultivos permanentes ocupaban una superficie de 10,954 manzanas y en la actualidad ocupan alrededor de 14,730, o sea un incremento aproximado de 34.% en 22 años.

## **1.6 INFRAESTRUCTURA BÁSICA Y PRODUCTIVA**

La infraestructura productiva, es el conjunto de bienes muebles e inmuebles de instituciones públicas y privadas que proporcionan servicios a las unidades

---

<sup>8</sup> Asociación Nacional del Café, ANACAFE, Manual de Caficultura, 1998, p. 42

empresariales y a la sociedad, directa o indirectamente, que tiene un efecto significativo en el desarrollo económico de la misma. Dentro de la infraestructura productiva básica identificada en el Municipio se puede mencionar:

Las instalaciones agropecuarias según información proporcionada por ANACAFE, existen 174 fincas dedicadas a la explotación de actividades agrícolas y pecuarias, entre las que destacan la producción de café y el engorde de ganado bovino.

Para el desarrollo de las actividades agrícolas se observaron las siguientes instalaciones: graneros, bodegas, sifones donde se procesa el café maduro, guardiolas o despulpadoras, patios de secado y hornos, en tanto que, para las actividades pecuarias se cuenta con corrales, potreros, establos, galeras para ordeño y alimentación del ganado bovino; así como, galeras para crianza y engorde de ganado aviar.

La carretera Interamericana CA-1 atraviesa el Municipio de noroeste a suroeste, con un recorrido de 16 kilómetros; inicia en el kilómetro 40 (límite con Pueblo Nuevo Viñas) y finaliza en el kilómetro 56 (límite con Cuilapa). Otras vías de comunicación terrestre son las carreteras intermunicipales hacia Santa Cruz Naranjo, Santa Rosa de Lima y Nueva Santa Rosa; así como, caminos vecinales que conducen a las diferentes aldeas y fincas del Municipio, las cuales en época de lluvia provocan algunas dificultades al transporte.

Del servicio de correos y telégrafos existe una agencia ubicada frente a la Iglesia Católica del Municipio, que presta el servicio de recepción, despacho y distribución de correspondencia y telegramas. Lo anterior deja de manifiesto que la población de las aldeas, para hacer uso de este servicio, necesariamente tienen que acudir a la cabecera municipal, debido a que el mismo no tiene cobertura en éstas.

Existe una línea de transporte de pasajeros denominada Transportes Ostúa, la cual hace el recorrido de Barberena a la Ciudad Capital y viceversa; así mismo, existe una flotilla de microbuses propiedad de pequeños empresarios, que cubre este servicio a las aldeas y otros centros poblados como caseríos, parcelamientos y fincas. Por la ubicación del Municipio, transitan diversas líneas de transporte extraurbano lo que beneficia a la población por que el servicio es abundante.

Con respecto a las instalaciones industriales y agroindustriales, se observó que existen empresas entre las que se pueden mencionar una planta recicladora de papel, 31 beneficios de café y una tostaduría de café. Estas se clasifican como tales por ser generadoras de empleo a gran escala, hacer uso de alta tecnología, su capacidad instalada, la transformación de la materia prima utilizada y el proceso de producción que se realiza en las mismas.

## **1.7 SERVICIOS BÁSICOS**

Son aquellas actividades generadas por instituciones y/o personas públicas y privadas que satisfacen necesidades de carácter individual o colectivo.

### **1.7.1 Educación**

Se determinó que la mayor parte de la población en edad escolar, asiste a las escuelas públicas en cada uno de los centros poblados. En la Cabecera Municipal funcionan los niveles educativos de pre-primaria, primaria y medio (ciclo básico y diversificado), entre tanto que en las aldeas se imparten primaria y básicos y, en las fincas únicamente se imparte el nivel primario, como se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro 6**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Población escolar**  
**Año 2001**

Nivel	Estatal		Privada		Cooperativa		Total		%
	H	M	H	M	H	M	H	M	
<b>Area urbana</b>	<b>1,062</b>	<b>1,035</b>	<b>561</b>	<b>553</b>	<b>123</b>	<b>116</b>	<b>1,746</b>	<b>1,704</b>	<b>100</b>
Parvulos	131	132	30	57	-	-	161	159	9
Primaria	731	725	178	185	-	-	909	910	53
Básico	200	178	161	191	123	116	484	485	28
Diversificado	-	-	192	150	-	-	192	150	10
<b>Area rural</b>	<b>2,253</b>	<b>1,879</b>	<b>318</b>	<b>223</b>	<b>107</b>	<b>62</b>	<b>2,678</b>	<b>2,164</b>	<b>100</b>
Parvulos	155	159	-	-	-	-	155	159	6
Primaria	2,098	1,720	318	223	-	-	2,416	1,943	90
Básico	-	-	-	-	107	-	107	62	3
Diversificado	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>3,315</b>	<b>2,914</b>	<b>879</b>	<b>776</b>	<b>230</b>	<b>178</b>	<b>4,424</b>	<b>3,868</b>	

Fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Educación -MINEDUC-

Con base en el cuadro anterior, se puede indicar que los servicios educativos son atendidos en un 75% por el Estado, 20% por la iniciativa privada y el restante 5% por cooperativas. El área urbana tiene mayor cobertura en primaria y básicos, en tanto que el área rural es mayor en primaria; sin embargo, en ambas existe una marcada tendencia a la deserción, con mayor énfasis en el área rural.

Para determinar el nivel de cobertura de los servicios educativos en Barberena, se tomó como base la población en edad escolar comprendida en un rango entre cinco y 19 años, del cual se obtuvo un total de 13,900 personas que deberían estudiar, y solamente 8,292 están inscritas, lo que indica una cobertura general alrededor de 60%. Lo anterior evidencia que, derivado de la situación económica de la población del Municipio, los niños en edad escolar se

incorporan a temprana edad a las actividades productivas, con lo que se puede prever un 40% de analfabetismo potencial en las nuevas generaciones. Al analizar la misma cobertura, en las áreas urbana y rural los resultados son diferentes, estableciéndose niveles de 89% y 48% respectivamente y, consecuentemente niveles de analfabetismo potencial en el orden de 11% y 52%, lo que comprueba que la población rural es la más afectada con esta problemática. Tal situación contraviene toda lógica del desarrollo humano, pues de acuerdo a ésta, para que exista crecimiento económico se debe contar con recurso humano calificado lo que solamente se alcanza con una población educada.

<b>Cuadro 7</b>					
<b>Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa</b>					
<b>Cobertura escolar urbana y rural</b>					
<b>Año 2001</b>					
<b>Area</b>	<b>Población en edad escolar</b>	<b>Población que estudia</b>	<b>%</b>	<b>Población que no estudia</b>	<b>%</b>
Urbana	3,892	3,450	89	442	11
Rural	10,008	4,842	48	5,166	52
Total	13,900	8,292	60	5,608	40

Fuente: Elaboración propia con base a datos del Ministerio de Educación -MINEDUC-

Finalmente, la cobertura en general ha mejorado durante los últimos 10 años, debido a que se ha incrementado la participación privada y por cooperativa en los servicios educativos; sin embargo, el acceso a estos servicios es limitado, debido a que el costo de los mismos resulta sumamente elevado al considerar los niveles de ingreso de la población.

### **1.7.2 Salud**

El Municipio cuenta con un centro de salud en Barberena, cinco puestos de salud en las aldeas: El Cernal, Canoitas, Las Astas, El Quebracho y El Junquillo, de los cuales solamente los dos primeros están en funcionamiento y el resto en construcción. Todos estos centros proporcionan los servicios de consulta externa, campañas de vacunación, saneamiento ambiental y control de enfermedades endémicas, entre otras. El personal que labora en el centro de salud está integrado por: técnicos en salud, personal médico y de enfermería, técnicos de laboratorio, personal administrativo y supervisores de saneamiento ambiental. Existe un programa de promotores de salud a cargo del Ministerio de Salud Pública, a través del cual reclutan voluntarios en las distintas aldeas para desarrollar actividades de salud comunitaria, saneamiento ambiental e información sobre nacimientos, defunciones, morbilidad y recuento poblacional de sus respectivas comunidades.

También existen servicios de salud privados proporcionados por el Sanatorio Santa Rosita y clínicas de médicos particulares; Así como, por la Asociación de Caficultores de Oriente de Guatemala -ACOGUA-, que no representan ningún costo para la población afiliada al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, según convenio suscrito. A través de la investigación se estableció que el 30% de la población acude en caso de enfermedad o accidente a médico particular, no precisamente porque tengan la capacidad de pago, sino porque el servicio es más rápido que en una institución pública; el 62% asiste a hospitales y puestos de salud y, el restante 8% acude al IGSS y otros. Por lo expuesto, se puede indicar que los servicios de salud tanto preventiva como curativa alcanzan una cobertura de alrededor del 95% en el área urbana y del 75% en el área rural.

La cobertura de este servicio en los últimos años se ha incrementado, en consideración a que en 1993, únicamente existía un centro de salud en Barberena y un puesto El Cerinal, lo que evidencia un crecimiento en la capacidad instalada de los servicios, tanto privada como estatal, consecuentemente se incrementa la probabilidad de acceso a los mismos por parte de la población. No obstante lo indicado, aún existen deficiencias en el servicio y entre las principales se pueden mencionar: la falta de suministros, infraestructura adecuada y falta de recurso humanos especializado, entre otras.

### **1.7.3 Agua**

A pesar de ser indispensable para la población del Municipio, el servicio es deficiente dado que su cobertura en el área urbana es de alrededor del 90% y en el área rural del 30%. No obstante que existe una infraestructura para el servicio, la fuente de abastecimiento no es suficiente para cubrir las necesidades de la población, por lo que se ven en la necesidad de comprar agua por toneles, cuyos precios oscilan entre Q.12.00 y Q.18.00. En el área rural la problemática del agua se acentúa debido a que, además de la poca cobertura, el servicio es deficiente y las aguas no son tratadas para darles la calidad de potable, lo que genera problemas gastrointestinales en la población.

### **1.7.4 Energía eléctrica**

**Se estableció que los centros poblados del Municipio cuentan con el servicio de energía eléctrica domiciliar y de alumbrado público, suministrados por la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica de Oriente, S.A. -DEORSA-. Con base en la investigación se determinó que en el área urbana el 97% de los hogares tienen acceso a este servicio y el restante 3% obtienen alumbrado por medio de lámparas de gas, antorchas y velas. Entre tanto, en el área rural el comportamiento de esta variable es diferente, dado que solamente el 65% de la población se beneficia con este servicio y el restante 35% hacen uso de lámparas de gas, antorchas y velas.**

Según comentario de pobladores, en los últimos 10 años la cobertura de este servicio ha mejorado, por medio de la implementación de proyectos de esta índole con la intervención de los comités de desarrollo; sin embargo, en el área rural aún existe déficit, debido a que en algunos centros poblados no se ha logrado la organización comunitaria necesaria para realizar proyectos que permitan acceder al servicio.

#### **1.7.5 Drenajes**

Alrededor del 90% del área urbana cuenta con este servicio, pero en el área rural se carece totalmente del mismo, razón por la cual proliferan los desagües a la vista, los cuales constituyen focos de contaminación que afectan la salud de la población. Una excepción es la aldea El Cerinal que sí cuenta con este servicio en un 25%.<sup>9</sup>

#### **1.7.6 Teléfono**

Se identificaron las siguientes empresas que prestan los servicios domiciliario, público e inalámbrico: TELGUA, Telefónica, Bell South, Teléfonos del Norte y PCS. En cuanto a la cobertura del servicio domiciliario y público la misma se ubica alrededor del 31% en todo el Municipio, distribuido en 28% en el área urbana y 3% en el área rural, este último es proporcionado en su mayoría por teléfonos comunitarios. El servicio inalámbrico (celular), presenta un alto grado de dificultad para establecer su cobertura, razón por la cual la misma no se determinó.

#### **1.7.7 Otros servicios**

Existen servicios que no califican como básicos, pero igual son importantes para la población, tales como:

El cementerio que se encuentra ubicado al oriente de la Cabecera Municipal, aproximadamente a 1.5 kilómetros de la misma. La mayoría de las aldeas de

---

<sup>9</sup> Municipalidad de Barberena, Departamento de Relaciones Públicas, Secretaría Municipal, Junio 2001.

éste Municipio utilizan este servicio, está a cargo de una persona que efectúa labores de vigilancia y control, el arbitrio es de Q.10.00 por metro cuadrado, dicho pago se efectúa en la tesorería municipal. La aldea El Cerinal también cuenta con este servicio.

El adoquinado está presente únicamente en la Cabecera Municipal sin embargo, este solo cubre alrededor del 60% de toda el área. De acuerdo a la investigación realizada, se comprobó la existencia de comités de desarrollo social que trabajan en el próximo adoquinamiento de sus comunidades.

La Cabecera Municipal tiene un gimnasio que también es utilizado como salón social en el que se llevan a cabo diversas actividades deportivas, sociales y culturales, con capacidad para 1,500 personas y su administración está a cargo de la municipalidad de Barberena.

El mercado está construido de dos niveles, en la zona central del Municipio; sin embargo, por el gran número de comerciantes que participan en el mismo se hace insuficiente, lo que ocasiona que coloquen puestos de venta en los alrededores de éste. Los días de mayor actividad son los sábados y domingos.

El rastro se encuentra localizado a 125 metros del edificio municipal, frente a los lavaderos públicos. En la fecha de la investigación estaba arrendado y era atendido por un administrador y dos ayudantes, en un horario de 3:00 a 7:00 de la mañana. En el mismo se presta el servicio de destace de ganado mayor y menor, a un costo de Q.35.00 por cabeza de ganado bovino y Q.10.00 por cabeza de ganado porcino.

Cuenta con siete agencias bancarias que cubren las necesidades financieras de la población, entre las que están:

- Banco Agromercantil, S.A.
- Banco del Nor-Oriente, S.A.
- Banco G&T Continental, S.A.
- Banco Internacional, S.A.
- Banco Reformador, S.A.
- Banco Nacional de Desarrollo Rural.
- Banco del Café, S.A.

## **1.8 RESUMEN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DEL MUNICIPIO**

El municipio de Barberena en sus actividades económicas, cuenta con participación variada tanto de las áreas productivas como de las de servicios y comercio, lo que refleja claramente el grado de desarrollo económico y social de la comunidad

A continuación se presenta la integración de los productos más representativos de las cuatro actividades principales de Barberena.

### **1.8.1 Producción agrícola**

Se destaca como la actividad predominante en el Municipio por la generación de empleo; sin embargo, es la segunda en importancia respecto al valor de su producción. Los cultivos más representativos son: café, maíz, frijol, naranja y piña, con niveles de participación en el orden de 84%, 3%, 3%, 6% y 4% respectivamente.

### **1.8.2 Producción pecuaria**

Aunque esta actividad está poco desarrollada y explotada, se observó producción de ganado bovino y aviar con niveles de participación en el orden de 23% y 77% respectivamente.

### **1.8.3 Producción artesanal**

Las actividades artesanales desarrolladas en el Municipio incluyen: panaderías, talabarterías, carpinterías y herrerías a través de las cuales se elaboran diversidad de artículos que se consumen tanto dentro como fuera de Barberena. Estas participan de la producción artesanal total en el orden de 73%, 15%, 6% y 6% respectivamente.

### **1.8.4 Producción agroindustrial**

La industria y agroindustria también tiene presencia en Barberena a través de 31 beneficios, una trilladora y tostaduría de café y una planta recicladora de papel denominada Kimberly Clark; éstas participan de la producción total en el orden de 92% para los beneficios y 8% para la planta recicladora de papel, en tanto que la producción de la trilladora y tostaduría de café resultó ser irrelevante al compararla con la producción total del sector.

### **1.8.5 Servicios (como actividad productiva)**

Para el caso de los servicios, por la diversidad existente en el Municipio, fue prácticamente imposible cuantificar de forma objetiva su participación dentro de la actividad productiva y económica de Barberena; sin embargo, se comprobó que después de la producción agrícola es la que sigue en orden de importancia en la generación de empleo, debido a que absorbe alrededor del 38% de la fuerza productiva como se apuntó en la gráfica 1 de este capítulo. Las principales actividades de este sector son: financieras, empresas turísticas, venta de comida rápida, abarrotes y transportes, entre otras.

## **CAPITULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA TALABARTERÍA**

#### **2.1 GENERALIDADES**

Los talleres artesanales son pequeñas unidades familiares, compuestas por un maestro, dos o más ayudantes y un aprendiz, que no sobrepasan de cinco personas, salvo si se diera el caso excepcional que se unificaran en cooperativas o comités; generalmente son personas que poseen habilidades en algún arte u oficio manual, que son transmitidas de generación en generación con algunas innovaciones especialmente las de tipo artístico, esto debido a que el fin último de desarrollarla es para sustento familiar.

Las actividades artesanales existentes en el Municipio son muy escasas y su participación dentro del sector productivo es muy limitado, debido al alto porcentaje de mano de obra que es utilizada en el sector agrícola, ya que la población no ve en ellas una fuente atractiva de ingresos económicos.

Adicionalmente se estableció que algunos miembros de las unidades estudiadas cuando es temporada baja en su oficio, se emplean en actividades agrícolas o en talleres que se dedican a otras actividades artesanales que en ese momento necesitan personal temporal.

De acuerdo al estudio realizado se pudo determinar que las principales actividades artesanales se concentran específicamente en: panadería, herrería, talabartería, y carpintería.

Dentro de la actividad panadera encontrada en el Municipio, algunos de los principales productos elaborados son: pan francés y de manteca, polvorosas y pasteles.

En los talleres de herrería, los artículos que se elaboran con mayor frecuencia son: portones metálicos, balcones de hierro, ventanales de hierro y puertas de

metal, los cuales se elaboran de acuerdo a las necesidades del cliente y solo sobre pedido pues no existe demanda suficiente como para fabricarlos en serie.

Dentro de la producción de los talleres de talabarterías se producen principalmente los artículos siguientes: cincho típico, cincho bordado, cincho calado y vainas para machetes, y el más representativo el cincho calado.

Talleres de carpintería: En esta rama los principales artículos que se fabrican son: cajas mortuorias, roperos, chiffonnières, sillas y bancos.

Independientemente de las ramas artesanales ya mencionadas y debido al desempleo que provoca la crisis del café como opción adicional y por la presencia de materiales adecuados, se pudieron detectar como potenciales, la alfarería y la fabricación de block y tejas, lo que puede beneficiar al desarrollo de la construcción y a la población que utiliza artículos de alfarería, a través de disminuir los costos de construcción en el Municipio y zonas vecinas; también es importante el uso de la arcilla en la fabricación de piezas cerámicas y de refractarios (cántaros, ollas, jarras) y adornos.

El nivel tecnológico mide o comprueba el grado de conocimientos y técnicas que se aplican en el desarrollo de cualquier actividad productiva, especialmente cuando se refiere a la sustitución del trabajo humano, por un equipo avanzado, y aplicación de conocimientos científicos. En el municipio de Barberena en lo que se refiere al sector artesanal se utiliza, en su mayoría, un nivel de tecnología baja.

Llevan a cabo su producción con instrumentos rudimentarios elaborados por los propios artesanos, con el apoyo de familiares, además no reciben adiestramiento ni de proveedores ni de la municipalidad.

Con respecto a la generación de empleo, este es muy limitado pues como se dijo anteriormente son unidades familiares que ocupan al jefe de familia, uno o

dos hijos y ocasionalmente un miembro ajeno de la familia que obligatoriamente tiene que tener experiencia, casi a ninguno se le da inducción formal ni capacitación, además el 100% de los participantes en el proceso productivo son del sexo masculino.

Independientemente de esta situación, oferta de trabajo en la actualidad si se encuentra en cantidades considerables debido a los despidos que están llevando a cabo las fincas cafetaleras.

## 2.2 TALABARTERÍA

Esta rama de la artesanía se encuentra conformada por tres unidades cuyos miembros son el propietario, un ayudante y un aprendiz, estos tienen como principal y único objetivo la subsistencia, por lo tanto todos sus esfuerzos están encaminados a cumplir con sus pedidos actuales para recibir el dinero como pago de estos y cubrir sus necesidades, y como se preocupan del presente no planifican sus actividades futuras. A raíz de que su clientela local constituye un 10.0 % aproximadamente ven su porvenir sustentado únicamente por los pedidos exteriores de la capital y otros departamentos.

No cuentan con ningún programa ni estrategia destinados a aumentar su productividad pues es el propietario quien basado en su experiencia da instrucciones verbales de funciones y actividades principalmente sobre la producción, lo cual frecuentemente ocasiona duplicidad de esfuerzos, pérdida de tiempo y por lo tanto de recursos financieros.

### 2.2.1 Producción

La producción que llevan a cabo los talabarteros del Municipio, cubre una gama de productos, tales como sillas de montar, diademas, monederos, navajeras y sandalias; sin embargo el volumen más fuerte y significativo está basado en tres tipos de cinchos: típico, bordado y calado, además de las vainas para machete.

Dentro de estos productos, el cincho calado es el que tiene el 48% de la producción, en otras palabras es el producto principal, seguido del cincho típico con un 32%, el cincho bordado con un 14% y al final las vainas para machete con un 4% y el resto de productos con un 2%.

En este caso no es posible establecer una diferencia entre las unidades existentes por su tamaño, ni tampoco por la producción promedio, derivado a que los artículos son fabricados contra pedido, por lo que no existe una producción constante o en serie de un mismo producto, lo que si se puede afirmar es que la producción total de estos talleres es bastante equitativa entre sí, debido a que son pocos, además se pudo determinar que la producción talabartera constituye aproximadamente el 15.0% del total de la actividad artesanal.

Según datos obtenidos con los microempresarios la producción ha ido en aumento año con año relacionado directamente con la demanda de sus clientes, desde que esta actividad cobró auge más o menos a partir de 1987; también se pudo constatar que en el 80% de los casos los estilos y diseños son ordenados por los clientes y el resto utiliza su creatividad de acuerdo a la estación o tipo de clientes a quienes se dirigirá la producción.

Ya que los cinchos constituyen el rubro más importante en esta rama, se presenta a continuación las etapas que componen el proceso productivo de estos artículos:

Para realizar el corte se procede a humedecer el cuero y se corta por la mitad, este debe ser recto, ya que sirve de base para medir las tiras que se cortan. Se utiliza un compás para medir el ancho, y una cinta métrica para calcular la talla. Este mismo proceso se realiza en el corte de correas de cuero de cabro utilizado para trenzar los bordes y en el corte de cuero de badana, que se usa para el

tronco, punteras, pasador y forro de hebilla. Posteriormente se corta la faja de tela típica utilizada en la elaboración de los cinchos típicos y calados.

Generalmente es el propietario quien realiza esta labor de forma manual, ya que se requiere mucha habilidad para evitar pérdidas de material.

Ya cortadas las tiras se procede al desbastado, utilizando la desbastadora, en la que se introduce la faja de cuero húmedo y se hala de un extremo, hasta que la cuchilla corta el exceso de cuero medido previamente, esta fase debe ser realizada por dos personas porque se requiere velocidad y exactitud para el uso de este instrumento.

Luego viene el perforado de las fajas de cuero con moldes especiales o sacabocados, diseñados con diferentes figuras, esta etapa es únicamente para el cincho calado.

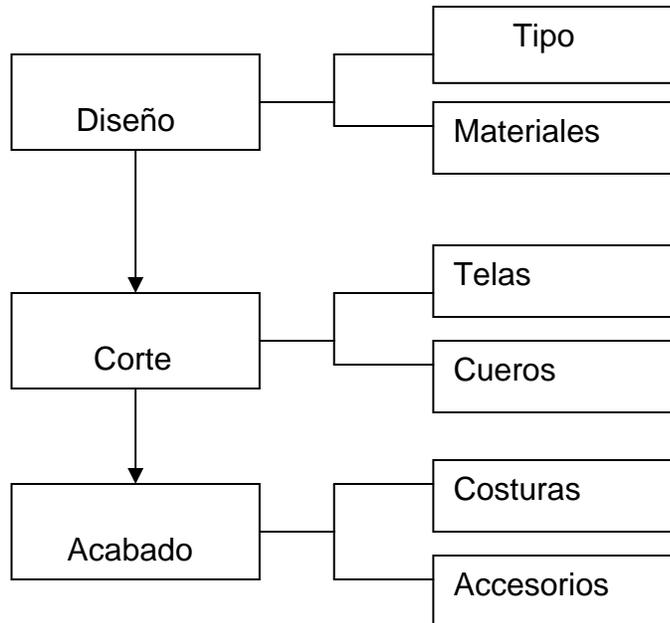
La siguiente etapa es el diseño, que consiste en dibujar en la faja de cuero la figura a bordar en el caso del cincho bordado y realzado, este proceso también es realizado a mano y es muy delicado, pocas personas lo pueden hacer, generalmente lo realiza el propietario o el operario con mayor antigüedad y de confianza.

Concluido el diseño, se borda el cincho con hilo especial de colores, en el caso del cincho bordado, generalmente es realizado por uno de los operarios quienes han adquirido cierta destreza en esta tarea.

Al finalizar el proceso de pegado, emparejado y trenzado, se procede a la costura, se coloca la hebilla y se remacha con el cincho, finalmente el propietario realiza un minucioso control de calidad principalmente en las etapas de trenzado, bordado y nivelado, para evaluar detalles específicos que pudieran afectar la presentación de cada unidad.

A continuación se presenta el proceso productivo de las talabarterías:

**Figura 1**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proceso productivo de las talabarterías**  
**Año 2001**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, primer semestre 2001.

### **Diseño**

El diseño consiste en la planificación del tipo de artículo que se va a producir y que figuras, materiales y ornamentos se incluirán.

### **Corte**

El corte es la segunda etapa del proceso, y de la adecuada realización de éste dependerá el aprovechamiento óptimo de los cueros y telas que son las principales de esta actividad.

### **Acabado**

El acabado es la última etapa del proceso, y en éste se le da el toque final a la producción, al realizar las costuras, aplicar tintes y agregar los accesorios que acentuarán la calidad del producto elaborado.

Finalmente el propietario realiza un minucioso control de calidad a todos los artículos antes de ser entregado para la venta.

**Cuadro 8**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Volumen y valor de la producción anual, talabartería**  
**Año 2001**  
**(Cifras en quetzales)**

Producto	Unidades producidas	Precio de mercado Q.	Valor de la producción Q.
Cincho calado	9,900	85	841,500
Cincho típico	6,480	55	356,400
Cincho bordado	2,820	45	126,900
Vainas para machete	1,140	68	77,520
<b>Totales</b>	<b>20,340</b>		<b>1,402,320</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001

Como podemos observar en el cuadro anterior la producción de cinchos calados es superior, y es que más contribuye al total del ramo, caso contrario el de las vainas y otros productos que en su conjunto producen un 6%.

### **2.2.2 Tecnología**

De acuerdo a la investigación realizada, se pudo establecer la hipótesis existente, que las unidades dedicadas a la talabartería, poseen un nivel de tecnología baja, ya que el proceso productivo se basa esencialmente en el uso de la fuerza de trabajo manual, y se apoyan con algún tipo de herramienta solo al momento de desbastar un cincho, o sea, cuando se deja la tira de cuero de un grosor específico, otra de las características es el uso de herramientas rudimentarias elaboradas por ellos mismos como cuchillas y punzones.

La fuerza de trabajo que participa en el proceso productivo, realiza su labor a base de la experiencia adquirida a través de la práctica diaria, ya que según los datos obtenidos en la investigación el 100% de los mismos no ha recibido ningún tipo e capacitación especializada.

El nivel educativo de la fuerza de trabajo es muy bajo, aunque el 99% sabe leer y escribir, el mismo porcentaje solo ha completado la educación primaria, y algunos con algunos grados de educación básica.

En dos unidades los ayudantes son eventuales dependiendo de la cantidad de pedidos.

Con base en los datos obtenidos y a la observación realizada, se estableció que no existe ningún tipo de división del trabajo, pues el 95% de los involucrados en el proceso de producción llevan a cabo todos los pasos que se requieren para hacer un cincho de cualquier tipo, solo el propietario tiene asignadas algunas tareas especiales como corte y medición de materiales.

Las tareas son asignadas con base a la habilidad de cada persona, y en relación directa a la cantidad de pedidos con que cuenta el negocio.

### **2.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Los costos son todas las erogaciones que debe realizar un empresario para producir un bien o prestar un servicio; estos son la parte esencial en la determinación del precio de venta de los productos que elabora, ya que de ellos depende la ganancia o pérdida real al momento de realizar la transacción final de venta.

Los costos de producción son todas las operaciones efectuadas desde la adquisición de la materia prima hasta su transformación en producto terminado.

De acuerdo a la información proporcionada por los propietarios de las talabarterías se estableció que no determinan correctamente el costo de producción de los artículos debido a que no llevan registros contables ni control sobre las compras y consumo de materias primas (solo se auxilian de un cuaderno), el propietario de la unidad participa directamente en el proceso de producción de los artículos y se evidenció que no se incluye ese costo dentro de

la mano de obra directa, porque no tiene asignada una cantidad para el pago de la misma.

Adicionalmente por desconocimiento no se toma en cuenta dentro del costo de producción los gastos de fabricación indirectos como agua, energía eléctrica, alquileres, mantenimiento, aceite y fletes.

Para determinar el comportamiento del costo de la talabartería en el municipio de Barberena y con base en información obtenida en las encuestas, se elaboró el costo de producción del cincho calado que es el producto más representativo.

**Cuadro 9**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Hoja técnica de costo directo de producción de un cincho calado**  
**Año 2001**  
**(Cifras en quetzales)**

Elementos	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Costos		Variación
				Encuesta	Imputados	
<b>Materia prima</b>				<b>45.12</b>	<b>45.12</b>	<b>-</b>
Cuero de res	Unidad	0.045	300.00	13.50	13.50	-
Cuero de badana	Unidad	0.541	20.83	11.27	11.27	-
Cuero de cabro	Unidad	0.541	29.17	15.78	15.78	-
Pegamento	Galón	0.045	45.00	2.03	2.03	-
Remaches	Unidad	2	0.10	0.20	0.20	-
Hebillas	Unidad	1	2.00	2.00	2.00	-
Hebijones	Unidad	2	0.17	0.34	0.34	-
<b>Mano de obra</b>				<b>5.00</b>	<b>6.05</b>	<b>1.05</b>
Corte				1.00	1.00	-
Diseño				2.00	2.00	-
Acabados				2.00	2.00	-
Bonificación incentivo (240 HH / 825 * 0.64375)				-	0.19	0.19
Septimo día				-	0.86	0.86
<b>Costos indirectos variables</b>				<b>-</b>	<b>2.29</b>	<b>2.29</b>
Prestaciones laborales 30.55%				-	1.78	1.78
Cuotas patronales 8.67%				-	0.51	0.51
<b>Costo directo de producción unitario</b>				<b>50.12</b>	<b>53.46</b>	<b>3.34</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001

Como se puede observar en el cuadro anterior este tipo de cincho, lleva una amplia variedad de materiales, por lo que la materia prima utilizada para la fabricación representa un 90% del costo total del artículo, siendo el tipo de cincho que más valor aporta a la producción total de la talabartería en el Municipio.

## 2.4 RENTABILIDAD

Esta se define como la capacidad que disponen las talabarterías para producir utilidades o beneficios al realizar determinadas actividades y se expresan en forma porcentual, como se demuestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 10**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Rentabilidad de la ganancia neta en función de las ventas totales**  
**Año 2001**  
**(Cifras en quetzales)**

Producto	Valores encuesta		%	Valores imputados		%
	Ganancia	Ventas		Ganancia	Ventas	
Cincho calado	237,422	841,500	28	212,625	841,500	25
Cincho típico	111,692	356,400	31	95,356	356,400	27
Cincho bordado	38,555	126,900	30	30,620	126,900	24
Vainas	23,199	77,520	30	14,082	77,520	18
<b>Totales</b>	<b>410,868</b>	<b>1,402,320</b>	<b>29</b>	<b>352,683</b>	<b>1,402,320</b>	<b>25</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001

Como se puede observar en el cuadro anterior, las vainas son las que menos margen de ganancia tiene debido a la laboriosidad del trabajo que se le tiene que efectuar y son las que tienen menos movimiento.

## 2.5 FINANCIAMIENTO

De acuerdo a la investigación, se observaron los problemas que los microempresarios de Barberena tienen para obtener financiamiento que les permita aumentar el volumen de sus operaciones.

Como fuentes de financiamiento internas se pudo determinar que los propietarios de las unidades económicas utilizan: aportaciones en efectivo de los miembros de la familia y ahorros; como fuentes de financiamiento externas con el sistema bancario tienen evidentes dificultades para calificar y ser sujetos de crédito, pues las garantías que les exigen sobrepasan la capacidad para poder cumplirlas por lo que únicamente recurren a préstamos familiares o amigos cercanos, sin embargo es de hacer notar que algunos ellos obtienen créditos comerciales de hasta 15 días por parte de sus proveedores de materias primas.

Independientemente de lo anterior otro problema que presentan es la poca inversión fija que poseen para ofrecerlos como garantía a los bancos del sistema, tampoco pueden disponer del inmueble donde está ubicado el taller como garantía hipotecaria pues uno de ellos alquila y de los otros dos uno considera que no será valuada su propiedad de manera idónea y el otro no está dispuesto a ofrecerlo como garantía hipotecaria.

Además se supo que hay algunas ONG'S que podrían brindar algún financiamiento, hasta un máximo de Q. 3,500.00, pagadero hasta en 24 meses; pero por la limitante de no poder ofrecer garantías reales suficientes, los préstamos otorgados por parte de estas no son por cantidades suficientes como para que se desarrollen completamente sus planes de mejorar sus instalaciones, obtener maquinaria más moderna y cantidades de materia prima y mano de obra que les permita desplazar sus productos en mayores cantidades y a otros clientes potenciales.

La mayoría de entrevistados opinó que a la hora de obtener un préstamo este se destinaría mayoritariamente a la adquisición de materias primas.

## **2.6 COMERCIALIZACIÓN**

La comercialización consiste en todas las actividades destinadas a dirigir el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor final, este análisis se realiza por la necesidad que existe de conocer a fondo la situación existente, sobre la forma en que los propietarios de las talabarterías de Barberena, realizan la comercialización de sus productos, y en base a ello establecer si los resultados son beneficiosos o desventajosos, lo que implicaría la sugerencia de cambios que contribuyan al desarrollo y superación del sector artesanal en la rama de la talabartería; se considera que la comercialización que practican los talabarteros del Municipio es empírica, y se caracteriza por la utilización de procedimientos tradicionales en la distribución de sus productos

### **2.6.1 Producto**

“Cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga un deseo o necesidad”.<sup>10</sup>

Las especificaciones y características de los productos elaborados en las talabarterías, obedecen a requerimientos de los clientes y a las características propias de los mismos, ya que son producidos en su mayoría contra pedidos de mayoristas o de clientes adicionales.

Los datos obtenidos indican que el 100% de los productores de la rama se dedican principalmente a producir cinchos de distintos estilos, pero al mismo tiempo como producción complementaria elaboran otros artículos tales como sillas de montar, vainas para machete, riendas, chaparreras, fundas para pistolas, cigarreras, collares, monederos, respaldos para carros, etc.

Como anotamos en páginas anteriores los productos líderes son los cinchos y las vainas para machetes.

El cincho típico está elaborado a base de cuero de res, con orilla de cuero de cabro, puntera de badana y una faja de tela típica que lo identifica.

Las vainas para machete están compuestas por cuero de res, remaches, hilo grueso y añilina de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.

Se estableció que los productores utilizan bolsas plásticas como empaque, asimismo los productores se clasifican de acuerdo a su tamaño, clase y destino.

### **2.6.2 Precio**

“Cantidad de dinero dada a cambio de una mercancía o servicio; o sea el valor de una mercancía o servicio en términos monetarios. El precio está determinado

---

<sup>10</sup> Philip Kotler. Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. México 1991, Pag.248

por la interacción de la oferta y la demanda. Si la demanda aumenta el precio tiende a aumentar y viceversa; si la oferta aumenta, el precio tiende a bajar y viceversa”<sup>11</sup>

El precio es el principal factor de influencia en la elección del comprador, se observó que los precios de venta dentro del Municipio, son fijados finalmente por los productores, están orientados básicamente a cubrir los costos, con un cierto margen de ganancia, aunque existen factores externos que influyen en los mismos tales como competencia, materia prima y negociaciones con mayoristas, y actualmente por el bajo ingreso actual de las familias; el regateo también está presente al momento de la transacción debido a las características de los productos estos son determinados por la cantidad de los pedidos hechos por los clientes.

De acuerdo a lo investigado, se pudo determinar que el precio máximo de los productos elaborados en las talabarterías es de Q.225.00 que corresponde a los respaldos para carros y el precio mínimo es de Q. 10.00 que corresponde a las riendas.

Mención aparte tienen las sillas para montar que oscilan entre Q. 1,100.00 para las sillas sencillas y Q. 1,500.00 para las sillas realizadas de acuerdo al gusto del cliente.

### **2.6.3 Plaza**

La plaza representa lo que el productor hace para que el producto esté al alcance de los consumidores meta.<sup>12</sup>

Una unidad de talabartería funciona en local alquilado en el mercado central de la localidad y los otros dos en sus casas de habitación y se encuentran dentro del casco urbano; el proceso de producción inicia con un pedido directo del

---

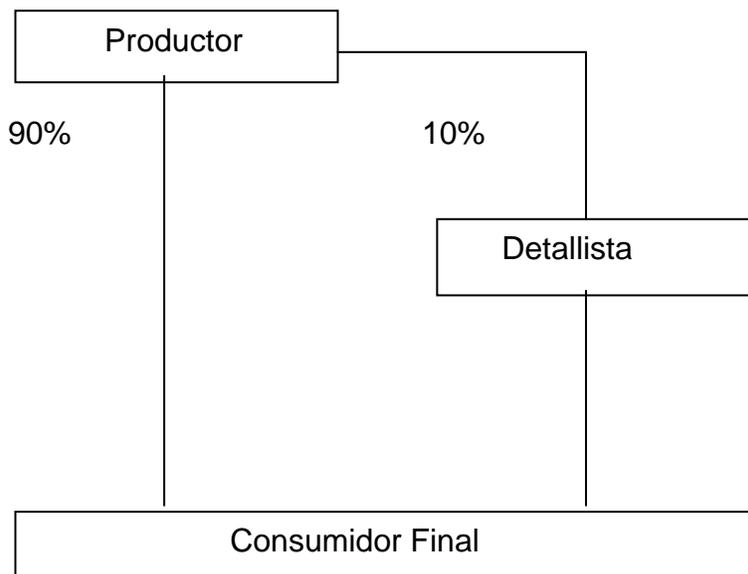
<sup>11</sup> Arthur Seldon y F.G. Pennance. Diccionario de Economía, Oikos-tau, S.A. Ediciones, 5a. Edición, Pag. 433

<sup>12</sup> Philip Kotler . Op. Cit. Pag. 320

mayorista o del cliente individual que necesita un artículo, ya que todos los artículos fabricados tienen medidas específicas así como requerimientos propios.

A continuación se presenta la gráfica correspondiente a los canales de comercialización de la talabartería en el Municipio:

**Figura 2**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Canales de comercialización**  
**Sector talabartería**  
**Año 2001.**



**Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS, Primer semestre 2001**

Los talabarteros del Municipio normalmente utilizan un canal de comercialización directo, (del productor al consumidor final) en el que distribuyen el 90% de su producción, dirigida a satisfacer la demanda local; eventualmente utilizan el canal de tipo dos o sea con un nivel de intermediación (del productor al detallista y este al consumidor final) por medio del cual comercializan el 10% de su producción.

#### **2.6.4 Promoción**

La promoción son los incentivos de corto plazo para alentar la adquisición o venta de un producto o servicio.<sup>13</sup> La promoción representa las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que los adquieran.

Se pudo constatar que los productores artesanales del Municipio, carecen de este importante elemento de la mercadotecnia, debido a la escasa información y preparación que existe para aplicar la comercialización en sus productos; no realizan publicidad ni promocionan los mismos, únicamente los instalan en las puertas de los talleres y algunos de ellos, en época navideña acostumbran regalar calendarios a sus clientes y la colocación de algún rótulo improvisado.

### **2.7 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

La organización empresarial se refiere a la estructura interna, sus relaciones con clientes y proveedores y al manejo de las diversas partes que componen el funcionamiento de las empresas; para este trabajo se ha investigado minuciosamente el comportamiento de las unidades dedicadas a la actividad talabartera del municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, en el cual se procedió a elaborar el diagnóstico de la situación actual y se proponen medidas que puedan mejorar el desempeño de las mismas.

#### **2.7.1 Presentación del diagnóstico**

A continuación se detallan los principales problemas que afronta la talabartería en el Municipio, de acuerdo a las reglas básicas del Diagnóstico Administrativo

- **Análisis estructural**

En este tipo de unidades no existe división del trabajo, pues todos realizan las diversas actividades de producción.

---

<sup>13</sup> Ibidem Pag. 423

El propietario es el que asume las funciones administrativas y se encarga de las negociaciones con clientes y proveedores.

- **Análisis funcional**

Por medio de este análisis se determinó que la función principal es comprar materia prima para la fabricación y comercialización de artículos de cuero.

No hay departamentos que realicen tareas específicas sino que todo el personal participa en todas las actividades.

- **Análisis procedimental**

La secuencia de actividades de las unidades estudiadas se resume de la manera siguiente:

Negociación del pedido

Compra de materia prima

Asignación de tareas a cada miembro del equipo

Humedecimiento, corte, desbastado, perforado, diseño, bordado, y pegado del cuero.

Empaque del producto.

Distribución

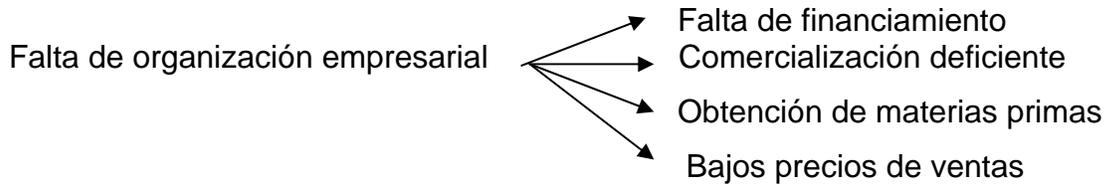
Inicio del ciclo.

- **Análisis de facultades**

El propietario es el que ocupa la posición más alta, y es el que realiza las negociaciones, manejo de fondos, pago de sueldos y control general del establecimiento.

En algunas ocasiones el ayudante más antiguo o familiar cercano realiza estas actividades en su ausencia; el resto de empleados cumple las tareas de operario.

## Resumen de problemas:



### 2.7.2 Propuesta de solución

Para la solución de los problemas anteriormente mencionados, los propietarios de talleres deberán ampliar su mercado en base a incrementar el número de clientes directos, ofreciéndole volúmenes de mercadería más altos y de más calidad, para no depender o disminuir sustancialmente la participación del intermediario.

Deben lograr mejores precios para la compra de sus materias primas lo que permitirá un mayor margen entre los costos y precios de venta lo que permitirá mayor rendimiento a su inversión.

Para dar a conocer su negocio y sus productos, deben hacer propaganda sencilla pero impresa, como: volantes, almanaques y tarjetas de presentación, ponerle nombre al taller mediante un rótulo visible, además ponerle sus datos a las bolsas plásticas donde empaca sus productos.

Asimismo, viajar a la capital, Quetzaltenango, Panajachel, etc., donde existen potenciales clientes para, mediante la muestra de los principales productos negociar contratos semestrales o anuales con anticipos de capital por parte de detallistas con fecha de entrega acordada.

Todo lo anterior será posible con la obtención de financiamiento, producción óptima y comercialización eficiente; pero para esto deberán crear un bloque homogéneo de negociación tanto de precios de venta como de compra de insumos que les permita hacerle frente a las exigencias del mercado.

Dentro de este bloque homogéneo los propietarios deberán fijar objetivos y metas claras, que les sirvan de guía y poder saber hacia donde dirigir todos sus esfuerzos, estos deben ser planteados por escrito, de forma clara y ordenada y fijarse un tiempo prudencial para su realización.

Debido a la pequeña cantidad de talabarteros, (en el Municipio solo hay tres), es imposible la conformación de una cooperativa o asociación, por las dificultades de constitución, aportación de capital y normas legales existentes, la forma más factibles que se encuentra es una unión de talabarteros, con el aval de la municipalidad, pues es el tipo de organización más sencilla y fácil de establecer, la mayoría de cargos se ejercen sin devengar un salario y su constitución no requiere mayores trámites para su creación.

De acuerdo a la legislación guatemalteca para que un ente que agrupe a talabarteros tengan validez jurídica se necesitaría por lo menos seis miembros para el caso de comité o asociación y 20 miembros mínimo para el caso de las cooperativas.

A través de este ente, tendrán más peso en negociaciones de todo tipo, con clientes, con proveedores y para comercialización, además podrán solicitar el apoyo del Intecap o el Programa de Desarrollo para la Pequeña Empresa, adscrito al Viceministerio de Economía.

## **CAPITULO III**

### **PROYECTO: DESTACE DE POLLO**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

El pollo es un ave de corral, por lo que para el presente trabajo se hará referencia a la raza Hubbard, la cual es resistente a los cambios climatológicos, contiene un alto rendimiento de carne, es de una raza mejorada, tiene un rápido crecimiento y cuando llega a la edad de destace puede alcanzar un peso aproximado de cuatro a cinco libras; además es un producto esencial que satisface los requerimientos nutricionales humanos y dentro de la variedad de carnes es la de más fácil tratamiento y bajo costo.

Su fenotipo o forma exterior, se puede dividir en las siguientes partes:

Pico: formación cornea que reemplaza a la boca, cerca de su base se encuentran los orificios nasales, la cabeza es redonda, pequeña y cubierta de plumas finas.

La cresta y barbilla se desarrollan cuando el ave llega a su madurez sexual que se convierten en rojas y calientes. Los ojos son redondos, prominentes y brillantes por lo que cuando las aves están enfermas los ojos se achican y pierden brillo.

El cuello es largo y flexible, las alas son los miembros anteriores modificados para el vuelo, producen unas glándulas que generan un aceite para mantener su plumaje brillante y en buen estado.

Después del análisis realizado en la rama pecuaria de las unidades estudiadas, se determinó que debido a la coyuntura económico social que atraviesa el Municipio, y por las potencialidades del mismo es posible proporcionar una alternativa a los propietarios de microfincas para agenciarse de fondos adicionales, por medio del desarrollo del destace y comercialización de pollo de engorde.

Debido a que cada unidad participante no necesitará de mayor infraestructura e inversión para desarrollar el proyecto en corto tiempo, con precio accesible y

aceptación por parte de la población, pues la mayoría de personas realizan estas actividades en sus casas de habitación se llegó a la conclusión que el proyecto puede ser implementado rápidamente.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta es una alternativa para la población que posee pequeñas extensiones de terrenos, donde pueden habitar e instalar una pequeña granjita para el engorde del pollo, actividad en la que puede participar toda la familia pues no necesita de mayor especialización ni uso de tecnología sofisticada para ponerlo en marcha.

Esta actividad viene a formalizar las labores que hace muchos años hacen muchas familias, que es la de criar pollos para subsistencia, pero en este caso van a estar asociados a un comité y realizarán el engorde de acuerdo a negociaciones previas y a estipulaciones técnicas dictadas por la entidad a la que van a pertenecer.

Aunado a lo anterior se convierte en otra fuente de ingresos, debido a los escasos recursos de los habitantes del área, que en la actualidad explotan el cultivo de café y almácigos del mismo producto o son trabajadores jornaleros de fincas cafetaleras, renglones de la agricultura que en la actualidad están pasando por un difícil momento debido a la baja de los precios internacionales y aumento en los precios de los insumos.

### **3.3 OBJETIVOS**

Producir a bajo costo y vender en buenas condiciones el pollo criado en las casas de los socios para proporcionar al Municipio, a través de un comité una opción más para su reactivación económica, además que proveerá beneficios adicionales a los productores tanto en la obtención de insumos como en la negociación de mejores precios para sus productos a través de una representación legal que los respalde.

Esta entidad está diseñada para participar activamente en el desarrollo socioeconómico de los socios de la misma y de los habitantes del Municipio, con tecnología moderna, mejoramiento de procesos, ubicación idónea, con la finalidad de crear una alternativa adicional de ingresos a corto plazo.

### **3.4 ESTUDIO DE MERCADO**

El mercado de carne de pollo, presenta algunas particularidades, porque el 90% de habitantes que se dedican a esta actividad lo hace de manera empírica, para autoconsumo y no hay organización para comercializar el producto.

En el presente estudio se analizará la oferta, demanda, precio y comercialización.

#### **3.4.1 Oferta**

“Es la cantidad de una mercancía o servicio que entra en el mercado a un precio dado en un período de tiempo dado” <sup>14</sup> Este análisis se refiere a la capacidad competitiva de los volúmenes de producto que el proyecto ofrezca así como la calidad de los mismos.

De acuerdo a lo anterior se presenta el siguiente cuadro donde se analiza la oferta de carne de pollo en el Municipio para el período 1996-2005:

---

<sup>14</sup> Seldon, Arthur y Pennance, F.G. Op. Cit., Pág. 384.

**Cuadro 11**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Oferta histórica y proyectada de carne de pollo**  
**Período: 1996 - 2005**  
**(Cifras en libras)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Total</b>
1996	63,564	195,459	259,023
1997	64,835	199,368	264,203
1998	66,132	203,355	269,487
1999	67,455	207,422	274,877
2000	68,804	211,570	280,374
2001	70,180	215,801	285,981
2002	71,490	219,828	291,318
2003	72,826	223,936	296,762
2004	74,162	228,044	302,206
2005	75,499	232,152	307,651

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001.

En el cuadro anterior se observa que las importaciones son mas altas que la producción, juntas mantienen un incremento continuo de la oferta total de un 2% anual.

De acuerdo a la investigación se comprobó que en el Municipio, la producción local únicamente representa el 24.5% de la oferta total, dato que surge al dividir la producción con ésta última, esta participación obedece a la existencia de pequeños avicultores cuya producción es destinada al autoconsumo y para cubrir gastos eventuales, ya que carecen de la capacidad instalada necesaria para que la producción satisfaga la demanda total del mercado.

La viabilidad del proyecto se ve apoyada al cubrir el restante 75.5% correspondiente a las importaciones totales de cada año, que actualmente son aportadas por empresas ya establecidas a nivel nacional que manejan grandes volúmenes de producción y cuentan con la logística adecuada para esta labor.

### 3.4.2 Demanda

“La demanda es la cantidad de mercancías o servicios que los consumidores pueden comprar a un precio y en un tiempo determinado; la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar depende directamente del precio, de los ingresos y los gustos del consumidor, así como del precio de los bienes sustitutos.”<sup>15</sup>

Es un producto que cuenta con la predilección del consumidor, especialmente cuando es beneficiado por personas conocidas, su demanda semanal, según la investigación de campo, es de un pollo por familia considerando que ésta tiene seis integrantes promedio, adicionalmente el consumo puede verse incrementando cuando en las comunidades llevan a cabo reuniones familiares o para eventos como la fiesta titular.

Se tomó como base la cantidad de habitantes del Municipio, porque este será el mercado meta para iniciar operaciones para el desplazamiento de la demanda, dependiendo como se desarrolle el proyecto, esta podría trasladarse a los municipios circunvecinos, la capital u otros departamentos, aproximadamente en seis meses o un año.

A continuación se presenta la demanda histórica y proyectada de pollo, del período 1996-2,005, en el que se tomó en cuenta la recomendación que hace el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá -INCAP- que indica que el consumo mínimo por persona debe ser de 18 gramos diarios, equivalente a 14.0869 libras al año. La población se delimitó al restar 19% de 33,422 habitantes de 1996 según proyección del censo poblacional 1994, de la siguiente manera: 4% edad y gustos y 15% deficiente capacidad económica.

---

<sup>15</sup> Arias Ramírez, Virgilio Adrián, Introducción a la Economía, Noriega Editores, México 1998, Pág. 181

**Cuadro 12**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Demanda histórica y proyectada de carne de pollo**  
**Período 1996 - 2005**

<b>Año</b>	<b>Población Delimitada</b>	<b>Consumo pércapita en gramos</b>	<b>Demanda potencial en libras</b>
1996	27,072	18	381,362
1997	27,779	18	391,322
1998	28,505	18	401,549
1999	29,249	18	412,029
2000	30,012	18	422,778
2001	30,796	18	433,822
2002	31,600	18	445,148
2003	32,425	18	456,770
2004	33,271	18	468,687
2005	34,139	18	480,915

Fuente: Elaboración propia con base a datos INE - INCAP

El cuadro anterior indica que la demanda ha aumentado en relación directa con el aumento de la población, que en el Municipio es aproximadamente de un 2.61% anual.

Para tener una visión más clara de la demanda en el Municipio, se presenta el cuadro de la demanda insatisfecha histórica y proyectada en el mismo período, el dato final se presenta en pollos, lo que resulta al dividir la totalidad de libras entre cuatro que es lo que aproximadamente pesa un pollo en completo desarrollo y listo para su destace.

**Cuadro 13**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Demanda insatisfecha histórica y proyectada de carne de pollo**  
**Período: 1996 a 2005**  
**(Cifras en libras)**

Año	Consumo Aparente	Demanda		D.Insatisfecha Pollos
		Potencial	Insatisfecha	
1996	259,023	381,362	122,339	30,585
1997	264,203	391,322	127,119	31,780
1998	269,487	401,549	132,062	33,015
1999	274,877	412,029	137,152	34,288
2000	280,374	422,778	142,404	35,601
2001	285,981	433,822	147,841	36,960
2002	291,318	445,148	153,830	38,457
2003	296,762	456,770	160,008	40,002
2004	302,206	468,687	166,481	41,620
2005	307,651	480,915	173,264	43,316

Fuente: Elaboración propia con base a datos INE - INCAP

Como se observa en el cuadro anterior el consumo aparente es igual a la oferta total presentada en el cuadro once, debido a que la producción local es consumida en su totalidad en el Municipio, y se evidencia una demanda insatisfecha del 34% para el año 2001 resultado de la diferencia de la demanda potencial y el consumo aparente (oferta total).

Esto sumado a la demanda insatisfecha elaborada en base al método de mínimos cuadrados, demuestra que para el año 2001 será de 147,839 libras y para el 2005 de 173,263 libras, la que podría aumentar significativamente a partir del momento en que el proyecto esté en completo desarrollo.

### 3.4.3 Precio

El precio que el productor le fijará al pollo estará determinado por los insumos, mano de obra, gastos de operación, conducta del mercado y negociaciones

periódicas con los directivos del comité, para evaluar el porcentaje de utilidad de cada uno de los dos intervinientes, para iniciar el precio del productor al comité será de Q. 4.46 por libra, el precio fijado por este al detallista será de Q. 5.80, y para mantener buenas relaciones con los clientes fijos este será objeto de revisiones periódicas, para continuar llevando al consumidor producto a buen precio y buena calidad.

Además intervienen otros elementos relacionados con las fuerzas del mercado, como inflación, competencia y disponibilidad del producto; y según se pudo determinar, este se mantiene estacionado relativamente en el transcurso del año, lo cual indica que la demanda es constante y que la oferta está cumpliendo en alguna medida con su función de abastecer el mercado meta; el precio del pollo a Junio 2001, promediaba Q. 7.75 la libra, lo que dependía del detallista que surtía, pues hay variaciones de acuerdo al local, además la determinación del precio para la venta se efectuará tomando en cuenta la posición que asuman los oferentes externos al Municipio, ya que los productores locales tendrán ventajas comparativas como los costos de mercadeo, transporte y salarios.

#### **3.4.4 Comercialización**

En este punto se analizará el proceso de comercialización que llevará a cabo en el Municipio, las personas o instituciones que intervienen en el mismo, para que el producto llegue al consumidor final.

“Es un concepto que engloba actividades físicas y económicas, bajo un marco legal e institucional; es el proceso de trasladar los bienes y servicios desde la producción hasta el consumidor final. Las actividades físicas están íntimamente ligadas a las actividades económicas de modo que un productor o intermediario no realiza una actividad física de mercado si no es económica” <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Mendoza, Gilberto, *Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Costa Rica, 1982, Segunda Edición, Pág. 121

## ▪ **Producto**

Debido a la crisis económica la carne de pollo se ha convertido en un producto de fácil adquisición para la población, ya que no ha tenido en los últimos años aumentos dramáticos como el de la carne de res o de pescado, además es consumida por toda persona sin restricciones de edad, incluyendo a niños y ancianos a quienes se les dificulta la digestión de otro tipo de alimentos.

Los atributos principales de un producto son: marca, empaque y etiqueta.

El producto será empacado en bolsas de plástico con el logotipo del Comité en pollos enteros, la cual llevará una etiqueta con el peso y el precio que le corresponde, más adelante se tiene contemplado empacarlo en bandejas con un tipo de producto, como muslos, pechugas, alas, etc., debido a que el empaque sirve a varios propósitos como seguridad, identificación e higiene, este aspecto será cuidadosamente revisado antes que el envío salga de las instalaciones del Comité.

Cualquier organización que se quiera dedicar a esta actividad puede hacerlo, pues este alimento es demandado en cualquier mercado, tienda o supermercado; también puede ser adquirido a granel por industrias procesadoras quienes ofrecen al mercado sopas y consomés.

## - **Subproductos**

Durante el desarrollo de esta actividad se generan residuos llamados subproductos que tienen valores e ingredientes diferentes a los del producto original que se está procesando, los que generan un ingreso adicional a los integrantes del proyecto.

En este caso se genera la yacija o gallinaza, que es la mezcla del estiércol de las aves durante el proceso de crecimiento y el material utilizado como cama, el cual puede ser aserrín, viruta u otros materiales derivados de la madera.

▪ **Precio**

El precio al consumidor final normalmente es sugerido por el proveedor a los minoristas pero estos al final deciden el valor en base a condiciones como local, empleados y competencia.

A continuación se presenta el comportamiento de los precios por libra de pollo, en forma histórica y proyectada de 1996 a 2006:

**Cuadro 14**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Precio promedio de carne de pollo al consumidor por libra**  
**Período 1996 - 2006**  
**(Cifras en quetzales)**

<b>Año</b>	<b>Precio por libra</b>
1996	5.20
1997	5.32
1998	6.49
1999	6.33
2000	7.57
2001	7.75
2002	8.19
2003	8.64
2004	9.09
2005	9.55
2006	10.00

Fuente: Elaboración propia con base a datos del FIE, Grupo EPS., primer semestre 2001.

Según lo observado en el cuadro anterior, se nota que los precios presentan variaciones ocasionadas por el comportamiento inflacionario principalmente de los insumos, fletes, etc., por lo que de 1996 que la libra costaba Q. 5.20, aumentó a Q. 7.75 en el 2001, y tuvo un incremento de 54%, con respecto al siguiente quinquenio y basados en el método directo para proyecciones, este tendrá un incremento de Q. 2.25 en el período 2001 – 2006, lo que constituye un 5% anual.

- Plaza

Este concepto está relacionado con la cobertura del mercado que en este caso será para iniciar la Cabecera Municipal, la estructura para la distribución al mayoreo que será a través de los minoristas del mercado local y otros distribuidores que deseen integrarse a la cadena, en este caso como se inicia con poco producto y pocos minoristas los intermediarios constituirán un aspecto ambiental controlable.

Los entes que intervendrán en el proceso de distribución serán: productor, detallista y consumidor final; este constituye el canal tradicional de bienes de consumo por lo que gran parte de los socios consideran que esta es la única opción económicamente factible, lógicamente con el aumento de la demanda y producción, serán más las personas que participen.

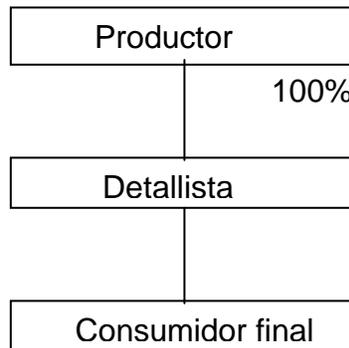
Las personas que intervienen en la distribución física son un factor importante por su relación cercana al cliente, por lo que se pondrá mucha atención en darles las instrucciones convenientes para mantener al cliente satisfecho, tanto en puntualidad y calidad del producto que se le estará entregando.

- **Canales de comercialización**

Se observó que en la actualidad el procedimiento utilizado en la venta de pollo es del productor al consumidor final, por lo que se sugiere el presente canal de comercialización para incrementar la participación del mayor número de productores en el proceso, y hacer más eficiente el servicio de distribución con este tipo de organización.

A continuación se presenta gráficamente los canales de comercialización que intervendrán en el proyecto:

**Figura 3**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Canal de comercialización propuesto**  
**Comité Avícola**  
**Año 2001**



**Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., primer semestre 2001.**

De acuerdo a la gráfica anterior el comité distribuirá al mercado local y entregará la producción diariamente al detallista y este se encargará de hacer llegar el pollo hasta el consumidor final.

- **Márgenes de comercialización**

En el cuadro siguiente se observan los márgenes de comercialización que se pueden dar en la venta de una libra de pollo de acuerdo a los siguientes índices:

Margen bruto de comercialización: es la cantidad resultante por cada quetzal que paga el consumidor final y que se destina para sufragar los costos de comercialización y la utilidad respectiva de las instituciones que participan en este canal y se determina por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{MBC} = \frac{\text{PC} - \text{PP}}{\text{PC}} \times 100 = \frac{7.75 - 5.80}{7.75} \times 100 = 25\%$$

**Margen neto de comercialización:** esta variable consiste en separar del margen bruto de comercialización, los costos de mercadeo de todo el canal, y se establece de la siguiente forma:

$$\text{MNC} = \frac{\text{MBC} - \text{CC}}{\text{PC}} \times 100 = \frac{1.95 - 0.13}{7.75} \times 100 = 3\%$$

**Cuadro 15**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: Destace de pollo**  
**Costos y márgenes de comercialización**  
**Año 2001**  
**(Cifras en quetzales)**

Institución	P. Vta. libra	MBC	Costo comer.	MNC	% de Participación		Rendi Inver.
					Acumul.	Individ.	
1. Productor	5.80				75	75	
2. Detallista	7.75	1.95	0.13	1.82	100	25	31
Empaque			0.03				
Plaza			0.10				
<b>Totales</b>		1.95	0.13	1.82	0	100	

La última columna se refiere al rendimiento de la inversión.

El cuadro anterior demuestra que el margen bruto de comercialización asciende a 25%, lo cual indica que por cada quetzal que paga el consumidor final, aproximadamente Q.0.25 quedan en el circuito de comercialización para cubrir gastos de funcionamiento y beneficios para los productores.

- **Promoción**

Es el elemento que se utiliza para informar y convencer al mercado en relación con los productos que el comité ofrecerá, las principales actividades que se desarrollarán son publicidad a través de afiches y volantes, en puestos de mercados, tiendas, abarroterías y restaurantes del Municipio.

La venta personal se hará con la colaboración de los socios de la entidad, quienes dedicarán medio día a la semana para ofrecer el producto, precios y beneficios, tomar pedidos y establecer contactos con clientes mayoristas.

Con respecto a la promoción de ventas, todavía no se tiene establecido un mecanismo porque al inicio no se tendrán ganancias suficientes como ofrecer rebaja de precios, bonificaciones por compra de cierta cantidad o vendedores, pero se tiene contemplado hacer algunas rebajas a los detallistas quienes con ese incentivo automáticamente promocionarán el producto.

### **3.5 ESTUDIO TÉCNICO**

Este tiene como objetivo evaluar la factibilidad técnica del proyecto a través del análisis de la magnitud, localización, proceso productivo y el acondicionamiento de instalaciones adecuadas para la optimización de recursos.

#### **3.5.1 Tamaño del proyecto**

En el comité se destazarán 72 pollos diarios para cubrir el 70% de la demanda insatisfecha local en el primer año, que aumentará gradualmente cada año hasta cubrirla en un 100%. Las instalaciones tendrán capacidad para almacenar 300 pollos diarios, al primer año se ocupará únicamente el 48% de la misma, que representa 144 pollos diarios, de los cuales 72 se destazarán en el día para satisfacer la demanda y los otros 72 entrarán en el proceso de preparación para ser destazados al día siguiente. Los socios entregarán 2,160 pollos mensuales

al Comité, que representarán 25,920 anuales, los que con un peso promedio de cuatro libras equivaldrán a 103,680 libras

Por todo lo anterior se llega a la conclusión que este será un proyecto pequeño, pero a los siguientes cinco años de acuerdo a la demanda establecida se convertirá en mediano.

### **3.5.2 Localización**

Para determinar la localización de un proyecto se requiere tomar en cuenta los siguientes factores:

Las condiciones pecuarias y topográficas del lugar, proximidad de mercados de materias primas e insumos, disponibilidad de mano de obra, mercados para desplazar el producto, vías de acceso y el entorno económico, político, social y legal.

#### **▪ Macrolocalización**

El proyecto se ubicará geográficamente en el municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, a 56 kilómetros de la capital y a nueve kilómetros de la cabecera departamental, Cuilapa.

#### **▪ Microlocalización**

El comité será instalado en el Caserío Monterroso, municipio de Barberena, a cinco kilómetros de la cabecera municipal y a 15 de la cabecera departamental.

El acceso es por medio de una carretera de terracería transitable todo el año, hay facilidad para conseguir transporte de carga debido a la ubicación cercana a las principales fincas cafetaleras e instituciones como beneficios, moscamed y otras; donde las condiciones para desarrollar el proyecto son óptimas.

Algunos miembros del comité están de acuerdo en ceder sus terrenos para edificar las instalaciones del mismo, y cuenta con los servicios esenciales de agua, luz y acceso adecuado para vehículos, empleados y clientes.

### **3.5.3 Proceso productivo**

El proceso productivo se realizará de la siguiente manera:

El comité productor compra los pollitos en el mercado local para entregárselo a cada socio quien los engordará en su casa, independiente de las instalaciones del comité, alrededor de dos meses, tiempo en el cual el pollo estará en disponibilidad de ser destazado.

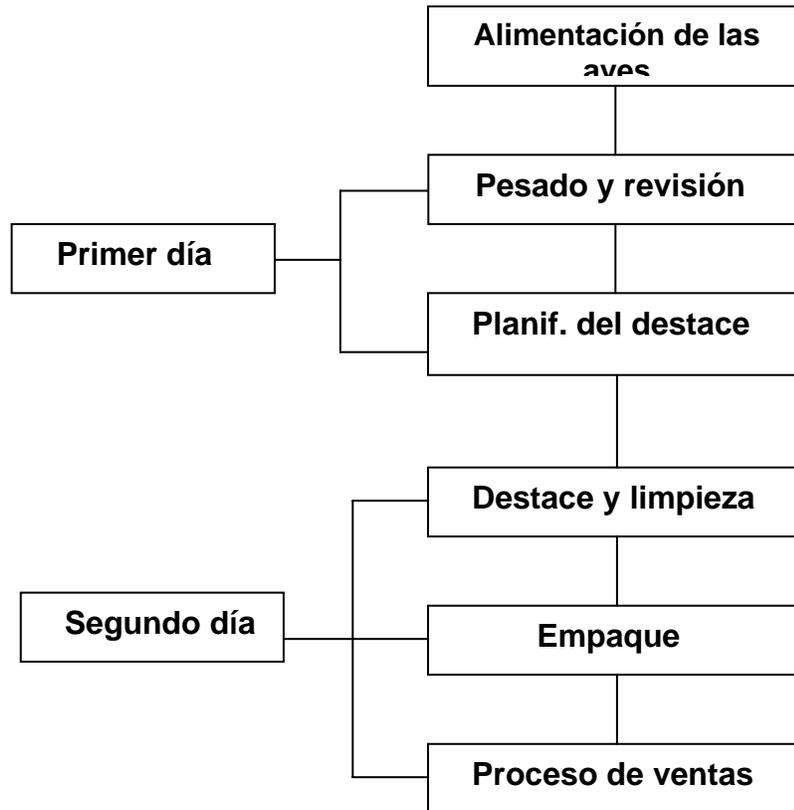
Traslada los pollos al comité donde será contado y pesado en pié, luego será revisado si está en condiciones sanitarias aceptables, en este momento recibe una boleta del encargado la que le servirá para cobrar a fin de mes el valor de sus entregas diarias o semanales.

Al día siguiente y de acuerdo a la programación de pedidos los pollos son destazados por los encargados quienes verificarán nuevamente las condiciones del producto, este es pesado y empacado en bolsas de plástico, para luego entregarle al encargado de distribución el listado de clientes con su correspondiente factura.

Al final del día se revisa el inventario para confirmar si la cantidad se ajusta a los compromisos que tiene la organización ante sus clientes.

A continuación se presenta el flujograma del proceso productivo donde se aprecian las principales operaciones en planta:

**Figura 4**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Flujograma del proceso productivo**  
**Año 2001**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre año 2001.

#### **3.5.4 Instalaciones productivas**

Estas estarán integradas de dos áreas: la residencia del socio donde habilitará un espacio para construir una pequeña galera donde se puedan alojar aproximadamente 30 pollos, el costo de estas instalaciones serán absorbidas por la organización.

Por otro lado estarán las instalaciones productivas del comité, que dispondrán de dos galeras para albergar aproximadamente 300 pollos, en espera de su destace, una bodega para insumos, mostrador e instalaciones para vehículos.

### **3.6 ESTUDIO FINANCIERO**

Entre estos se encuentran la inversión fija, los costos, las fuentes de financiamiento existentes y el rendimiento del proyecto al final del primer año.

#### **3.6.1 Inversión**

En esta fase se determina si financieramente el proyecto se puede realizar, mediante el estudio de la inversión, las fuentes de financiamiento, los costos en que se incurrirán, y el rendimiento que el proyecto pueda aportar al final a los socios.

Planificar la inversión es plasmar en un documento todos los gastos y costos necesarios para llevar a cabo el proyecto, esto quiere decir, que se deben prever todos los gastos en que se incurrirán, los administrativos, de venta, costos de producción, inversión en activos fijos, medios de producción y todo aquel gasto para la realización del proyecto.

La inversión fija está formada por todos los bienes adquiridos durante la etapa de instalación del proyecto, está constituida por los bienes tangibles e intangibles.

También consiste en bienes de producción como instalaciones, planta, equipo, transportes y todas las formas de capital disponibles para el proceso de bienes de consumo o bienes de producción.

A continuación se presenta el cuadro de inversión fija con los distintos elementos que la integran:

**Cuadro 16**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Inversion fija**  
**Año 2001**

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>Tangibles</b>			
<b>Instalaciones</b>			<b>12,750</b>
Galeras	3	1,250	3,750
Bodega 8 x 5	1	9,000	9,000
<b>Equipo Avícola</b>			<b>6,650</b>
Raster	1	1,000	1,000
Cajas plasticas 6 x 15	10	85	850
Congelador	1	4,000	4,000
Mostrador	1	800	800
<b>Herramientas</b>			<b>736</b>
Palas	2	28	56
Azadones	2	40	80
Balanza	1	600	600
<b>Mobiliaria y Equipo</b>			<b>3,100</b>
Escritorios	2	450	900
Sillas	2	175	350
Sumadora	2	350	700
Máquina de escribir	1	450	450
Archivo de 4 gavetas	1	700	700
<b>Vehículos</b>			<b>15,000</b>
Pickup 1500	1	15,000	15,000
<b>Intangibles</b>			<b>12,000</b>
Gastos de organización	1	5,000	5,000
Asistencia técnica	1	7,000	7,000
<b>Total inversión fija</b>			<b>50,236</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001.

Como se puede observar en el cuadro anterior para el inicio de operaciones el monto de inversión fija que se requiere para adquirir el equipo, herramientas, mobiliario y equipo, vehículos, así como los gastos de organización y asistencia técnica, ascienden a la cantidad de Q. 50,236.00, que incluye el vehículo y los terrenos que son aportados por los socios representa un 51% de la inversión total requerida que asciende a Q.98,433.00.

La inversión en capital de trabajo, comprende el conjunto de recursos necesarios para financiar la operación normal del proyecto, generalmente para la cobertura de costos y gastos de un ciclo productivo, cuyo proceso se inicia con los desembolsos para la adquisición de insumos, pago de mano de obra, costos indirectos variables, gastos variables de ventas y parte de los gastos fijos, hasta obtener ingresos por la venta de la producción, que permitirán continuar con los siguientes ciclos.

A continuación se presenta el cuadro de los requerimientos de capital de trabajo que se necesitan para la producción de pollo:

**Cuadro 17**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Capital de trabajo**  
**Año 2001**  
**(Cifras en quetzales)**

<b>Concepto</b>	<b>total</b>
<b>Materia prima e insumos</b>	38,929
Pollos	38,880
Aserrin	49
<b>Mano de obra</b>	2,314
Destazadores	1,660
Bonificación incentivo	323
Séptimo día	331
<b>Costos indirectos variables</b>	2,485
Energía eléctrica	171
Agua potable	25
Combustibles y lubricantes	300
Mantenimiento vehículo	500
Material de empaque	108
Alquileres	600
Prestaciones laborales	608
Cuotas patronales IGSS	173
<b>Gastos de venta</b>	1,374
Sueldos	830
Bonificación incentivo	161
Prestaciones laborales	254
Cuotas patronales IGSS	72
Energía eléctrica	57
<b>Gastos de administración</b>	3,095
Sueldos	1950
Bonificación incentivo	323
Prestaciones laborales	596
Cuotas patronales IGSS	169
Energía eléctrica	57
<b>Total inversion en capital trabajo</b>	<b>48,197</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001.

El cuadro anterior demuestra que la inversión estimada en capital de trabajo asciende a Q. 48,197.00, integrado por materia prima e insumos que ocupan un 81% de la participación total, la mano de obra ocupa un 5%, los costos indirectos variables un 5%, los costos de ventas un 3% y los gastos de administración un 6%, con lo cual se ve que para echar a andar el proyecto es indispensable contar con la materia prima e insumos en las cantidades su sugeridas en el cuadro anterior.

### **3.6.2 Costos**

El costo de producción es la cantidad de dinero necesaria para que una persona individual o jurídica, pueda producir un bien o servicio. Constituye una herramienta de control administrativo y su aplicación permite conocer en términos monetarios, los elementos que intervienen directa e indirectamente en la producción de bienes.

El estado de costo de producción es el conjunto de esfuerzos y recursos que se invierten en el proceso productivo con el fin de obtener un bien o un producto. Intervienen en el mismo, materia prima, mano de obra y gastos indirectos variables así como gastos fijos.

A continuación se presenta el cuadro de costo de producción proyectado para los próximos cinco años, período que servirá para revisar opciones nuevas para diversificación de la producción.

**Cuadro 18**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Costo Directo de Producción**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año**  
**( Cifras en quetzales)**

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Materia prima</b>	<b>468,444</b>	<b>584,260</b>	<b>718,552</b>	<b>828,709</b>	<b>953,813</b>
Pollos	466,560	581,459	714,600	823,972	947,754
Material de emp.	1,296	2,154	3,240	3,954	5,198
Aserrin	588	647	712	783	861
<b>Mano de obra</b>	<b>27,762</b>	<b>30,538</b>	<b>33,591</b>	<b>36,951</b>	<b>40,647</b>
Destazadores	19,922	21,914	24,105	26,516	29,168
Bonificación inc.	3,874	4,261	4,687	5,156	5,672
Séptimo día	3,966	4,363	4,799	5,279	5,807
<b>Costos ind. Var.</b>	<b>28,521</b>	<b>31,073</b>	<b>33,865</b>	<b>36,921</b>	<b>40,265</b>
Energía eléctrica	2,052	2,257	2,483	2,731	3,004
Agua potable	300	330	363	399	439
Comb. y lubri.	3,600	3,960	4,356	4,792	5,271
Mant. vehículo	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
Alquileres	7,200	7,920	8,712	9,583	10,541
Prest. laborales	7,298	8,028	8,830	9,713	10,685
Cuotas patro.	2,071	2,278	2,506	2,757	3,032
<b>Costo dir. prod.</b>	<b>524,727</b>	<b>645,871</b>	<b>786,008</b>	<b>902,581</b>	<b>1,034,725</b>
<b>Prod. en lbs.</b>	<b>103,680</b>	<b>123,060</b>	<b>144,000</b>	<b>158,152</b>	<b>173,264</b>
<b>Costo por libra</b>	<b>5.06</b>	<b>5.25</b>	<b>5.46</b>	<b>5.71</b>	<b>5.97</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Primer semestre 2001.

La producción por libra tendrá un incremento anual aproximado de 12% para los cinco años que durará el proyecto, en el cual los costos por libra sufren una variación aproximada del 4% lo cual se acerca bastante a la tasa promedio de inflación que se ha mantenido durante los últimos años.

### 3.6.3 Estado de resultados

Está constituido por los diversos elementos que determinan los resultados financieros que se esperan obtener durante el período.

<b>Cuadro 19</b>					
<b>Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa</b>					
<b>Proyecto: destace de pollo</b>					
<b>Estado de Resultados</b>					
<b>Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año</b>					
<b>(Cifras en quetzales)</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ventas</b>	<b>601,344</b>	<b>785,123</b>	<b>1,000,800</b>	<b>1,209,863</b>	<b>1,592,296</b>
Costo directo	524,727	645,871	786,008	902,581	1,034,725
Ganancia marginal	76,617	139,252	214,792	307,282	557,571
<b>Gastos fijos ventas</b>	<b>21,641</b>	<b>23,289</b>	<b>25,104</b>	<b>27,097</b>	<b>29,292</b>
Sueldos	9,961	10,957	12,053	13,258	14,584
Bonificación incentivo	1,937	2,131	2,344	2,578	2,836
Prestaciones laborales	3,043	3,347	3,682	4,050	4,455
Cuotas patronales	864	950	1,045	1,149	1,264
Energía eléctrica	684	752	828	910	1,001
Dep. instalación	638	638	638	638	638
Dep. mob. y equipo	1,330	1,330	1,330	1,330	1,330
Dep. herramientas	184	184	184	184	184
Dep. vehículo	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
<b>Gastos fijos admón.</b>	<b>39,472</b>	<b>43,117</b>	<b>47,126</b>	<b>51,536</b>	<b>56,338</b>
Sueldos	23,400	25,740	28,314	31,145	34,620
Bonificación incentivo	3,874	4,261	4,687	5,156	5,672
Prestaciones laborales	7,149	7,864	8,650	9,515	10,466
Cuotas patronales	2,029	2,232	2,455	2,700	2,970
Dep. mob. y equipo	620	620	620	620	620
Amortización	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
<b>Ganancia operativa</b>	<b>15,504</b>	<b>72,846</b>	<b>3,551</b>	<b>228,649</b>	<b>471,941</b>
Gastos financieros	10,655	7,103	3,551	-	-
Intereses préstamo	10,655	7,103	3,551	-	-
<b>Ganancia antes ISR</b>	<b>4,849</b>	<b>65,743</b>	<b>139,011</b>	<b>228,649</b>	<b>471,941</b>
I.S.R (31%)	1,503	20,380	43,094	70,881	146,286
<b>Ganancia neta</b>	<b>3,346</b>	<b>45,363</b>	<b>95,917</b>	<b>157,768</b>	<b>325,655</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001.

### 3.6.4 Estado de situación financiera

Presenta la situación del proyecto en un tiempo determinado, establece a través de saldos en las cuentas de Activo, Pasivo y Capital.

<b>Cuadro 20</b>					
<b>Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa</b>					
<b>Proyecto: destace de pollo</b>					
<b>Estado de Situación Financiera</b>					
<b>Al 31 de diciembre de cada año</b>					
<b>(Cifras en quetzales)</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Activo</b>					
<b>Circulante</b>					
Caja y bancos	45,073	101,340	212,000	405,727	814,908
<b>Propiedad planta y eq.</b>					
Instalaciones	12,750	12,750	12,750	12,750	12,750
Herramientas	736	736	736	736	736
Equipo avícola	6,650	6,650	6,650	6,650	6,650
Mobiliario y equipo	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
Vehiculos	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Dep. acumulada	(5,772)	(11,544)	(17,316)	(23,088)	(28,859)
<b>Diferido</b>	-	-	-	-	-
Gastos organización	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Amort. Acumulada	(2,400)	(4,800)	(7,200)	(9,600)	(12,000)
<b>Suma activo total</b>	<b>87,137</b>	<b>135,232</b>	<b>237,720</b>	<b>423,275</b>	<b>824,285</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Circulante</b>					
<b>Corto plazo</b>					
I.S.R por pagar	1,503	20,380	43,094	70,881	146,286
<b>Largo plazo</b>	-	-	-	-	-
Préstamo	32,288	16,143	-	-	-
<b>Capital</b>	-	-	-	-	-
Aportaciones	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Ganancia ejercicio	3,346	45,363	95,917	157,768	325,605
Ganancia acum.	-	3,343	48,709	144,626	302,394
<b>Pasivo y capital</b>	<b>87,137</b>	<b>135,229</b>	<b>237,720</b>	<b>423,275</b>	<b>824,285</b>
Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001.					

### **3.6.5 Financiamiento**

Se refiere a los recursos financieros para el desarrollo de la propuesta y se considera tomando en cuenta el análisis de las distintas opciones de crédito existentes en el Municipio, quienes proporcionarán dichos recursos para el desarrollo del proyecto.

- **Interno**

Son recursos propios, originados por aportación de los socios productores, las ventas constituirán también fuentes internas del financiamiento a partir del año en que se empieza a producir y vender.

Los 10 productores asociados al Comité Avícola Monterroso, R.L. aportarán Q. 5,000.00 para hacer un total de Q. 50,000.00.

- **Externo**

Lo constituyen los recursos financieros y de operación generadas por entes ajenos al proyecto, y para completar el monto total de la inversión del proyecto es necesario recurrir al financiamiento bancario.

Para este caso se negociará con el Banco de Desarrollo Rural, S.A. (Banrural), pues cuenta con una línea de créditos para todas las actividades productivas, y en esta época a raíz de los problemas originados por la crisis del café, han abierto financiamiento especialmente a las zonas cafetaleras del país para que los productores diversifiquen su producción.

Para poder completar la inversión total que asciende a Q. 98,433.00 indispensable para la ejecución del proyecto, es necesaria la utilización de recursos externos por un valor de Q. 48,433.00, proveniente del préstamo bancario y Q. 50,000.00 producto de las aportaciones de los socios.

A continuación se presenta el cuadro del plan de amortización del préstamo:

**Cuadro 21**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Plan de amortización del préstamo**  
**Año 2001**  
**(Cifras en quetzales)**

<b>Año</b>	<b>Monto</b>	<b>Intereses 22%</b>	<b>Amortización</b>	<b>Saldo capital</b>
0	-	-	-	48,433
1	26,800	10,655	16,145	32,288
2	23,248	7,103	16,145	16,143
3	19,694	3,551	16,143	-
<b>Total</b>	<b>69,742</b>	<b>21,309</b>	<b>48,433</b>	<b>-</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001.

El cuadro anterior demuestra que el monto total del préstamo, será cancelado en cuotas fijas de capital de Q. 1,345.42 incluido intereses anuales, con garantía fiduciaria.

### **3.7 EVALUACIÓN FINANCIERA**

Su objetivo es proporcionar a los socios por medio de cálculos los índices financieros que determinan si un proyecto es viable o no para continuar con el desarrollo del mismo o desecharlo.

- **Punto de equilibrio**

Se define como el volumen de la producción donde se encuentra equilibrio entre los gastos e ingresos, es decir que no se reporte pérdida ni ganancia.

Este análisis nos sirve para crear un balance entre gastos e ingresos, desechando renglones en cualquiera de las dos áreas que se determinen que no son tan importantes para la marcha del proyecto, esto se puede hacer a partir

del segundo año porque en el primero las actividades se enfocan a poner en marcha todas las actividades básicas de una nueva empresa.

A continuación se presenta el cuadro del punto de equilibrio en valores:

**Cuadro 22**  
**Municipio Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Punto de equilibrio en valores**  
**Año 2001**

<b>Años</b>	<b>Gastos fijos Q.</b>	<b>Ganancia marginal %</b>	<b>P.E. Valores Q.</b>
1	71,768	13	552,062
2	73,509	18	408,386
3	75,781	21	360,860
4	78,633	25	314,534
5	85,680	35	244,801

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001.

Si se toma en cuenta que las ventas proyectadas (ver cuadro 23) son superiores a los puntos de equilibrio para cada año, del cuadro anterior, se demuestra que el producto está generando una contribución marginal al beneficio total de la empresa, por lo que el proyecto si es factible.

La formula aplicada es la siguiente:

$$P.E. = \frac{\text{Costos fijos}}{\frac{\text{Ganancia marginal}}{\text{Ventas}}}$$

- **Período de recuperación de la inversión**

Es el tiempo que durará el proyecto en devolver la inversión.

**Cuadro 23**  
**Municipio Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Retorno al capital**  
**Año 2001**  
**(Cifras en quetzales)**

<b>Año</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Amortización préstamo</b>	<b>Intereses</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Cantidad recuperada</b>
1	3,346	16,145	10,655	5,772	3,628
2	45,363	16,145	7,103	5,772	42,093
3	95,917	16,143	3,551	5,772	89,097

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001.

Formula:

Inversión

Utilidad-amortización préstamo+depreciación

$$\frac{98,433}{18,563} = 5.30$$

**Se determinó que la inversión se recuperará en cinco años y dos meses y medio del período productivo, tiempo que se considera adecuado para garantizar la recuperación del capital invertido.**

▪ **Margen de seguridad**

Es la relación porcentual que existe entre el monto de gastos fijos contra la ganancia marginal obtenida durante el período.

**Cuadro 24**  
**Municipio Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Porcentaje de margen de seguridad**  
**Año 2001**

<b>Años</b>	<b>Gastos fijos Q.</b>	<b>Ganancia marginal</b>	<b>Margen seguridad</b>
1	71,768	76,617	6
2	73,509	139,252	47
3	75,781	214,792	65
4	78,633	307,282	74
5	85,680	557,571	85

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001.

Para el primer año se obtiene un margen de seguridad del 6% lo que se considera bajo, pero a partir del segundo aumenta a un 47% para posicionarse finalmente en un 85% en el quinto año, lo cual es aceptable pues mantiene una tendencia constante al alza, lo que permite cubrir cualquier eventualidad de manera inmediata.

- **Rentabilidad sobre las ventas**

A través de esta relación se mide el margen de utilidad generado para cada año del proyecto, es decir la influencia que tienen las ventas al final de cada período sobre las ganancias netas.

**Cuadro 25**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Relación de la ganancia neta sobre ventas totales**  
**Año 2001**

Años	Ganancia neta Q	Ventas totales Q	%
1	3,346	601,344	1
2	45,363	785,123	6
3	95,917	1,000,800	10
4	157,768	1,209,863	13
5	325,605	1,592,296	20

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001

El cuadro anterior demuestra que para el primer año hay un centavo de ganancia neta sobre cada quetzal vendido, para el segundo seis, y continúa en aumento hasta llegar a 20 centavos al quinto año por cada quetzal vendido de la tercera columna, esto de alguna manera es positivo si se toma en cuenta el valor de las tasas pasivas de los bancos actualmente (alrededor de un 10%).

Esto se logra a partir del cuarto año, debido a que los primeros son de inversión y de posicionamiento en el mercado, técnicamente un negocio tiene cinco años para demostrar que es rentable.

- **Valor actual neto (VAN)**

Es una herramienta de análisis que se utiliza para actualizar los beneficios que genera un proyecto para evaluarlo, este método persigue determinar el valor del dinero en el tiempo, es decir establece lo que valdría el día de hoy una suma de dinero a recibir en el futuro:

A continuación se presenta el cuadro del VAN para los próximos cinco años:

**Cuadro 26**  
**Municipio de Barberena, Departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Valor actual neto (VAN)**  
**Año 2001**

<b>Años</b>	<b>Inversión</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Factor 22% actualiz.</b>	<b>Valor actualizado</b>
0	98.433	-	1.0000	-98,433
1	-	9,118	0.8197	7474
2	-	51,135	0.6719	34,357
3	-	101,689	0.5507	56,000
4	-	163,540	0.4514	73,821
5	-	331,377	0.3699	122,576
<b>Van +</b>				<b>195,795</b>

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001

Los datos anteriores, con un resultado positivo (Van + 195,795) nos indican que el proyecto si obtendrá un rendimiento arriba del 22% que es la tasa de referencia.

- **Tasa interna de retorno (TIR)**

Es un criterio para evaluar proyectos, que da como resultado el retorno porcentual que en promedio anual rinden los mismos, actualizando los beneficios de su vida útil proyectada, además es un valioso indicador de la rentabilidad, como método alternativo para tomar la decisión de invertir o no en el proyecto.

$$\begin{aligned}
 \text{TIR: } & R + (R2-R1) \left( \frac{VAN +}{(VAN+) - VAN-} \right) \\
 & 22 + (22-35) \left( \frac{180,335}{(18033+) - (87,611-)} \right) \\
 & 22 + (-13) \quad 0.6730 \\
 & 22 + (8.749) \quad \mathbf{13.25\%}
 \end{aligned}$$

Este resultado nos indica, que el retorno porcentual del proyecto en promedio es del 13.25%, el que se encuentra por debajo de la tasa de requerimiento inicial

22%, por lo que el proyecto debe subir sus ingresos o esperar una rebaja en las tasas activas de los bancos en un futuro cercano.

- **Relación beneficio-costo (RB/C)**

Este método busca evaluar el proyecto a través de los ingresos y los costos, en el cuál el resultado superior o inferior a la unidad, nos da una referencia positiva o negativa del proyecto, respectivamente.

**Cuadro 27**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Relación beneficio costo**  
**Año 2001**

Años	Ingresos	Costos y gastos	Factor 22%	Actualización	
				Ingresos	Costos
0	-	98,433	1.0000	-	98,433
1	601,344	590,723	0.8197	492,922	484,216
2	785,123	713,608	0.6719	527,524	479,473
3	1,000,800	856,017	0.5504	550,840	471,152
4	1209863	975,442	0.4514	546,132	440,315
5	1,592,296	1,114,633	0.3699	588,990	412,303
			Suma	2,706,409	2,385,891

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., primer semestre 2001

De acuerdo a los datos anteriores, el resultado es mayor que la unidad, por lo tanto se acepta como factible, ya que los ingresos que generarán sus operaciones alcanzan a cubrir los costos y gastos.

## **CAPITULO IV ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

### **4.1 SITUACIÓN ACTUAL**

Según investigación de campo realizada en el municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, se comprobó que la mayoría de comunidades que lo conforman, están agrupados en comités para diferentes fines, tales como religiosos, mejoramiento de caminos, introducción de agua, proyectos de salud, etc.

Sin embargo no existe una organización de avicultores con objetivos definidos para impulsar la producción y comercialización de pollo como un proyecto de carácter productivo, en la localidad existen personas individuales que tienen un terreno en el que cultivan maíz y frijol, además de criar pollos, cuyo producto lo utilizan para subsistencia, y las pequeñas cantidades de excedente, las llevan a la venta los días de plaza en la cabecera municipal.

En el Caserío Monterroso, existe una pequeña granja de tipo familiar en la que se dedican a la crianza, destace y comercialización de aproximadamente 300 pollos al mes, sin embargo no cuenta con organización formal, su mercado es local, no tiene representación legal ni está adscrita a ninguna gremial de su ramo, asimismo, de las fincas familiares medianas y grandes ninguna se dedica institucionalmente a esta actividad más que la de los mozos colonos, pero estos están incorporados dentro de las características mencionadas en el segundo párrafo de esta página.

Se comprobó en la investigación que los que obtienen excedentes para la venta están a merced de los intermediarios, acopiadores o clientes del mercado local, quienes son los que al final disponen el precio del producto y se aprovechan de la necesidad de las personas que ofrecen el producto.

Cada núcleo familiar mantiene en existencia entre uno y diez pollos, el período de crianza cubre de ocho a diez semanas, tiempo suficiente para que desarrollen un peso entre cuatro y cinco libras y el alimento está compuesto de agua, maíz y en pocos casos concentrado.

Los propietarios de unidades que se dedican a esta actividad, en el Caserío Monterroso, manifestaron su interés en organizarse para criar, engordar y comercializar este producto, dado que las condiciones del Municipio son apropiadas para esta actividad pecuaria.

## **4.2 ORGANIZACIÓN PROPUESTA**

Se refiere a la figura legal bajo la que se organizarán los productores de pollo para la ejecución del proyecto bajo el respaldo de una entidad que los apoye.

Después de realizarse el diagnóstico de la forma de organización y producción de pollos de engorde, a través de observación, encuestas y entrevistas personales, se determinó que un alto porcentaje de propietarios de las unidades económicas estudiadas están en la disponibilidad de unificarse para hacer más rentable y productiva una actividad que realizan de manera rutinaria, para tener una nueva opción de incrementar sus ingresos y mejorar su nivel de vida .

### **4.2.1 Tipo**

Se refiere al tipo de organización que representará al proyecto, cumpliendo con los requisitos legales, para que el mismo funcione como lo planeado; dentro de las posibles opciones se consideraron las cooperativas, asociaciones de productores, empresas campesinas (ECAS), patrimonio agrario (PAC) y comités.

Las cooperativas son estructuras organizacionales complejas que deben ser formadas con un mínimo de 20 socios, además el aspecto de desarrollo, control, número de miembros, es muy rígido, esta complejidad se acentúa por el manejo económico que debe ser objeto de registros y controles que requieren de

cierta especialidad y capacidad profesional, por lo que no se adaptan al proyecto.

Las ECAS son agrupaciones que deben ser formadas solo por beneficiarios del movimiento de transformación agraria y las PAC son patrocinados y guiados por el estado.

Por lo anterior, después de realizar el análisis comparativo entre instituciones, se determinó que es un Comité de productores de tipo avícola el que más se adecúa al proyecto de producción de pollo en el Caserío Monterroso, municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa, ya que ofrece mejores oportunidades a los avicultores del lugar, por lo fácil y sencillo de su organización y constitución, facilidad para obtener créditos y asistencia técnica.

#### **4.2.2 Justificación**

Se tomó en cuenta que la mayoría de posibles socios carecen de nivel académico y especialización en la producción de pollo en volúmenes altos, por lo que un comité es un tipo de organización sencilla, fácil de constituirse y cuyo objetivo principal es lograr el beneficio colectivo, que elevará el nivel de vida de los participantes, y permitirá a la comunidad en general, obtener beneficios socioeconómicos.

Se averiguó, además, que la mayoría de productores no tienen acceso a créditos en el sistema bancario, debido a las siguientes razones: completo desconocimiento de los pasos que se requieren para gestionar un préstamo y no tener suficientes garantías que respalden su solicitud.

También se tomó esta decisión tomando en cuenta que las características de esta labor se adecuan a las condiciones físicas del lugar, y a los escasos recursos de sus habitantes, que en la actualidad explotan el cultivo del café, son jornaleros de fincas vecinas, las amas de casa disponen de tiempo para realizarlo y constituye una fuente adicional de ingresos sin mayor inversión dentro de las casas donde residen.

### **4.2.3 Denominación**

La organización propuesta se denominará “Comité Avícola Monterroso” del Caserío Monterroso, municipio de Barberena, Santa Rosa, se inscribirá bajo esta razón social, en la gobernación departamental, previa elaboración de acta respectiva en la municipalidad del Municipio y acta de notario para obtener personería jurídica.

El comité se dedicará a proyectos de tipo avícola que representan actividades económicas cuyo fin es social y beneficiarán no solo a sus miembros sino que a la comunidad en general.

### **4.2.4 Localización**

La macrolocalización del proyecto será la siguiente: se ubicará en el municipio de Barberena, en la región central del departamento de Santa Rosa, a nueve kilómetros de la cabecera departamental y a cincuenta y cuatro de la ciudad capital sobre la carretera interamericana CA-1, rumbo al suroriente del país, mediante carretera asfaltada que se encuentra en perfectas condiciones lo que constituye una ventaja para la adquisición de insumos y comercialización de productos.

La actual infraestructura del Municipio, junto con la confluencia de varias aldeas y municipios del departamento lo convierte en uno de los más importantes a nivel nacional.

Este tema está desarrollado en forma más amplia en el capítulo anterior incluido en el estudio técnico.

### **4.2.5 Objetivos**

Como toda nueva actividad productiva se pretende lograr el bienestar general para todos sus integrantes, a través de una fuente de ingresos alterna, aprovechamiento de los recursos existentes e incentivar la participación de la población. Crear una alternativa para la diversificación agropecuaria en la

comunidad, a través de desarrollar en la población un espíritu de solidaridad, respeto mutuo y unión, al emprender una actividad productiva.

Extender el negocio de los productores de pollo mas allá de los límites de sus propios terrenos y comunidad.

Buscar nuevos mercados y optimizar los recursos para establecer precios razonables para nuestros clientes.

Promover el bienestar económico de sus miembros, al dedicarse a una actividad que ya le es familiar, relacionada con la producción de pollo y la obtención de suministros necesarios para el funcionamiento óptimo del comité.

El objetivo más importante de la creación del Comité, es proporcionarle a la comunidad una fuente alterna para mejorar sus condiciones de vida, por medio de una producción adecuada y una convivencia pacífica y de solidaridad.

#### **4.2.6 Marco Jurídico**

Representan el marco legal que rigen el funcionamiento de cualquier tipo de organización, en este contexto el comité de productores de pollo como empresa, tendrá que observar en sus operaciones un conjunto de disposiciones, tomar en cuenta que los socios al momento de incorporarse a la entidad están concientes que adquieren derechos y obligaciones que regirán su estadía dentro de la misma, las cuales podrían variar de acuerdo a la diversidad o ampliación de las operaciones de la entidad.

- **Externas**

Como toda organización con representación legal, para el desarrollo de sus operaciones quedará sujeta a leyes de observancia general, contenidas en la legislación guatemalteca, y que regirán el desarrollo del proyecto en diferentes aspectos, dentro de las cuales mencionamos:

- Constitución Política de la República de Guatemala, Art. 34 Derecho de asociación: se reconoce el derecho de libre asociación; Art. 43 Libertad de Industria, comercio y trabajo.
- Decreto Ley 106 Código Civil, Art. 15 inciso 4: son personas jurídicas, las sociedades, consorcios y cualesquiera otras con fines lucrativos que permitan las leyes.
- Decreto ley Número 1441, Código de Trabajo Art. 1, 2 y 3. Disposiciones generales: regula los derechos y obligaciones del patrono y sus trabajadores con ocasión del trabajo. Patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores en virtud de un contrato o relación de trabajo. Trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo.
- Decreto ley No. 114-97 Ley del Organismo Ejecutivo, Art. 36, Ministerio de Gobernación, inciso b) Aprobar los estatutos de las fundaciones y otras formas de organización.
- Decreto 26-92, Ley del Impuesto sobre la Renta, Art. 2, Campo de aplicación, Art. 3 Contribuyentes.
- Decreto 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Art. 2, numeral 6: Por contribuyente; Art. 3, numeral 1: Del hecho generador.  
Decreto 99-98, Ley del Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias, Art. 1, Del impuesto.
- Acuerdo gubernativo 697-96 y Decreto 58-88 del Congreso de la República: El primero faculta a las gobernaciones departamentales autorizar el funcionamiento de comités dentro de su jurisdicción; la representación en Cuilapa, Santa Rosa, dio su aval al trámite del mismo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos.

El segundo en su artículo 10, establece que la organización del comité deberá ser avalada por la municipalidad respectiva, en este caso la municipalidad de Barberena.

▪ **Internas**

Son las elaboradas directamente por el comité, deberá observar las características propias de la actividad que desarrollará, y con cuyo acatamiento y aplicación se pretende lograr el desempeño óptimo, alcanzar los objetivos y metas propuestos. Son susceptibles de revisión y modificación lo que va a depender del giro que tomen las actividades del comité, como aumento de la producción, aumento de socios, diversificación de productos, etc. dentro de las cuales se contemplan:

- Manuales administrativos
- Reglamento interno de trabajo
- Plan de prestaciones
- Políticas de observancia general.

**4.2.7 Funciones generales**

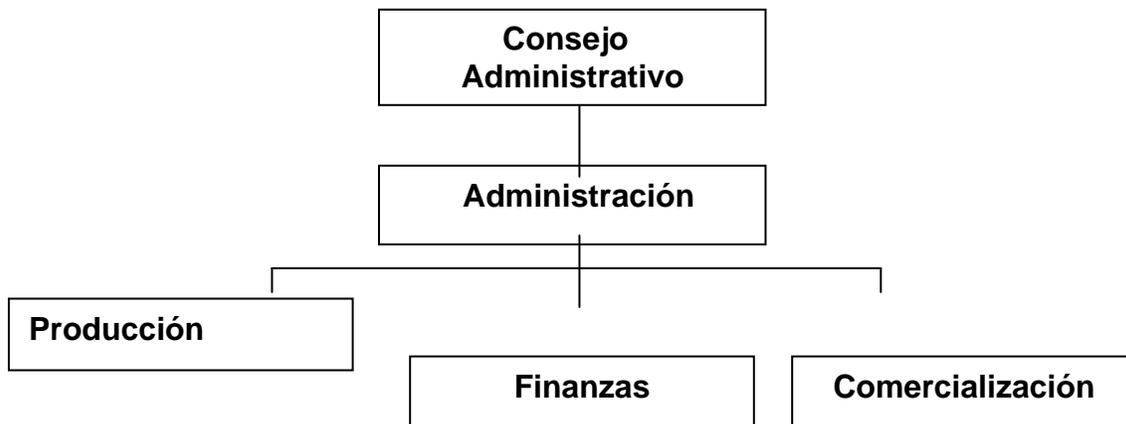
- Producir en forma óptima con el aprovechamiento de los recursos y comercializar con las mejores condiciones del mercado.
- Establecer comunicación con entidades públicas y privadas para obtener asesoría técnica y lograr mejores resultados en la ejecución y desarrollo del proyecto.
- Cumplir con todo el aspecto legal relacionada con la rama avícola
- Elaborar un plan de producción y ejecutarlo satisfactoriamente, para obtener una producción de la mejor calidad.
  - Realizar actividades para fortalecer la confianza del socio en su organización.

### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como estructura organizacional se entiende “el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de la compañía”<sup>17</sup>

Es la conformación del sistema que será el soporte de la organización empresarial, el diseño es el proceso de selección de la estructura que el Comité adoptará, en el que se toma en cuenta la cantidad de empleados, la tecnología necesaria y las actividades a desarrollar. Si se toma en cuenta que la propuesta estará dirigida por una institución que estará compuesta por pocas unidades administrativas, se considera que el sistema de organización más adecuado es el funcional, porque la responsabilidad, autoridad y control se distribuirán de acuerdo a cada función necesaria para la misma.

**Figura 5**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Organigrama General Comité Avícola**  
**Año 2001**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001.

---

<sup>17</sup> Stoner, James A.F./Wankel Charles, Administración, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Tercera edición, 1989, Pag. 266

#### **4.3.1 Funciones básicas de las unidades**

Para lograr una mejor comprensión de la estructura organizacional del Comité, a continuación se mencionan las funciones básicas que cada unidad tendrá a su cargo:

##### **Asamblea General**

- Elegir a sus representantes
- Conocer asuntos relacionados con la toma de decisiones generales
- Funcionar como el órgano supremo de la entidad
- Expresar la voluntad general de la institución en las materias de su competencia.

##### **Consejo Administrativo (Junta Directiva nombrada en Asamblea General)**

- Convocar a asambleas generales y ordinarias
- Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas
- Nombrar y remover al personal o socios que no cumplan con los estatutos elaborados para el funcionamiento del Comité.
- Acordar sobre la admisión, amonestación, suspensión y expulsión de socios.

##### **Administración**

- Ejecutar las políticas generales de la institución
- Supervisar el proceso productivo de las unidades a su cargo
- Administrar los fondos del Comité de manera eficiente y transparente
- Velar por una buena relación con los clientes y proveedores.
- Contratar al personal adecuado

##### **Producción**

- Realizar todas las actividades relacionadas con el pesado y la preparación del producto para su envío.

- Limpiar, revisar y empacar el producto de manera adecuada
- Llevar el control de inventario del producto y herramientas
- Hacer uso efectivo de los insumos y materiales

### **Finanzas**

- Elaborar y pagar planillas , manejo de caja chica y control de correspondencia
- Llevar control de inventarios e ingreso de productos
- Tramitar y ejecutar las compras de insumos, papelería y cualquier otro material necesario
- Elaborar informes al Consejo Directivo sobre el estado contable de la institución

### **Comercialización**

- Entregar el producto en las mejores condiciones
- Contactar a clientes potenciales y determinar precios futuros para el producto
- Realizar promociones de ventas
- Elaborar las estrategias de mercadeo para una cobertura mas amplia.
- Revisar los canales actuales y abrir nuevos.

## **4.4. REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Son los recursos requeridos para llevar a cabo la puesta en marcha del proyecto dentro de los cuales se pueden mencionar, de operaciones, distribución en planta y relaciones operacionales y contractuales.

### **4.4.1 Operación**

Para iniciar las operaciones, el proyecto necesita de instalaciones para almacenar a los pollos en pié mientras esperan su destace y una bodega de 8 x 5 metros para guardar materiales e insumos, además equipo avícola para

entregárselo a los productores a un precio cómodo tales como bebederos, comederos, cajas plásticas.

#### **4.4.2 Distribución administrativa en planta**

Se hará necesaria la construcción de un área para oficinas aproximadamente de 8 x 8 mts, donde se acondicionará la sala de sesiones, oficinas para administrador, contador y bodeguero, junto con el mobiliario y equipo correspondiente, como escritorios, sillas, sumadoras y archivos.

#### **4.4.3 Relaciones operacionales y contractuales**

Para lograr la autorización de comités productivos se debe seguir con el siguiente procedimiento:

- Presentación de los siguientes documentos:
  - Acta de constitución del comité que puede ser suscrita por notario o por el secretario municipal, en la que se elige a la junta directiva por medio de asamblea general.
  - Constancia de honorabilidad de los miembros del comité, emitida por la municipalidad.
  - Aval de la corporación municipal para la autorización del comité
  - Solicitud dirigida al gobernador departamental de Santa Rosa, para que autorice el funcionamiento del comité, esta debe especificar claramente el lugar donde funcionará el mismo, si es con recaudación de fondos y describir el proyecto a realizar.
- La gobernación emite acta de autorización de colectas y de toma de posesión.
- Se efectúa pago de Q. 5.50 en el Banco del Café, a favor de la Contraloría General de Cuentas.
- Gobernación emite credencial del nombramiento de cada uno de los miembros de la Junta Directiva con un valor de Q. 1.00 cada una.

- Se gestiona ante la oficina central de la Contraloría de cuentas, la obtención de un talonario de 100 recibos de contribuciones, forma 1-D, con un costo de Q. 17.50
- Se solicita a la contraloría de cuentas la autorización de un libro de actas y un libro de caja, con un costo de Q. 3.00 cada libro. Con este último se rinde cuentas a la gobernación cada semestre.
- El mínimo de integrantes de la junta directiva es de cinco personas, pueden nombrarse más pero el número debe ser impar.

Adicionalmente es necesario tramitar la autorización del comité ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, para ello deben presentarse los siguientes documentos:

- Formulario SAT-No. 0011 para inscripción y autorización de información de contribuyentes en el Registro Tributario Unificado debidamente lleno.
- Original y fotocopia del acta de constitución del comité
- Original y fotocopia del nombramiento del representante legal
- Original y fotocopia de la cédula de vecindad del representante legal
- Además se debe tramitar la autorización para impresión y uso de documentos (facturas, notas de crédito, notas de débito, etc.)
- También se debe gestionar una licencia de funcionamiento en el centro de salud ubicado en la cabecera municipal de Barberena.

#### **4.5 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La instalación del comité en el caserío Monterroso, influirá en muchos aspectos de la vida de sus habitantes, tendrá aspectos positivos también para el Municipio, dentro de estos podemos mencionar la proyección social, económica y cultural.

#### **4.5.1 Social**

Después de analizar la importancia que tendrá la integración del comité de los productores de pollo en la comunidad, se determinó que proporcionará beneficios de índole social a sus pobladores, al conseguir servicios que no pueden obtenerse en forma individual. Por lo tanto también ayudará a conservar y transformar la riqueza natural del Municipio, por medio de las ventajas que reciban las persona que la integren.

Además creará un sentimiento de solidaridad y unión ante problemas comunes que afronten como comunidad, ya sea por efectos naturales, políticos o socioeconómicos.

Se crearán nuevas fuentes de trabajo, que absorberán a parte de la población y evitarán la movilización de mano de obra hacia las fincas de los municipios vecinos, de la costa sur y hacia la capital, donde el desempleo ha ido en aumento en los últimos años y solo llegan a engrosar asentamientos humanos que viven en condiciones infrahumanas.

Se persigue que los asociados mejoren su ingreso per cápita y por ende su nivel de vida, y las familias de la comunidad tengan la opción en cualquier momento de integrarse a una organización que respalde la crianza y distribución de su producto.

#### **4.5.2 Económica**

Tiene como objetivo principal, mejorar el régimen económico de los productores de pollo, al obtener los asociados insumos a menor precio de buena calidad y con respaldo técnico, lo que conducirá a un eficiente rendimiento del capital y al incremento de la producción; se pretende aprovechar en forma óptima los recursos existentes en la región, al generar utilidades que permitan cubrir los compromisos adquiridos por la inversión realizada, mejor remuneración de la

mano de obra y obtener como un ente organizado poder de negociación con clientes y proveedores, lo que permitirá que los productores cuenten con opciones para adquirir otros productos para el consumo familiar, mejorar su educación y al final elevar el nivel de vida de sus familias.

### **4.5.3 Cultural**

Los habitantes se beneficiaran al enriquecer y mejorar sus conocimientos en la crianza apropiada bajo estándares de calidad a través de los programas de asistencia técnica y de capacitación que se impartirán por la entidad y otras organizaciones afines a quienes se recurrirá para capacitarlos en sus instalaciones o en sus domicilios.

Se creará la escuela avícola que impartirá instrucción a sus asociados, y también a aquellas personas que lo soliciten y que deseen ampliar sus conocimiento en el ramo.

Con la capacitación avícola se persigue modificar las condiciones presentes, lo que será de mayor beneficio para el futuro, al implantar programas permanentes de información, cursos de higiene y salubridad, de seguridad en áreas de trabajo, administración comunal, etc.,.

También influirá en los hábitos de crianza y de consumo pues la población se adaptará a consumir un producto que está siendo procesado en condiciones óptimas de higiene y tecnología, que no solo le ofrecen empresas foráneas sino que proviene de una organización que pertenece a su Municipio.

## **4.6 SOPORTE DE LA ORGANIZACIÓN**

Se define como el conjunto de elementos que servirán como apoyo para el inicio de las operaciones de la organización, el buen manejo de estos soportes encaminarán al éxito de la misma, en lo que se refiere a no tener problemas legales, manejar el mercado de forma eficiente, aprovechar de manera óptima

los recursos tecnológicos y financieros con que cuenta para obtener una aceptable rentabilidad, que es el objetivo final de su fundación.

#### **4.6.1 Legal**

En lo que se refiere a la asesoría legal para el comité como persona jurídica podrá solicitarse a la gobernación departamental, con el oficial encargado de comités.

Respecto al área fiscal la orientación y asesoría será proporcionada por el contador contratado para el efecto.

En caso de problemas legales de mayor trascendencia podrán contratarse los servicios temporales de un abogado particular o recurrir al bufete popular de la Universidad de San Carlos.

#### **4.6.2 Mercadológico**

La producción de pollo de engorde tiene asegurada su venta debido a que según la demanda proyectada del Municipio ésta tiende a incrementarse con el aumento de la población, según el estudio para los próximos cinco años ésta será de 2.61% anual y la demanda insatisfecha de 4.0%.

Los costos de transporte y mano de obra serán mínimos si se comparan con los de la competencia que vienen de la capital y de municipios cercanos.

Además es un producto que cuenta con la aceptación de la población debido al precio que es menor que la carne de res, de pescado y de marrano, también es fácilmente digerible para casi todas las edades y rápido de preparar por cualquier persona.

No requiere de mayor tecnología para su destace, empaque y almacenamiento, sólo hay que tener cuidado en su traslado porque es perecedero, por lo que debe hacerse una planificación de pedidos, cantidad de destace y tiempos de

traslado a los puntos de venta para entregar un producto fresco y en buen estado.

Se hará un despliegue de publicidad dentro de los minoristas y público en general, mediante volantes que serán elaborados para el efecto.

#### **4.6.3 Técnico**

El soporte técnico será obtenido a través de cursos de parte de INTECAP o de otra institución relacionada con la producción avícola del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

También será aprovechada la ayuda técnica de los diferentes proveedores que por el hecho de tener como cliente a la institución brindan este tipo de apoyo en forma gratuita.

Se contratarán los servicios de un médico veterinario quien visitará cada unidad de engorde cada semana con el propósito de controlar el estado físico de las aves.

#### **4.6.4 Financiero**

El financiamiento del proyecto será a través de fuentes internas y externas; en el capítulo tres de este informe se detalla con más exactitud este aspecto.

### **4.7 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Como resultado del diagnóstico del aspecto de organización y producción de pollo de engorde a través de la observación y entrevistas se pudo verificar que el área de estudio cuenta con los recursos necesarios ( materiales, humanos y financieros ), para poder emprender un proyecto de esta naturaleza, por lo que es necesario realizar una propuesta de organización que coordine su funcionamiento y para el efecto se hace uso del proceso administrativo.

#### **4.7.1 Planeación**

La planeación general estará a cargo del administrador del proyecto (Órgano de ejecución y coordinación) y Junta Directiva (Órgano superior directivo) quienes definirán los objetivos que pretende alcanzar el comité, los medios precisos para lograrlo y el establecimiento del orden de utilización de esos medios.

Debido a que ésta será una actividad empresarial en forma progresiva debe ir en congruencia con sus planes, la junta directiva junto con el administrador deberán decidir qué debe hacerse, cuando y como ha de hacerse y quién lo hará, a efecto que la respuesta a estas preguntas permitan alcanzar los objetivos deseados para el mejoramiento de la calidad de vida de los participantes. La planificación servirá para crear un marco de referencia teórico en donde se desarrollará la conceptualización de cada etapa .

Dentro del proceso de planificación se elaborará un diagnóstico, para identificar el problema principal, luego se establecerán las alternativas posibles de solución, se seleccionará la o las alternativas posibles y finalmente se redactará el plan de acción.

El plan de acción incluirá el establecimiento de objetivos y metas acordes con la realidad del Municipio, y dentro de estos están lograr un rendimiento aceptable de la inversión por medio de una producción óptima para satisfacer la demanda existente

Las estrategias determinarán las alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos con que cuenta la organización para la puesta en marcha de la empresa.

Como primera instancia se aprovechará la disponibilidad de los recursos físicos (terrenos e instalaciones o casa de los socios) y humanos. A través de la representación legal se pretende obtener apoyo de la municipalidad local, bancos del sistema, Inacop.

Al obtener los recursos necesarios se pretende tener una producción de 103,680 libras para el primer año, la que se incrementará cada año, hasta llegar a 173,264 libras al quinto año que es la producción proyectada para el período de prueba.

Las políticas generales del comité serán el dotar al pollo de alimentación balanceada y de buena calidad para cada etapa desde la compra, crecimiento y desarrollo.

Mantener las medidas de higiene establecidas por las instituciones relacionadas con el ramo avícola y respetar las costumbres de los habitantes de la comunidad a manera de evitar conflictos con los vecinos no participantes.

Inicialmente sostener el precio en el mercado el mayor tiempo posible, para no estar en desventaja con los otros productores que tienen más antigüedad en la producción avícola.

Todo esto motivará a los participantes y a posibles nuevos socios, para seguir invirtiendo en un proyecto rentable que significará un producto de alta calidad, con confiabilidad para el consumo de la comunidad.

- **Programas**

Es la fijación de tiempos requeridos, asignación de prioridades que serán las más adecuadas al crecimiento del Comité

**Cuadro 28**

**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Programa de producción de pollo**  
**Año 2001**

<b>Año</b>	<b>Pollos x mes</b>	<b>Pollos al año</b>	<b><i>Libras por año</i></b>
1	2,160	25,920	103,680
2	2,564	30,765	123,060
3	3,000	36,000	144,000
4	3,295	39,538	158,152
5	3,610	43,316	173,264

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., primer semestre 2001.

Se iniciará con una producción de 2,160 pollos mensuales con un peso promedio de cuatro libras.

El programa incluye destaces diarios, los cuales incluirán 72 pollos para el primer año y 120 para el quinto año, esta proyección se verá modificada por la agresividad en las ventas, lo que puede modificar sustancialmente el programa de destaces.

#### **4.7.2 Organización**

Es el instrumento que tiene la dirección que permite estructurar las distintas labores que son necesarias realizar para alcanzar un objetivo, formando unidades o grupos, a cada uno de los cuales se les asigna responsabilidades específicas, relaciones de autoridad, dirección y comunicación.

En esta etapa se designará el tipo de organización que representará al proyecto que cumpla con los requisitos legales establecidos, para lo que se decidió la formación de un comité.

Se capacitará a los trabajadores para que realicen ciertas actividades del proceso productivo, se les asignarán tareas afines para que se ejecuten en el menor tiempo y con mayor perfección, aparte del área operativa los miembros de la junta directiva también tienen que tener definidas sus funciones, para lograr una eficiente división del trabajo.

Al final de este documento se presenta el Manual de Organización como uno de los instrumentos administrativos del que se auxiliará el comité para el desempeño de sus funciones.

El comité contará con unidades específicas para poder desempeñar con eficiencia las diversas actividades, estas serán: Administración, Contabilidad, Pesado y Destace, Comercialización y Bodega.

La estructura demostrará la agrupación de las actividades por divisiones, departamento y unidades organizativas más pequeñas, asignará

responsabilidades, autoridades y relaciones entre posiciones que partirán desde la asamblea general, en el siguiente nivel estarán la junta directiva y la administración, luego vendrá el personal administrativo y operativo quienes serán los encargados de la ejecución de las políticas y procedimientos generales.

Para que el comité logre sus objetivos, se administrará por medio de tres diferentes órganos, con distintas funciones, por orden de autoridad, mando, responsabilidad y son los siguientes: Órgano directivo, Órgano de ejecución y coordinación y Órgano operativo.

- **Departamentalización**

La departamentalización es posible en esta organización dividiéndola como un departamento administrativo y uno operativo.

Las funciones que realizarán el administrador, contador y bodeguero, serán reenumeradas de acuerdo a sus aptitudes y valores del mercado, y se encuentran descritas en el Manual de Organización, en tanto que las personas nombradas para formar los órganos directrices

(Asamblea General, Junta Directiva) desempeñarán los cargos en forma ad-honorem.

El comité como una empresa en organización requiere para su funcionamiento, del uso de instrumentos técnicos elaborados de acuerdo a la naturaleza del mismo y su ambiente interno, para que faciliten los procesos a desarrollar, en este contexto el Manual de Normas y Procedimientos y Manual de Organización, constituyen instrumentos administrativos valiosos porque contienen información respecto a cada unidad y el funcionamiento general del comité.

### **4.7.3 Integración**

Esta fase consistirá en dotar al comité de los elementos humanos y materiales necesarios, para que de acuerdo a lo planeado y a la estructura organizacional definida, se desarrolle el adecuado funcionamiento de la misma.

Dentro de los principios más importantes de esta fase y que han de tomarse en cuenta se señalan, la adecuación de hombres y funciones y la introducción adecuada a la empresa.

#### **▪ Recursos Humanos**

Los elementos que componen la dotación del recurso humano son los siguientes:

#### **Reclutamiento**

Consistirá en atraer candidatos al comité con la finalidad de encontrar entre ellos a la persona más adecuada para desempeñar el puesto, deberá tratarse que sean personas con voluntad y capacidad de colaborar para el eficiente crecimiento de la organización, deberá ser una persona identificada con los principios del comité, con respecto a solidaridad, compañerismo y deseo de lograr el mejoramiento de su comunidad.

Para ahorrar costos se colocarán anuncios en las instalaciones de la institución, en la municipalidad local, mercados, etc. así también se contempla hacerlo verbalmente por medio de los socios.

#### **Selección**

Consiste en elegir a la persona más adecuada para el puesto vacante previa evaluación escrita o entrevista personal, dentro de los aspirantes del grupo se elegirá a la personas que cumpla como mínimo los siguientes requisitos:

- Capacitación relacionada con el puesto a desempeñar

- Experiencia en puestos similares
- Tres cartas de recomendación personales y tres laborales.
- Realización de pruebas psicosométricas y técnicas.
- Documentos que amparen su experiencia en el ramo.
- Otros requisitos tales como edad, sexo, título diversificado, etc.,

El contrato deberá ser por escrito, en el que se estipulará todos los derechos y obligaciones, tanto del trabajador como de la institución, período de prueba, salario a devengar, horario de trabajo, tiempo de duración del contrato, etc.

### **Inducción**

Cuando la persona seleccionada forma parte del personal de la organización, es necesario darle toda la información referente a la misma, si se toma en cuenta que un trabajador nuevo no conoce el funcionamiento interno, deberá orientársele en sus actividades específicas del puesto y en ambiente general de la institución.

Esta inducción deberá incluir un recorrido por las instalaciones, pláticas instructivas sobre ascensos, aumentos de sueldo, prestaciones de ley y adicionales, permisos, etc.

La administración tiene contemplado más adelante elaborar folletos sobre información general para los nuevos empleados y visitantes.

### **▪ Recursos materiales**

La integración de recursos materiales lleva como objetivo reunir los mismos para ser utilizados en el desarrollo de actividades incluye las máquinas, herramientas e instalaciones, las más comunes en esta rama son: bebederos, comederos, raster, cajas plásticas, mostrador, palas y azadones.

Para el área administrativa se incluyen escritorios, sillas, sumadoras, computadoras, máquinas de escribir y archivos.

En lo referente al espacio físico la organización contará con dos galeras y una bodega de 8 x 5 metros, en su vivienda será un corral para la crianza de los pollos para lo que se tiene que tener cuidado de delimitar bien el área para vivienda y para crianza.

En las instalaciones del comité se debe seleccionar un lugar para guardar herramienta y equipo.

#### ▪ **Recursos financieros**

Es el capital que posee la organización para la realización de actividades, y se menciona ampliamente en el capítulo anterior.

#### **4.7.4 Dirección**

En esta fase del proceso se verán todos los aspectos relacionados con la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad de la junta directiva y la administración, ejercidas a base de decisiones tomadas directamente, con frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas, así como la aplicación correcta de los manuales administrativos con que se cuenta.

#### ▪ **Autoridad**

Debido a que el comité tiene la responsabilidad legal del proyecto, se encargará de cumplir todas las órdenes emanadas de la Asamblea General e instituciones relacionadas con el movimiento de comités.

La autoridad que existe en la organización es de tipo directo ya que el administrador es el encargado de transmitir las órdenes a sus subordinados de acuerdo a las disposiciones de la dirección de la entidad, se respetan los niveles autoridad-responsabilidad, se recomienda un modelo de supervisión

amplio en donde el trabajo sea en equipo en el que todos tengan el mismo objetivo y darles cierta autonomía a sus subordinados.

La junta directiva no sólo debe ser el órgano rector de las actividades de la entidad, sino que deberá crear un ambiente de comunicación entre los socios para que estos se sientan motivados a pertenecer a la institución, deberá crear el ambiente para que la participación de éstos sea incondicional, se sugiere para el efecto, anticipos sobre sueldos, obsequios, capacitación, adquisición del producto a bajo costo, etc.

La comunicación será directa, verbal y escrita como medio de transmitir y recibir órdenes, compartir experiencias y evitar duplicidad de funciones.

- **Toma de decisiones**

Una de las actividades inherentes al directivo es la toma de decisiones ya que el Comité es nuevo, la administración tendrá un proceso de constante cambio, situaciones diferentes y problemas, las autoridades deberán enfrentarse a ellas continuamente. Una decisión es un curso de acción elegido entre las posibles alternativas con el objeto de lograr los resultados deseados. Los elementos de la decisión son: una elección, un esfuerzo mental y un propósito para lograr un objetivo.

La asamblea será la encargada de la toma de decisiones generales relacionadas con aspectos financieros, mercadológicos, infraestructura y legales.

El consejo de administración y el administrador deberán observar los siguientes aspectos:

Para delegar, deberán asignar las responsabilidades a cada persona y definir exactamente cuales son los resultados que se esperan como responsabilidad, eficiencia en trabajo, certeza, puntualidad, etc. Es así como la junta directiva delega en el administrador todo lo relacionado con la operatoria específica de

cada departamento. Para coordinar adecuadamente, deberán relacionar esfuerzo de dirección y ejecución, para que a través de esta combinación el trabajo se realice en una forma más eficaz, se deberán efectuar como mecanismo de control y de coordinación, revisiones constantes o asignar al contador que informe sobre los diferentes problemas y posibles soluciones.

#### **4.7.5 Control**

Es un acto que consiste en verificar los efectos de la interacción de un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, a fin de observar si producen los resultados planeados en el lugar previsto y en el momento deseado.

La función del control es servir a la dirección en la revisión de la organización, planificación y determinar así su efectividad y razonabilidad.

No obstante que se recomienda que la supervisión sea democrática, el control es necesario para mantenerse dentro de los límites previstos y regular las acciones de las personas que intervienen en cada proceso.

Los controles de producción por observación necesitan complementarse con otros por escrito que contengan especificaciones técnicas y estándares de calidad, que deberán cubrir desde la compra de materias primas, etapas intermedias hasta producto terminado.

Las cantidades y calidades de alimento que se necesita están establecidas por lo que se recomienda para la primera etapa de crecimiento de dos libras de concentrado iniciador y seis libras de engordina o concentrado finalizador por ave.

Para la supervisión de estos estándares de calidad, hay dos miembros del comité que están familiarizados con la crianza de pollo en cantidades comerciales, pues ya han trabajado en granjas avícolas, se propusieron ad-honorem visitando una vez por semana los lugares de crianza de cada socio.

- **Control financiero**

Para que los ingresos, egresos y manejo de recursos financieros puedan ser determinados técnicamente, las personas que están encargadas de la administración dentro de sus funciones emitirán un presupuesto y deben estar familiarizadas con evaluaciones de su desempeño, al compararlo con un estandar establecido detectarán cualquier desviación y podrán aplicar las correcciones en el momento preciso a través de libros específicos para esta labor.

Será el contador el encargado de la aplicación del presupuesto supervisado por el administrador, debe trasladar los resultados de lo que cada etapa del proceso productivo ha sido necesario utilizar de los recursos de la institución, para de esa forma comprobar su uso y las desviaciones que en los mismos hayan surgido, así como la necesidad de buscar nuevas fuentes de captación de recursos para cumplir con las obligaciones del Comité.

- **Control de ventas**

Este tiene relación con los ingresos de fondos, y se puede llevar a cabo en la misma forma que las compras, por medio de formatos o cuadernos autorizados por las instancias legales mencionadas anteriormente, al adoptar esta medida se puede establecer con precisión los ingresos percibidos por concepto de ventas durante un período específico (semanal, quincenal, mensual, anual, etc) cada uno con sus estadísticas comparativas.

## CONCLUSIONES

Con base en la investigación y análisis realizados durante el desarrollo del presente informe se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

1. Los pobladores del Municipio de Barberena, al igual que muchos habitantes del país están sufriendo actualmente las consecuencias negativas de la caída drástica de los precios del café y otros productos agrícolas de exportación, lo que incide en falta de trabajo y oportunidades de sobrevivencia.
2. Los artesanos de la talabartería desarrollan sus actividades en condiciones desfavorables, debido a una mala administración y a la ausencia de un plan estratégico que les permita orientar en forma ordenada su crecimiento y desarrollo, y como resultado mejorar el nivel de vida de las personas que se dedican a esta labor.
3. Uno de los problemas que obstaculiza el desarrollo de los talleres talabarteros es la falta de recursos financieros que les permitan ampliar su campo de acción lo que provoca que debido a las pocas cantidades de materia prima que compran individualmente, cada unidad paga precios muy elevados, lo que no les permite obtener mejores ganancias cuando venden sus productos, pues el margen entre sus costos y el precio de venta es muy bajo.
4. El municipio de Barberena reúne las condiciones agropecuarias requeridas para la explotación de los productos pecuarios descritos en el presente informe, pero no existe ninguna asociación de vecinos que se dedique a esta actividad de manera institucional y organizada, son los grupos familiares en cada residencia quienes se dedican a la crianza de pollo pero solo para subsistencia.

5. El proceso de comercialización de pollo es actualmente el más simple, o sea productor a consumidor final en pie, no hay un peso establecido y las condiciones de crianza se realiza sin las mínimas condiciones de higiene. Se pudo determinar que la demanda insatisfecha de pollo no es cubierta por los productores locales ni foráneos.
  
6. En la actualidad los procesos productivos utilizados en las labores pecuarias y artesanales son de tipo tradicional, sin incorporar tecnología moderna. En el estudio técnico se estableció la viabilidad del proyecto, luego de determinar las características agropecuarias de los suelos y recursos naturales de las comunidades investigadas. Asimismo se definió el tamaño del proyecto, su localización, el proceso productivo y nivel tecnológico a aplicar, como también el programa de producción anual.

## RECOMENDACIONES

Como resultado de las conclusiones anteriores se recomienda lo siguiente:

1. Que los productores a través de asociaciones comunitarias agrícolas de la región busquen asesoramiento técnico en entidades públicas y privadas, (Ministerio de Agricultura, Universidad de San Carlos, Intecap, etc) con el fin de promover la diversificación de cultivos agrícolas, por medio de programas de desarrollo y aprovechar de esta forma las potencialidades existentes del Municipio y paliar en alguna medida el desempleo existente por la dependencia histórica del cultivo del café.
2. Que los artesanos dedicados a esta actividad busquen el apoyo logístico de organizaciones comunitarias de la región, para que los asesoren en la mejor forma de integrarse en gremios artesanales, con el objeto de obtener el soporte técnico para contar con sistemas organizacionales que orienten de manera óptima el crecimiento y desarrollo de este sector productivo.
3. Que los propietarios de talabarterías unifiquen sus intereses mediante un gremio (no llenan los requisitos mínimos para formar un Comité o Cooperativa), dejando a un lado la competencia en el que unan capital y estrategias de venta, por medio de la compra de materia prima más barata y comercialización adecuada, al estar unidos van a tener más inversión fija, herramientas y respaldo para obtener financiamiento en las instituciones bancarias.
4. Que los pobladores interesados se integren en un Comité productor de pollos, y de esta manera aprovechar los recursos pecuarios con que cuenta el Municipio, y la demanda insatisfecha existente. Elaborar la estructuración del comité con respeto al marco legal existente, con el apoyo de la municipalidad local, asimismo cada uno de sus miembros tendrá asignadas tareas formales dentro del Manual de Organización presentado al final de este informe.

5. Que la organización de los productores de pollo definan los canales de comercialización que se adapten al tipo de negocio a realizar, asimismo una labor de publicidad que respalde al producto. Con la ayuda de socios que conocen el campo de la crianza de pollo y los proveedores de materia prima, se pueden perfeccionar métodos de control de calidad, clientes potenciales y divulgación de la entidad. Además, que los productores al conocer la demanda insatisfecha perfeccionen este negocio para lograr la aceptación del producto.
  
6. Que el Comité al lograr la incorporación de socios conocedores del tema más los ingresos que se tienen proyectados, adquiera tecnología adecuada para cumplir con los estándares de calidad y productividad de este tipo de producción.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS RAMÍREZ, VIRGILIO ADRIAN, **Introducción a la Economía**, Noriega Editores, México 1998, 210 páginas
2. CODIGO DE COMERCIO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA, **Jimenez Ayala Editores, 2000, 202 páginas**
3. **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA**, Tipografía Nacional 1997, 79 páginas
4. GALL, FRANCIS, **Diccionario Geográfico de Guatemala**, Compilación Crítica, tomo 1, 810 páginas
5. INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS, **Revista No. 142**, 41 páginas
6. KOTLER, PHILIP, **Fundamentos de Mercadotecnia**, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 654 páginas
7. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA- **Caracterización del departamento de Santa Rosa**, (MAGA, agosto 1998) 82 páginas
8. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- **Clasificación de los suelos de Guatemala**, enero 1996, 412 páginas
9. MENDOZA, GILBERTO, **Compendio de productos agropecuarios**, IICA, 1982, 343 páginas
10. PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL DE COMUNIDADES RURALES, DICOR, **Diagnóstico Microregional Municipio de Barberena**, Diciembre 2000, 82 páginas
11. SELDON, ARTHUR Y PENNANCE, F.G., **Diccionario de Economía**, Colección de libros de Economía OIKOS, Barcelona, 282 páginas
12. SIMONS, CHARLES Y OTROS, **Clasificación de reconocimientos de los suelos de la República de Guatemala**, Editorial del Ministerio de Educación Pública, José de Pineda Ibarra, 1975, 387 páginas
13. STONER, JAMES A.F.,/WANKEL, CHARLES, **Administración**, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Tercera edición, 688 páginas.

## **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Distribución administrativa en planta Comité Avícola**  
**Año 2001**

1. Sala de sesiones
2. Administración
3. Sala de ventas y despacho
4. Bodega de materiales y suministros
5. Depósito de pollos en pie
6. Area de destace y empaque
7. Parqueo
8. Terreno para futuras ampliaciones

1	2	3
4	5	6
7	8	

## **Anexo 2**

### **MANUAL DE ORGANIZACION**

El manual que se desarrolla a continuación, se ha elaborado de manera sencilla, con el fin de facilitar a los miembros de la organización la interpretación del mismo. Se hace la aclaración que este es de carácter flexible, para que puedan introducirse los cambios que a criterio de la entidad deban aplicarse.

En el manual de organización se presentan en forma clara y precisa los aspectos relacionados a la estructura organizacional del Comité Avícola Monterroso, el cual aportará información detallada de las funciones y atribuciones de los puestos con los cuales iniciará la entidad. Además dará a conocer los grados de autoridad y responsabilidad de cada puesto.

#### **Propósito del manual**

Exponer, la delimitación de los grados de autoridad y responsabilidad con que estarán investidos los directivos, personal administrativo y operativo, que ocupen los puestos a que se hace referencia, a efecto de viabilizar la puesta en marcha del proyecto que se propone.

El contenido del Manual se fundamenta en los reglamentos referentes a Comités, así como a las disposiciones de observación obligatoria que se localizarán en estatutos internos del Comité.

#### **Objetivos**

- Dar a conocer la estructura del Comité y especificar los puestos que lo integren.
- Facilitar la función administrativa estableciendo canales de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

- Definir el control de las funciones de los directivos y empleados menores definiendo las atribuciones y objetivos que deben alcanzar.
- Orientar al nuevo personal y guiar al existente sobre las funciones asignadas
- Facilitar el control de las actividades de la organización.

### **Justificación**

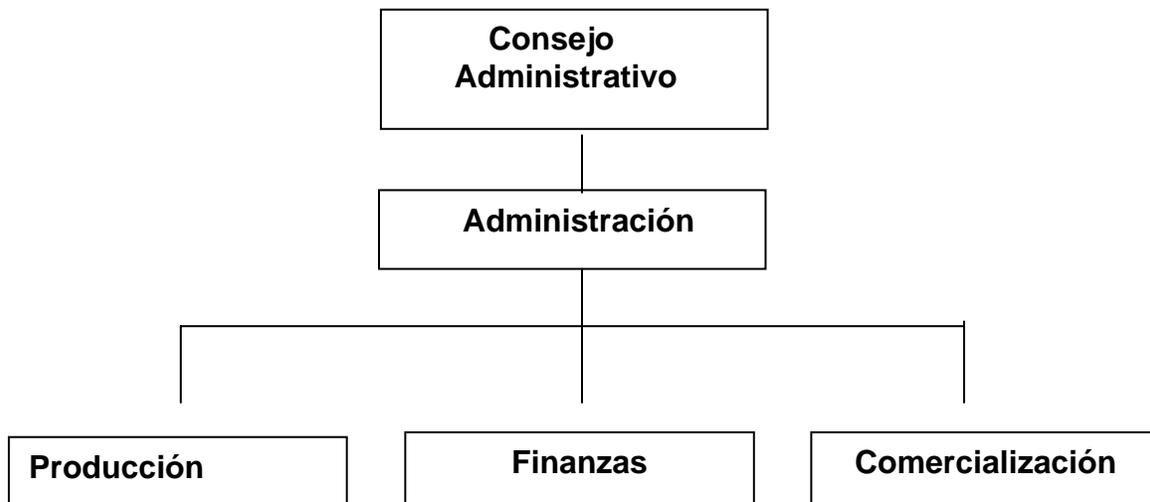
- Delimita en forma concreta el campo de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y de cada puesto dentro del Comité.
- Facilita la determinación, clasificación y valoración de los puestos necesarios para poner en marcha la institución.
- Prever y disminuir errores en el desarrollo del trabajo a realizar

### **Uso**

El presente Manual de Organización debe utilizarse fundamentalmente para orientar a los directivos y empleados, nuevos y de reciente ingreso, para definir las funciones de estos, fijar sus responsabilidades y establecer políticas del Comité.

A efecto de tener una visión clara y general del esquema organizativo, a continuación se presenta el organigrama y la descripción de los puestos a nivel de decisión superior y de ejecución, que están implícitos en el organigrama del Comité.

**Gráfica 1**  
**Municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa**  
**Proyecto: destace de pollo**  
**Organigrama General Comité Avícola**  
**Año 2001**



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2001.

La asamblea general es el órgano supremo del Comité, y el poder soberano reside en los asociados reunidos en Asamblea General, las que pueden ser de carácter ordinario o extraordinario de acuerdo a las circunstancias o cuando los miembros lo estimen conveniente.

El Consejo Directivo, será el encargado de convocar a asambleas generales y velará por el cumplimiento de las políticas generales de la organización, así mismo acordará la admisión, amonestación o expulsión de socios, y también tendrá injerencia en la admisión o remoción del personal administrativo y operativo.

El Presidente del Consejo Administrativo, coordinará las actividades del Comité y su buen funcionamiento, ejercerá la representación legal, y tendrá la responsabilidad de gestionar ante instituciones privadas y gubernamentales asistencia técnica, logística y crediticia.

Poseerá la máxima jerarquía conjuntamente con el resto de miembros del Consejo.

El Vicepresidente del Consejo Directivo, sustituirá al presidente en caso de impedimento o ausencia temporal, también completará el período de éste en caso de ausencia definitiva, y entre sus funciones estará coordinar las actividades de los otros miembros del Consejo..

El Secretario del Consejo Directivo, será el encargado de convocar a asambleas generales, redactar las actas emanadas de las mismas, así mismo hacer las notificaciones correspondientes y la memoria anual de labores.

El Tesorero del Consejo Directivo, coordinará junto con el contador todo lo relacionado a ingresos y egresos del Comité, también velará por el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales del mismo.

Reportará a la asamblea general sobre la situación financiera de la entidad.

Los Vocales del Consejo Directivo, sustituirán por su orden a los demás miembros del consejo en caso de impedimento o ausencia temporal o definitiva.

**COMITÉ AVICOLA MONTERROSO**  
**MUNICIPIO DE BARBERENA, DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA**

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN**

Título del puesto:	Administrador
Ubicación administrativa:	Administración
Inmediato superior:	Consejo Directivo
Subalternos:	Contador, Encargado de pesado y destace, Encargado de comercialización y Bodeguero

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL**

Es un puesto de carácter técnico administrativo, que tiene a su cargo la planificación, organización, integración de recursos humanos y materiales, dirección y control de las actividades de la entidad.

**ATRIBUCIONES**

1. Administrar las actividades que desarrolla el Comité.
2. Planificar las actividades de la entidad por semana, por mes o por semestre, dependiendo de la naturaleza de las mismas.
3. Organizar la estructura del Comité, estableciendo las jerarquías, funciones, atribuciones y responsabilidades, que deben existir dentro de la unidad, así como asignar las tareas a cada puesto.
4. Lograr la integración de recursos humanos, por medio de un adecuado reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, así como planificar las necesidades de personal a mediano y largo plazo.
5. Dirigir todas las actividades de la organización, mediante la armonía de un equipo de trabajo con las mismas aspiraciones de superación, al crear una adecuada comunicación, motivación y supervisión de los empleados.

6. Establecer los controles adecuados que permitan verificar el cumplimiento de todas las actividades
7. Supervisar la calidad durante el proceso productivo y de los productos terminados
8. Organizar el área de compras y suministros como materia prima, mobiliario, herramienta y papelería para el buen funcionamiento de las actividades.
9. Realizar la comercialización mediante la selección de los canales apropiados tomando en cuenta las características del mercado.
10. Realizar las labores que le sean encomendadas por la Asamblea del Comité y la Junta Directiva.

#### **RELACIONES DE TRABAJO**

Deberá mantener constante relación con el consejo de administración para unificar criterios de operación, así como reuniones periódicas con sus subalternos sobre inconvenientes que se den en la marcha de las actividades de la organización, manteniendo la disciplina, el respeto y confianza.

#### **AUTORIDAD**

La ejerce en línea recta con sus subalternos de manera verbal y escrita, le asigna a cada empleado las tareas específicas y verifica su cumplimiento de acuerdo a las metas establecidas.

#### **RESPONSABILIDADES**

Es responsable de las labores propias y de las que desarrollen los empleados a su cargo, debe además velar por el buen uso y custodia de la maquinaria, herramienta, materiales, equipo de oficina e instalaciones físicas del Comité.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS

Educación:	Poseer título de Perito Contador o Perito en Administración de Cooperativas registrado en la SAT.
Experiencia Laboral:	Dos años de experiencia en entidades agropecuarias, de preferencia en empresas avícolas o agroindustriales.
Habilidades y destrezas:	Saber dirigir orientar y motivar al personal bajo su cargo Conocimientos del proceso productivo de crianza y procesamiento de pollo. Capacidad de negociación con clientes y proveedores Facilidad de tomar decisiones Manejo de máquina de escribir y computadora.

**COMITÉ AVICOLA MONTERROSO**  
**MUNICIPIO DE BARBERENA, DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA**

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN**

Título del puesto:	Contador
Ubicación administrativa:	Finanzas
Inmediato superior:	Administrador
Subalternos:	Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL**

Es un puesto de carácter administrativo encargado de la operatoria de registros contables, elaboración de informes financieros y responsable de todo el aspecto fiscal de la institución.

**ATRIBUCIONES**

1. Elaborar la facturación diaria
2. Llevar control de inventarios e ingreso de producto para destace.
3. Elaborar balance general y el estado de pérdidas y ganancias.
4. Programar el pago a proveedores.
5. Elaborar y pagar planillas, manejo de caja chica y control de correspondencia.
6. Elaborar informes al Consejo Directivo sobre el estado contable de la institución.
7. Diseñar junto con el administrador estrategias administrativas
8. Tramitar y ejecutar las compras de insumos, papelería y cualquier otro material necesario para la buena marcha de las actividades.
9. Llevar estricto control de la cuenta corriente del comité.
10. Cualquier otra actividad relacionada con su puesto.

### **RELACIONES DE TRABAJO**

Mantiene relación directa con el administrador, con los encargados de pesado y comercialización y con el bodeguero ayudante, con las diversas instituciones de fiscalización.

### **AUTORIDAD**

Ninguna

### **RESPONSABILIDADES**

Es responsable de todo el proceso contable y labores especificadas, además de velar por el buen uso y cuidado del equipo que maneja.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS**

Educación: Perito contador

Experiencia Laboral: Un año mínimo en puesto similar.

Habilidades y destrezas: Numérica, mecanográfica y relaciones  
interpersonales

Habilidad matemática.

Con iniciativa para innovar procesos administrativos

Buenas relaciones interpersonales

**COMITÉ AVÍCOLA MONTERROSO**  
**MUNICIPIO DE BARBERENA, DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA**

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN**

Título del puesto:	Encargado de producción
Ubicación administrativa:	Administración
Inmediato superior:	Administrador
Subalternos:	Bodeguero - Ayudante

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL**

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo actividades relacionadas con la recepción de aves en pie, manejo del destace y entrega de producto terminado.

Es responsable del buen desarrollo de su trabajo y el de sus subalternos.

**ATRIBUCIONES**

1. Realizar conjuntamente con el administrador los planes de destace y pesado de pollos entregados por los socios del comité.
2. Programar las actividades semanales y diarias.
3. Llevar al día cuaderno de ingresos de pollo en pié y uno de entregas a distribución.
4. Controlar y supervisar al personal operativo (asistencia, horario y rendimiento)
5. Responsable de que las instalaciones se encuentren en óptimas condiciones higiénicas y de funcionamiento.
6. Realizar las labores que por su naturaleza le competen al puesto.
7. Establecer los controles adecuados que permitan verificar el cumplimiento de todas las actividades

8. Supervisar la calidad durante el proceso productivo y de los productos terminados
9. Realizar las labores adicionales que le sean encomendadas por la Asamblea y el Consejo de Administración.

### **RELACIONES DE TRABAJO**

Deberá mantener constante relación con el administrador para unificar criterios de operación y solución de problemas, con el contador para llevar los controles adecuadamente y con el encargado de comercialización para el buen manejo del producto.

### **AUTORIDAD**

La ejerce en línea recta con sus subalternos de manera verbal y escrita y delega funciones con el personal a su cargo.

### **RESPONSABILIDADES**

Es responsable de las labores propias y de las que desarrollen los empleados a su cargo, debe además velar por el buen uso y custodia de la maquinaria, herramienta, materiales e instalaciones físicas de la institución.

## **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS**

Educación:	Poseer diploma de 6°. Grado primaria (mínimo)
Experiencia Laboral:	En entidades avícolas (de preferencia en crianza y procesamiento de pollo)
Habilidades y destrezas:	Facilidad de tomar decisiones Tener don de mando Buenas relaciones interpersonales Facilidad para transmitir conocimientos a sus subalternos.

**COMITÉ AVICOLA MONTERROSO**  
**MUNICIPIO DE BARBERENA, DEPARTAMENTO DE SANTA ROSA**

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO**

**I. IDENTIFICACIÓN**

Título del puesto:	Encargado de comercialización
Ubicación administrativa:	Administración
Inmediato superior:	Administrador
Subalternos:	Ninguno

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL**

Es un puesto perteneciente al área administrativa, que tiene a su cargo elaborar estrategias de venta de pollo, fijar metas de ventas, verificar existencias, coordinar la distribución y crear nuevos clientes.

Es responsable de hacer llegar al cliente el producto a tiempo y en buenas condiciones.

**ATRIBUCIONES**

1. Cumplir con las metas de venta establecidas
2. Solicitar a producción existencia diaria y semanal de producto disponible, para ofrecer a sus clientes la cantidad exacta a distribuir.
3. Lograr que la relación con los clientes sea de manera directa, y evitar en lo posible la intervención de intermediarios.
4. Verificar y actualizar los precios en el mercado, para posteriormente estudiarlos conjuntamente con el administrador.
5. Elaborar diariamente la programación de distribución de acuerdo al orden de ingreso de los pedidos.
6. Mantener el vehículo de distribución en condiciones higiénicas aceptables.
7. Diseñar junto con el administrador estrategias de promoción.

8. Revisar la facturación elaborada por contabilidad para evitar problemas con los clientes a la hora del cobro.

### **RELACIONES DE TRABAJO**

Deberá mantener constante relación con el administrador para unificar criterios de comercialización, con el contador sobre aspectos de papelería, con el encargado de producción para la entrega del producto en buenas condiciones y con los clientes para incrementar los niveles de ventas.

### **AUTORIDAD**

Tendrá influencia en las políticas de precios y de promociones.

### **RESPONSABILIDADES**

Es responsable de las labores propias y de las que le asigne el administrador y la junta directiva, y de la satisfacción del cliente.

## **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS**

Educación:	Tener como mínimo tercero básico
Experiencia Laboral:	En ventas de productos avícolas
Habilidades y destrezas:	Actitud orientada a metas y resultados de ventas Persona creativa, emprendedora y optimista Buenas relaciones interpersonales Habilidad matemática y licencia liviana.