

MUNICIPIO DE MOMOSTENANGO  
DEPARTAMENTO DE TOTONICAPÁN

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL  
(ELABORACIÓN DE PONCHOS Y ALFOMBRAS DE LANA) Y  
PROYECTO: ELABORACIÓN DE CORTES TÍPICOS”

JAQUELINE HERNÁNDEZ MEZA

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES  
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE MOMOSTENANGO  
DEPARTAMENTO DE TOTONICAPÁN

TEMA INDIVIDUAL

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL  
(ELABORACIÓN DE PONCHOS Y ALFOMBRAS DE LANA) Y  
PROYECTO: ELABORACIÓN DE CORTES TÍPICOS”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2,007

2,007

(c)

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

MOMOSTENANGO-VOLUMEN 13

2-57-95-AE-2,007

Impreso en Guatemala, C. A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL  
(ELABORACIÓN DE PONCHOS Y ALFOMBRAS DE LANA) Y  
PROYECTO: ELABORACIÓN DE CORTES TÍPICOS”

MUNICIPIO DE MOMOSTENANGO  
DEPARTAMENTO DE TOTONICAPÁN

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de  
la Facultad de Ciencias Económicas

por

JAQUELINE HERNÁNDEZ MEZA

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, octubre del 2,007

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	S.B. Roselyn Jeanette Salgado Ico
Vocal Quinto:	P.C. Deiby Boanergers Ramírez

**COMITÉ DIRECTOR DE  
EJERCICIO SUPERVISADO**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Coordinador General:	Lic. Marcelino Tomas Vivar
Director de la Escuela de Economía:	Lic. Antonio Muñoz Saravia
Director de la Escuela de Auditoría:	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
Director de la Escuela de Administración:	Lic. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Director del IIES:	Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz
Jefe del Depto. De PROPEC:	Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera
Delegado Estudiantil Área de Economía:	Emerson Benjamín Rodríguez Alvarado
Delegado Estudiantil Área de Auditoría:	Jorge Roberto Pineda Samayoa
Delegado Estudiantil Área de Administración:	Cristián Estuardo Mayen Batz

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "N-2"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Guatemala

El infrascripto Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, HACE CONSTAR: Que en sesión celebrada el día 16 de octubre de 2007, según Acta No. 29-2007 Punto SEXTO, inciso 6.3, subinciso 6.3.25 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (ELABORACIÓN DE PONCHOS Y ALFOMBRAS DE LANA) Y PROYECTO: ELABORACIÓN DE CORTES TÍPICOS", municipio de Momostenango, departamento de Totonicapán.

Presentó **JAQUELINE HERNÁNDEZ MEZA**

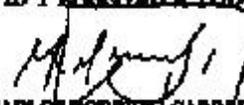
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

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

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a veintidós días del mes de octubre de dos mil siete.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑANZA A TODOS"

  
LIC. CARLOS ROBERTO CARRERA MORALES  
SECRETARIO



Smp.

## ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Por darme la oportunidad de alcanzar esta meta.
A MI MAMÁ	Elizabeth Meza de Hernández Por su dedicación y sacrificios, por su gran ayuda, por los desvelos compartidos y motivarme a seguir adelante, infinitas gracias, con amor.
A MI PAPÁ	Luis Romeo Hernández Sosa Por sus esfuerzos, entrega incondicional y permitirme realizar mis estudios, infinitas gracias, con amor.
A MI HERMANA	Marisol Hernández Meza Por su cariño, su apoyo y por compartir tantos momentos especiales, gracias, con amor.
A MI MADRINA	María Isabel Ordóñez Guerra Por sus consejos y apoyo, con cariño.
A MIS AMIGOS	Darvin, Edi, Eduardo, Candi, Maribel, Patty, Tania, Familias: Acevedo, Martínez Quiroa, Ruiz, Mejía, Paz, Tello y otros. Por su comprensión, afecto y amistad demostrada, porque el amor que nos ha unido no desaparezca, con cariño.
A MIS EX-ALUMNOS Y FAMILIARES	Que este logro les motive a lograr sus propósitos.
A MIS MAESTROS Y CATEDRÁTICOS	Porque por su dedicación ha sido posible obtener este éxito. Gracias.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	Por abrirme sus puertas y egresarme hoy como una Mujer Profesional.
A MOMOSTENANGO	Con cariño y agradecimiento a todos por su colaboración.
A MI PAÍS	Guatemala, con alegría y gratitud por permitirme servirle.
A USTED	Muchas gracias.

## ÍNDICE

Página

Introducción		i
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE MOMOSTENANGO</b>		
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.2	LOCALIZACIÓN	1
1.3	CONDICIONES CLIMATOLÓGICAS	2
1.4	RECURSOS NATURALES	2
1.4.1	Recursos edáficos (suelos)	2
1.4.2	Recursos hidrológicos (ríos)	2
1.4.3	Recursos forestales (bosques)	3
1.5	ASPECTOS DEMOGRÁFICOS	3
1.5.1	Población por rango de edad	3
1.5.2	Población económicamente activa	4
1.5.3	Ocupados, sub-ocupados, desocupados	4
1.5.4	Nivel de gastos e ingresos familiares	4
1.5.5	Gastos familiares	4
1.5.6	Ingresos familiares	5
1.5.7	Nivel de pobreza	6
1.5.8	Migración	6
1.5.9	Vivienda	7
1.6	DIVISIÓN POLÍTICO - ADMINISTRATIVA	7
1.6.1	División política	7
1.6.2	División administrativa	9
1.7	INFRAESTRUCTURA	11
1.7.1	Vías y medios de comunicación	11
1.7.2	Mercado	12
1.7.3	Rastro	13
1.7.4	Cementerio	13
1.8	SERVICIOS	13
1.8.1	Servicios estatales	13
1.8.1.1	Salud	13
1.8.1.2	Educación	14
1.8.1.3	Seguridad	14
1.8.2	Municipales	14
1.8.2.1	Agua	14
1.8.2.2	Drenajes	14
1.8.2.3	Otros	14

1.8.3	Privados	15
1.8.3.1	Servicio telefónico	15
1.8.3.2	Servicio de correos	15
1.8.3.3	Radio	15
1.8.3.4	Transporte	16
1.8.3.5	Energía eléctrica	16
1.8.3.6	Otros	16
1.9	ORGANIZACIONES EXISTENTES	16
1.9.1	Gubernamentales	16
1.9.2	No gubernamentales	17
1.9.3	Sociales	17
1.9.4	Productivas	17
1.1	ESTRUCTURA AGRARIA	18
1.10.1	Tenencia	18
1.10.2	Concentración	18
1.10.3	Uso de la tierra	19
1.11	PRODUCCIÓN DEL MUNICIPIO	19
1.12	POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS	20
1.12.1	Agrícolas	20
1.12.2	Pecuarías	20
1.12.3	Agroindustriales	20
1.12.4	Artesanales	20
1.12.5	Turísticas	20
1.12.6	Forestales	21
1.12.7	Minerales	21
1.13	EVALUACIÓN DEL ENTORNO	21
1.13.1	Amenazas	21
1.13.2	Riesgos identificados	22
1.13.3	Desastres ocurridos en los últimos 10 años	23

## CAPÍTULO II

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN DE PONCHOS Y

2.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	24
2.1.1	Variedades	24
2.1.2	Calidad	25
2.1.3	Empaque	25
2.1.4	Presentación y tamaño	25
2.1.5	Usos	25
2.2	PRODUCCIÓN	26
2.2.1	Proceso productivo	26

2.2.1.1	Obtención y tratamiento de lana	26
2.2.1.2	Enconar	26
2.2.1.3	Enmadejado	27
2.2.1.4	Teñir	27
2.2.1.5	Plegar	27
2.2.1.6	Devanado	27
2.2.1.7	Urdido	27
2.2.1.8	Ensamble	28
2.2.1.9	Tejido	28
2.2.1.10	Batanado	28
2.2.1.11	Peinar y aperchar	29
2.2.2	Volumen y valor	31
2.2.3	Destino	31
2.3	TECNOLOGÍA	31
2.4	ESTADOS FINANCIEROS	32
2.4.1	Costos	32
2.4.1.1	Costo directo de producción	32
2.4.2	Estado de resultados (Según encuesta e imputados)	34
2.5	RENTABILIDAD	36
2.6	FINANCIAMIENTO	37
2.7	Mezcla de mercadotecnia	38
2.7.1	Producto	38
2.7.2	Precio	39
2.7.3	Plaza	39
2.7.3.1	Canales de comercialización	40
2.7.3.2	Márgenes de comercialización	42
2.7.3.3	Cobertura	46
2.7.3.4	Inventario	46
2.7.3.5	Transportación	46
2.7.4	Promoción	46
2.7.5	La oferta	46
2.7.6	La demanda	47
2.8	PROCESO ADMINISTRATIVO	47
2.8.1	Planeación	47
2.8.2	Organización	47
2.8.3	Integración de los recursos	48
2.8.3.1	Recursos humanos	48
2.8.3.2	Recursos físicos	49
2.8.3.3	Recursos financieros	49
2.8.4	Dirección	49
2.8.5	Control	49

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA SITUACIÓN ENCONTRADA**

3.1.	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	50
3.1.1.	Planeación	50
3.1.1.1.	La visión	50
3.1.1.2.	La misión	50
3.1.1.3.	Estrategias	52
3.1.1.4.	Objetivos	52
3.1.1.5.	Políticas	53
3.1.2.	Organización	53
3.1.2.1.	Tipo de organización	53
3.1.2.2.	Estructura organizacional	53
3.1.3.	Integración de los recursos	53
3.1.3.1.	Recursos humanos	54
3.1.3.2.	Recursos físicos	54
3.1.3.3.	Recursos financieros	55
3.1.4.	Dirección	55
3.1.5.	Control	55
3.2.	MEZCLA DE MERCADOTECNIA	56
3.2.1.	PRODUCTO	56
3.2.1.1.	Variedad	56
3.2.1.2.	Calidad	56
3.2.1.3.	Empaque	56
3.2.1.4.	Presentación y tamaño	57
3.2.2.	PRECIO	57
3.2.3.	PLAZA	57
3.2.3.1.	Canales de comercialización	57
3.2.3.2.	Cobertura	58
3.2.3.3.	Inventario	58
3.2.3.4.	Transportación	58
3.2.4.	PROMOCIÓN	58
3.2.4.1.	Venta	59
3.2.4.2.	Identificación de la competencia	59
3.2.4.3.	Limitaciones para competir en el mercado	59
3.2.4.4.	Ideas para mejorar la fuerza de ventas y el servicio	59

**CAPÍTULO IV**  
**PROYECTO: ELABORACIÓN DE CORTES TÍPICOS**

4.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	60
4.1.1	Línea de productos	61
4.1.1.1	Zarapado	61

4.1.1.2	De hilo	61
4.1.1.3	Mercerizado	61
4.1.1.4	Mish	61
4.1.2	Características del producto	61
4.1.3	Nombre de la marca	62
4.1.4	El logotipo	62
4.1.5	Slogan	62
4.1.6	Empaque	63
4.2	JUSTIFICACIÓN	63
4.3	OBJETIVOS	63
4.3.1	Objetivos generales	63
4.3.2	Objetivos específicos	63
4.4	ESTUDIO DE MERCADO	64
4.4.1	Oferta	65
4.4.2	Demanda	68
4.4.3	Compra aparente o demanda efectiva	68
4.4.4	Precio	71
4.4.5	Plaza	72
4.4.5.1	Canales de comercialización	72
4.4.5.2	Márgenes de comercialización	74
4.5	ESTUDIO TÉCNICO	75
4.5.1	Localización	76
4.5.1.1	Macro localización	76
4.5.1.2	Micro localización	76
4.5.1.3	Tamaño del proyecto	76
4.5.1.4	Tecnología	77
4.5.1.5	Proceso productivo	78
4.6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	79
4.6.1	Planeación	80
4.6.1.1	Objetivos	81
4.6.1.2	Normas	81
4.6.1.3	Metas	83
4.6.1.4	Estrategias	84
4.6.1.5	Políticas	84
4.6.2	Organización	85
4.6.2.1	Tipo de organización	85
4.6.2.2	Denominación	85
4.6.2.3	Estructura organizacional	86
4.6.2.4	Distribución espacial	87
4.6.3	Integración de los recursos	88
4.6.3.1	Recursos humanos	88

4.6.3.2	Recursos físicos	88
4.6.3.3	Recursos financieros	88
4.6.4	Dirección	88
4.6.4.1	Motivación	89
4.6.4.2	Comunicación	89
4.6.4.3	Liderazgo	89
4.6.4.4	Supervisión	89
4.6.5	Control	89
4.6.5.1	Producción	90
4.6.5.2	Mercadeo	90
4.6.5.3	Finanzas y contabilidad	90
4.7	ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	91
4.7.1	Inversión total	91
4.7.2	Inversión fija	92
4.7.3	Inversión en capital de trabajo	93
4.7.4	Costos	94
4.7.5	Estados financieros	96
4.7.5.1	Presupuesto de ventas	96
4.7.5.2	Estado de resultados	96
4.7.6	Financiamiento	99
4.7.6.1	Fuentes internas	99
4.7.6.2	Fuentes externas	99
4.7.6.3	Plan de Amortización	99
4.8	EVALUACIÓN FINANCIERA	100
4.8.1	Punto de equilibrio (P.E.)	100
4.8.2	Valor actual neto	100
4.8.3	Tasa interna de retorno (TIR)	101
4.8.4	Relación beneficio costo (RB/C)	101
4.8.5	Período de recuperación de la inversión (PR)	101
	CONCLUSIONES	102
	RECOMENDACIONES	104
	ANEXOS	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
	PLAN DE MARKETING	
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
1	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Centros poblados. Período: 1994-2004.	8
2	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Vías de comunicación a nivel interno. Año: 2004.	12
3	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Organizaciones existentes. Año: 2004.	17
4	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Tenencia de la tierra. Año: 2003.	18
5	Municipio de Momostenango -Totonicapán. Elaboración de ponchos y alfombras de lana. Volumen de producción consolidado en unidades. Año: 2004.	31
6	Municipio de Momostenango -Totonicapán. Elaboración de ponchos de lana. Costo directo de producción consolidado. Año: 2004.	33
7	Municipio de Momostenango -Totonicapán. Elaboración de alfombras de lana. Costo directo de producción consolidado. Año: 2004.	34
8	Municipio de Momostenango -Totonicapán. Elaboración de ponchos de lana. Estado de resultados consolidado. Año: 2004.	35
9	Municipio de Momostenango- Totonicapán. Elaboración de alfombras de lana. Estado de resultados consolidado. Año: 2004.	36
10	Municipio de Momostenango- Totonicapán. Elaboración de ponchos de lana. Márgenes de comercialización canal uno. Año: 2004.	43
11	Municipio de Momostenango- Totonicapán. Elaboración de ponchos de lana. Márgenes de comercialización canal dos. Año: 2004.	44

12	Municipio de Momostenango- Totonicapán. Elaboración de alfombras de lana. Márgenes de comercialización canal uno. Año: 2004.	45
13	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Oferta según investigación de mercado. Año:2004.	64
14	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Población femenina maya. Período:1994- 2002.	66
15	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Oferta histórica según investigación de mercado. Período: 1999-2003.	66
16	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Oferta proyectada para la línea de los cortes disponibles. Período: 2004-2008.	67
17	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Demanda potencial histórica de cortes zarapados. Período: 1999-2003.	68
18	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Demanda potencial proyectada del total de unidades. Período: 2004-2008.	69
19	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Demanda insatisfecha histórica de cortes zarapados. Período:1999- 2003.	69
20	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Demanda insatisfecha proyectada para cortes zarapados. Período: 2004-2008.	70
21	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Márgenes de comercialización canal uno. Año: 2004.	74

22	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Márgenes de comercialización canal dos. Año: 2004.	75
23	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Inversión total. Año: 2004.	91
24	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Inversión fija. Año: 2004.	92
25	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Inversión en capital de trabajo. Año: 2004.	93
26	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Costo de producción. Año: 2004.	94
27	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Costo de producción proyectado. Año: 2004.	95
28	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos": Presupuesto de ventas. Año: 2004.	96
29	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Estado de resultados proyectado. Año: 2004.	97
30	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Estado de resultados proyectado. Período: 1 de enero al 31 de diciembre para cinco años.	98
31	Municipio de Momostenango - Totonicapán. "Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Amortización de préstamo. Año: 2004.	99

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica		Página
1	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Población por rango de edad. Año: 2004.	3
2	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Gastos familiares. Año: 2004.	5
3	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Ingresos familiares. Año: 2004.	5
4	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Situación de migración. Año: 2004.	6
5	Municipio de Momostenango- Totonicapán. Situación de la vivienda. Año: 2004.	7
6	Municipio de Momostenango - Totonicapán. División administrativa. Año: 2004.	10
7	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Concentración de la tierra por tamaño de finca. Año: 2004.	19
8	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Elaboración de ponchos y alfombras de lana. Diagrama de flujo. Año: 2004.	30
9	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Elaboración de ponchos de lana. Canales de comercialización. Año: 2004.	41
10	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Elaboración de alfombras de lana. Canales de comercialización. Año: 2004.	41
11	Municipio de Momostenango-Totonicapán. Cooperativa del Tejedor Momosteco (COPITEM). Organigrama actual. Año: 2004	48
12	Municipio de Momostenango-Totonicapán. Cooperativa del Tejedor Momosteco (COPITEM). Organización propuesta. Año: 2004.	54

13	Municipio de Momostenango - Totonicapán. Elaboración de ponchos y alfombras de lana. Canales de comercialización propuestos. Año: 2004.	58
14	Municipio de Momostenango - Totonicapán. " Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Logotipo Año: 2004.	62
15	Municipio de Momostenango - Totonicapán. " Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Oferta de cortes preferidos. Año: 2004.	65
16	Municipio de Momostenango - Totonicapán. " Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Investigación de mercado a compradoras. Año: 2004.	68
17	Municipio de Momostenango - Totonicapán. " Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Lugar donde adquieren las usuarias los cortes típicos. Año: 2004.	71
18	Municipio de Momostenango - Totonicapán. " Proyecto: Elaboración de cortes típicos". Canales de comercialización propuestos. Año: 2004.	73
19	Municipio de Momostenango - Totonicapán. " Proyecto: Elaboración de cortes típicos. Diagrama de flujo". Año: 2004.	79
20	Municipio de Momostenango - Totonicapán. " Proyecto: Elaboración de cortes típicos. Organigrama funcional" Año: 2004.	86
21	Municipio de Momostenango - Totonicapán. " Proyecto: Elaboración de cortes típicos. Distribución de planta propuesta". Año: 2004.	87

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE MOMOSTENANGO**

El presente estudio, muestra la situación encontrada en el municipio de Momostenango, del departamento de Totonicapán en la República de Guatemala.

#### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Al nombre del municipio Momostenango, se le conoce los siguientes significados: momostli, momuztli: “el altar para los ídolos”<sup>1</sup> o Xol Mumus “entre colinas” y tenango “lugar amurallado”<sup>2</sup>, en el Municipio se registra uno de los cuatro altares principales maya-quiché, está rodeado por La Sierra Madre. El Municipio, fue sometido por el pueblo quiché. Durante la época de la conquista, los españoles renombraban los poblados para imponer la religión cristiana a los pueblos dominados, por tal razón el nombre lo modificaron con Santiago Momostenango. Diego Vicente de origen español, fundó el Municipio con los límites actuales, en el siglo XVI año 1590, luego de haber traído una imagen de México con su hermana María, con lo que estableció el convento de Santiago de Momostenango; posteriormente, los hijos de él, delimitaron la aldea de San Vicente Buenabaj. El 27 de agosto de 1836 el municipio queda designado como Momostenango. La fiesta titular es celebrada del 21 julio al 4 de agosto de cada año; en honor al patrono Santiago Apóstol se hace la conmemoración el 25 de julio.

#### **1.2 LOCALIZACIÓN**

La extensión es de 305 kilómetros cuadrados, está situado a siete kilómetros del departamento de Totonicapán, al cual pertenece y dista 208 kilómetros de la Ciudad Capital de Guatemala. Se circunscribe al norte y al oeste con San

---

<sup>1</sup> Significado en el idioma quiché.

<sup>2</sup> Versión del Sacerdote Maya Quiché Rigoberto Itzeb Chanchavac

Carlos Sija (Quetzaltenango), San Bartolo, Santa Lucía La Reforma (Totonicapán); al este con San Antonio Ilostenango (Quiché), Santa María Chiquimula y Santa Lucía La Reforma (Totonicapán); al sur con Totonicapán y San Francisco El Alto (Totonicapán).

### **1.3 CONDICIONES CLIMATOLÓGICAS**

Durante el día el clima es templado, en los meses de marzo a noviembre; a las seis de la tarde la temperatura disminuye a un rango de 16° a 25.9° grados centígrados. Las épocas lluviosa y seca, cubren de mayo a octubre y de noviembre a abril respectivamente, la precipitación pluvial es de 2,000 a 4,000 Mm., en el año 2004 las lluvias fueron escasas.

### **1.4 RECURSOS NATURALES**

Momostenango está rodeada por montañas y cerros extensiones de la sierra madre, abundantes bosques y nacimientos acuíferos.

#### **1.4.1 Recursos edáficos (suelos)**

El terreno tiene cuantiosas cantidades de barro; en ciertas regiones la tierra es estéril, de color café oscuro. El instituto geográfico, tiene clasificado el Municipio en Tierra pedregosa en el caserío Canquixjá y en paraje Palá Grande. Tierra arenosa en el barrio Santa Isabel y paraje Paguán. Las mejores tierras son la negra seca y la arenosa. La tierra negra húmeda pudre las semillas, se encuentra en la aldea Tunayac. La mayoría de los terrenos son laderas, con vocación forestal; por la carestía de alimentación, la población ha adecuado los terrenos para producción agrícola, en algunos lugares por tratamiento de suelos han sido fructíferos los cultivos.

#### **1.4.2 Recursos hidrológicos (ríos)**

Existen pequeños ríos, algunos con aguas azufradas; los principales son: Palá Grande, Palá Chiquito, Payexú y el Barranco. El río Paúl recorre el Municipio de norte a sur y recibe diversos nombres, según donde pase.

### 1.4.3 Recursos forestales (bosques)

Momostenango es atravesada por La Sierra Madre y los Cuchumatanes.

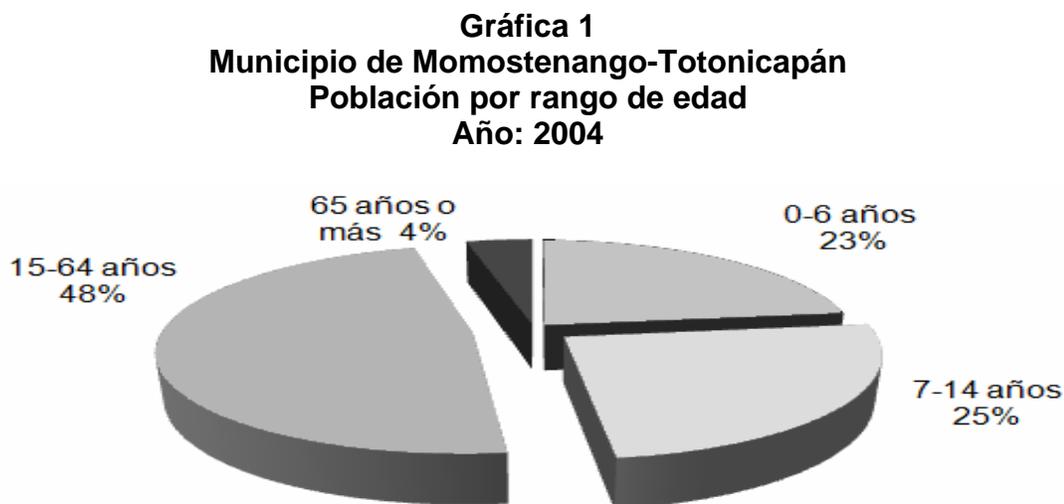
Las áreas boscosas se ubican en las aldeas Los Cipreses y Xequemeyá. Predominan los árboles pino blanco, pino colorado y el ciprés; la madera se utiliza para construcción, la carpintería y la combustión (leña); se extrae la resina para incienso y el ocote. En menor cantidad: pinabete, palo macizo y el encino.

## 1.5 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Comprende el estudio de la población del Municipio hacia el año 2004.

### 1.5.1 Población por rango de edad

Para el estudio de la muestra de 432 hogares, la distribución de la población es:




---

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

La mayor parte de la población es joven, los porcentajes elevados están en edades de 7 a 14 años; los niños menores de 6 años y las personas comprendidas entre 15 y 64 años, constituyen el 48% y los adultos de 65 años o más constituyen el 4% de la población total.

### **1.5.2 Población económicamente activa**

Es a partir de los siete años de edad, que se observa en distintos horarios a niñas y niños, que ayudan en talleres dentro del hogar o en la agricultura.

La población económicamente activa, la constituye el 75% del sexo masculino y del 25% para el femenino, de la población de acuerdo con la muestra.

### **1.5.3 Ocupados, sub-ocupados, desocupados**

En el grupo de personas ocupadas y sub-ocupadas, el 61% de la población se dedica a la agricultura, el 25% realiza actividades de comercio compra-venta; 7% la constituye la producción de tejidos de lana entre otros y la preparación de alimentos; el 7% restante se dedica a prestar servicios comunales y personales.

Las encuestas mostraron que el 56% de la población total del Municipio está ocupada y sub-ocupada, mientras que el 44% depende de los ingresos que aporten los primeros.

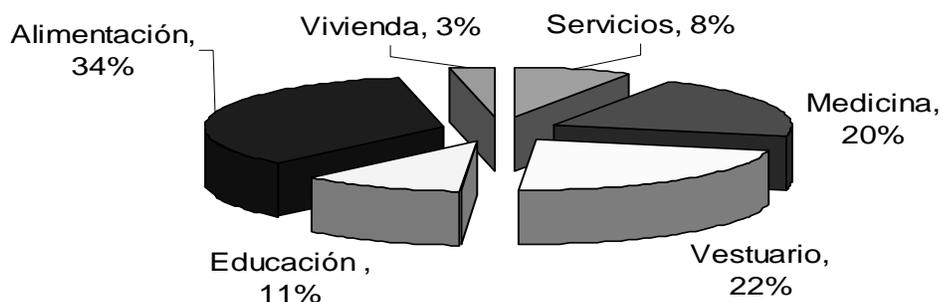
### **1.5.4 Nivel de gastos e ingresos familiares**

Es la relación que existe entre los gastos que efectúa la familia en proporción a los ingresos percibidos.

### **1.5.5 Gastos familiares**

Está conformada por los egresos en que incurre la familia momosteca para poder vivir.

**Gráfica 2**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Gastos familiares**  
**Año: 2004**



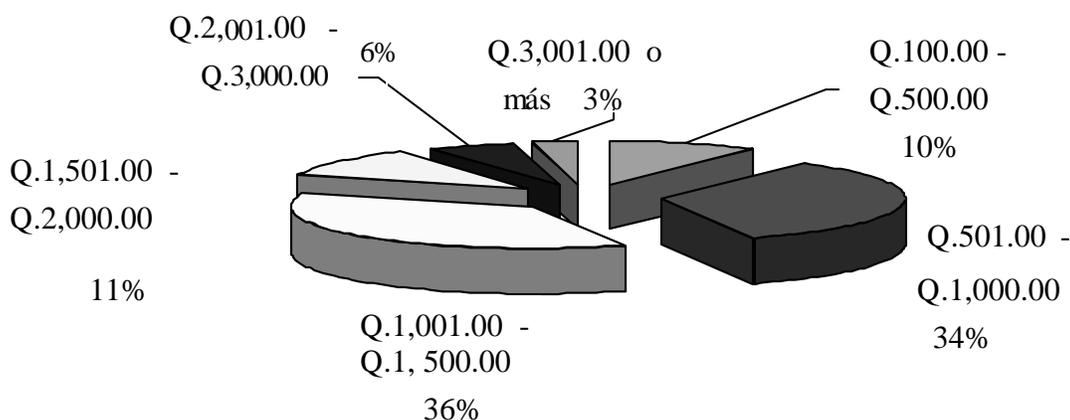
Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2004.

Se destina el 34% para alimentación; si cultivan, el 50% es para autoconsumo; en vestuario y medicina utilizan alrededor de la quinta parte cada uno. En educación, los niños asisten a establecimientos nacionales públicos en su mayoría. En servicios se destina el 8% del gasto y en vivienda solamente el 3%.

### 1.5.6 Ingresos familiares

Lo integran los aportes monetarios que recibe la familia en conjunto.

**Gráfica 3**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Ingresos familiares**  
**Año: 2004**



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

En la gráfica 3, el 44% de la población reportó un ingreso menor a Q.1000.00 (personas sub-ocupadas); el resto de la población percibe ingresos superiores a esa suma, son personas asalariadas y algunas tienen comercios propios.

### 1.5.7 Nivel de pobreza

La situación es precaria en las comunidades alejadas de las vías de acceso, las personas subsisten con lo que la tierra les bendice. Los ingresos familiares, cubren algunas necesidades en hogares numerosos y una persona es la que aporta el sustento al hogar. El porcentaje de pobreza general en el Municipio es de 95%.<sup>3</sup> Como se pudo observar en la gráfica de ingresos familiares, el 44% tiene ingresos menores a Q.1,000.00, que no constituye el salario mínimo.

### 1.5.8 Migración

Algunas personas abandonan sus hogares para obtener recursos monetarios y mejorar la situación económica de sus familias, la realidad encontrada fue:

**Gráfica 4**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Situación de migración**  
**Año: 2004**



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

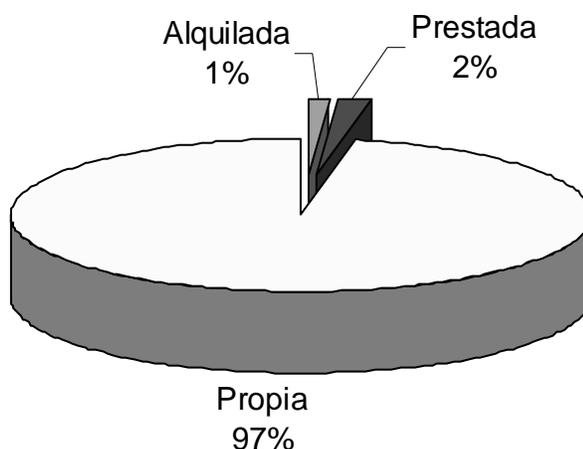
<sup>3</sup>Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Estrategia de Reducción de la Pobreza. Guatemala, noviembre 2001.

En la gráfica anterior, puede observarse que la mayor parte de la población es originaria y reside en el Municipio, lo que constituye el 87% de personas momostecas, sin embargo el 13% de los residentes, no son originarios de Momostenango.

### 1.5.9 Vivienda

Es el lugar donde las personas habitan regularmente, la representación de la situación legal de las familias que residen en el Municipio es:

**Gráfica 5**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Situación de la vivienda**  
**Año: 2004**




---

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

El 97% de las familias que vive en el lugar, tiene vivienda propia; el 1% alquila, principalmente en la cabecera municipal y el resto está en vivienda prestada, es decir comparten una o dos habitaciones de una casa en forma comunal.

## 1.6 DIVISIÓN POLÍTICO - ADMINISTRATIVA

Es la forma en que ha sido dividido el Municipio para la mejor administración, a través de las autoridades gubernamentales.

### 1.6.1 División política

Momostenango, ha sido dividido en aldeas, caseríos, fincas y parajes, los cuales

reciben diversos nombres de acuerdo con el propietario, por apellido o asignaciones durante la colonia. Se detalla a continuación la estructura que muestran los censos y los resultados de la investigación.

**Cuadro 1**  
**Municipio de Momostenango – Totonicapán**  
**Centros poblados**  
**Período: 1994, 2002 y 2004**

Centros poblados	Censos		Encuesta 2004
	1994	2002	
Villa	1	1	1
Aldeas	12	12	14
Caseríos	147	148	213
Parajes	8	7	5
Fincas		5	2
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>173</b>	<b>235</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Instituto Nacional de Estadística -INE- del X Censo Nacional de Población y V de habitación 1994; XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación a nivel República de Guatemala 2002 e investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2004.

Al investigarse acerca de los cambios en los centros poblados, la situación es que varias familias se han trasladado a otras regiones dentro del Municipio para dedicarse a la agricultura. En el cuadro anterior, se lee que ambos censos habitacionales registraron 12 aldeas, mientras que en la encuesta se encontraron 14. Los caseríos aumentaron respecto a los censos pues en el año 2004 se encontraron doscientos trece, los parajes disminuyeron a cinco. El número de fincas es de dos para el año 2004. La Cabecera Municipal está dividida en 4 barrios: Santa Ana, Santa Catarina, Patzité y Santa Isabel. Las aldeas de Momostenango son: Los Cipreses, Tierra Colorada, Santa Ana, Tunayac, San Antonio Pasajoc, Chinimabé, Pitzal, Patulup, Xequemeyá, Tzanjón, Tierra Blanca, Xolajap, Nicajá, San Vicente Buenabaj.

### **1.6.2 División administrativa**

La administración de Momostenango está a cargo de la Corporación Municipal del Municipio. El Decreto 12-2002 Código Municipal del Congreso de la República en el artículo 9 establece la integración de la siguiente manera: un Alcalde, los Síndicos y los Consejales.

Las elecciones se realizan cada cuatro años. En las 28 comunidades (rurales) del Municipio y en los cuatro barrios está la presencia de la respectiva Alcaldía Auxiliar.

De acuerdo con el calendario maya, los alcaldes deben elegirse el día Kej o Kiev Venado, Rey “es el día del hombre”, “es un día que aplasta, que demuestra su fuerza y su poder”<sup>4</sup>

En la página siguiente se presenta la división administrativa del Consejo Municipal.

---

<sup>4</sup> Comisión para el Desarrollo de la Academia de Ciencias de Austria y otros autores. El Universo de la Vida. Abril 1994 a mayo 1995. P. 182

**Gráfica 6**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**División administrativa**  
**Año: 2004**



---

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Municipalidad de Momostenango.

## **1.7 INFRAESTRUCTURA**

La integran las instalaciones y vías de comunicación del Municipio, al servicio de la población.

### **1.7.1 Vías y medios de comunicación**

La mayoría de carreteras son de terracería. Durante el gobierno del Sr. Manuel Estrada Cabrera, el General Teodoro Cifuentes trazó las calles con mano de obra gratuita con apoyo estatal.<sup>5</sup> Las vías de acceso son a través del Municipio de San Francisco el Alto (por la carretera asfaltada Interamericana), el Rancho de Teja y por Aldea Santa Ana al ingresar por Pologuá (ambas de terracería).

---

<sup>5</sup> Idem P.158

**Cuadro 2**  
**Municipio de Momostenango – Totonicapán**  
**Vías de comunicación a nivel interno**  
**Año: 2004**

Comunidad	Km. pavimentados a la cabecera municipal	Km. de terracería a la cabecera municipal	Carretera transitable todo el año
Villa	0	0	SI
Barrio Santa Ana	0	18	SI
Barrio Santa Catarina	13	13	SI
Barrio Santa Isabel	13	13	SI
Aldea Chinimabe	20	3	SI
Aldea Los Cipreses	0	13	SI
Aldea Nicajá	0	17	SI
Aldea Patulup	37	15	SI
Aldea Patzité	51	13	SI
Aldea Pitzal	0	1	SI
Aldea San Antonio Pasajoc	0	14	SI
Aldea San Vicente Buenabaj	0	35	SI
Aldea Santa Ana	0	7	SI
Aldea Tierra Blanca	40	1	SI
Aldea Tierra colorada	0	17	SI
Aldea Tunayac	0	6	SI
Aldea Tzanjon	0	0	SI
Aldea Xequemeyá	0	11	SI
Aldea Xolajap	0	20	SI
Caserío Choxacol	20	6	SI
Caserío Chuiabaj	13	2	SI
Caserío Pueblo Viejo	40	7	SI
Caserío Caquixaja	0	9	SI
Paraje Chicorral	24	13	SI

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística - INE-, X Censo Poblacional y V Habitacional 1994 y XI Censo Poblacional y VI

Las carreteras de Momostenango requieren del mantenimiento periódico por el deterioro de la terracería, el 18 de octubre del 2004 ingresó a las bodegas de la Municipalidad, una moto niveladora mecánica y un camión de volteo.

### **1.7.2 Mercado**

El mercado municipal constituye el afluente principal del comercio en Momostenango, las instalaciones actuales, datan del año 1957, tiene dos accesos, uno al costado de la iglesia católica y otra próxima al parque cercano al palacio municipal, está abierto desde las 6:00 hasta las 18:00 horas, funciona diariamente. Existen dos días de plaza principales los miércoles y domingos, en esos días llegan otros comerciantes de diversas aldeas e inclusive de otros municipios de Totonicapán y del departamento de Quetzaltenango. Otros mercados concurridos son en Pologuá y San Vicente Buenabaj.

### **1.7.3 Rastro**

Únicamente en el centro del Municipio, existe un rastro para destace de ganado, sin embargo éste carece de asepsia.

### **1.7.4 Cementerio**

En la cabecera municipal puede localizarse en el barrio Patzité un cementerio, existen otros 13 lugares, distribuidos en el Municipio.

## **1.8 SERVICIOS**

“Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.”<sup>6</sup>

### **1.8.1 Servicios estatales**

Son todos los servicios que están a cargo del estado o entidad pública.

---

<sup>6</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

### **1.8.1.1 Salud**

Los centros de salud del Municipio lo suministran, se ubican en la cabecera municipal y en las aldeas de: San Vicente Buenabaj, Pueblo Viejo, Pologuá, Xequemeyá, Tzanjón y Chinimabé. Las enfermedades reincidentes son de orden respiratorio y diarrea.

### **1.8.1.2 Educación**

Existen 260 establecimientos educativos, distribuidos así: 104 en Preprimaria, 137 en primaria, 15 en básico y 4 en diversificado. Las personas escasamente terminan la primaria. El índice de analfabetismo es del 35% según encuesta.

### **1.8.1.3 Seguridad**

La Policía Nacional Civil resguarda el orden. Adicionalmente, hay un Consejo de Ancianos Mayas, que al cometerse una falta a la sociedad, visita a la familia de la persona delictiva, para que lo castiguen en su propio hogar.

## **1.8.2 Municipales**

Dentro de los servicios que da la municipalidad del Municipio están:

### **1.8.2.1 Agua**

El servicio de agua entubada, es prestado en el área urbana del Municipio en un 78%, en el área rural las personas se abastecen de ríos en un 2%, de pozos comunales en un 16%, chorros públicos en 1% y otros en un 4%, información proporcionada por la Municipalidad.

### **1.8.2.2 Drenajes**

En el 100% de las encuestas se observa que la ausencia de drenajes afecta a la población. Por tal motivo el 84% de las viviendas tienen letrinas y solo el 16%, posee sanitarios lavables, cuyos desagües desembocan en ríos y a flor de tierra.

### **1.8.2.3 Otros**

La municipalidad realiza la recolección de basura y el camión de volteo deposita la misma en el río Paúl, puesto que no existe un tratamiento para la basura. No hay un tratamiento de desechos sólidos y líquidos. Los ríos más afectados por la contaminación son el Paúl, Pologuá y Palá Grande, allí tiran desechos sólidos diversos, animales muertos, etc.

### **1.8.3 Privados**

Son los servicios por los cuales la población paga para recibir la atención requerida.

#### **1.8.3.1 Servicio telefónico**

En los hogares, la empresa Telecomunicaciones de Guatemala, S.A. -TELGUA-, atiende a 2,300 usuarios (12% de la población). Están instalados quinientos teléfonos comunitarios (22% de cobertura poblacional), operados por Ladatel y Bell South.; el servicio de celulares lo suministran las empresas PCS y COMCEL en un 10%. El 56% permanece inaccesible a este servicio.

#### **1.8.3.2 Servicio de correos**

Prestada desde 1944 por la Dirección General de Correos y Telégrafos; por la privatización de este servicio en 1998, la oficina opera bajo la administración de la empresa Correos de Guatemala, S.A. Posee el servicio de Radiofonía inalámbrica, una en la cabecera municipal y otra la aldea San Vicente Buenabaj.

El servicio está limitado al área urbana, solamente una persona atiende la oficina y reparte la correspondencia. En el área rural se envía por encargo con personas que se dirigen hacia esa región, o por los representantes de las alcaldías auxiliares.

### **1.8.3.3 Radio**

Las emisoras Radio Momostenango Educativa, Stereo 2000, Stereo La Voz, Radio Circuito Nahual Digital, Sublime Stereo, Stereo Amistad, Stereo La voz del Príncipe de Paz, Tzolkim Stereo, Paisana Stereo, Asunción Stereo y Transfiguración Stereo, integran esta red de comunicación.

### **1.8.3.4 Transporte**

Doce empresas dan cobertura de transporte extraurbano; el servicio urbano, es atendido por moto-taxis y pick-ups que viajan hacia los centros poblados de las aldeas.

### **1.8.3.5 Energía eléctrica**

En 1998 sólo tenía el servicio el 60% de la población; actualmente se ha expandido al 94% de los hogares. Este servicio lo facilita la empresa Distribuidora Eléctrica de Occidente, S.A. –DEOCSA-(Unión FENOSA). La energía es traída desde Pologuá, el servicio es afectado por interrupciones en invierno y cuando hay vientos fuertes. En el área urbana el alumbrado público es del 90%, mientras que en el área rural el 6%.

### **1.8.3.6 Otros**

Los canales nacionales de Televisión 3, 7, 11,13 y 27 se visualizan en el área urbana. Existen dos empresas televisivas privadas llamadas Momo Visión Cable y Cable por Cooperativa. Están instalados tres centros de Internet y cinco academias de mecanografía. Circulan los medios escritos el boletín informativo Nuestra Identidad; los diarios Prensa Libre, Nuestro Diario y Al Día.

En el edificio Municipal está: un museo, la principal biblioteca del Municipio, la sala cine club donde se imparten talleres de capacitación y tienen un salón municipal, dieciocho canchas de balón cesto y en la cabecera un campo para balón pie.

## 1.9 ORGANIZACIONES EXISTENTES

Estos comités han sido creados por iniciativa de algunos miembros del poblado según lo manifestaron en las encuestas.

### 1.9.1 Gubernamentales

Las organizaciones estatales son: Fondo Nacional para la Paz (FONAPAZ), Fondo de Inversión Social (FIS), Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), el Instituto Nacional de Bosques (INAB), Juzgado de Paz, Policía Nacional Civil, el Ministerio de Educación (MINEDUC) y Credimuni. En el sistema bancario está BANRURAL.

### 1.9.2 No gubernamentales

Se encuentra la empresa Bancafé S.A., se localizan negocios, como tiendas, restaurantes, depósitos, farmacias, ferreterías y librerías.

### 1.9.3 Sociales

Las organizaciones sociales en el Municipio se agrupan así:

**Cuadro 3**  
**Municipio de Momostenango – Totonicapán**  
**Organizaciones existentes**  
**Año: 2004**

Nombre del comité	No. De comités
Comité pro introducción de agua potable	15
Comité pro construcción	08
Comité pro construcción de escuelas	05
Comité pro introducción de energía eléctrica	08
Comité pro mejoramiento	12
Comités agrícolas	02
Total	50

Fuente: Elaboración propia, con datos proporcionados por el Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP-.

Los comités han constituido aportes que benefician notablemente a la población por lo que trabajan arduamente.

#### 1.9.4 Productivas

Cooperativa Momostitlán, R.L., Cooperativa del Tejedor Momosteco (COPITEM), Intecap y Asociación de Productores Agrícolas Rachoquel (APADER). Dos comités agrícolas.

### 1.10 ESTRUCTURA AGRARIA

“Comprende el estudio del uso, tenencia y concentración de la tierra.”<sup>7</sup>

#### 1.10.1 Tenencia

La forma en que se tiene la tierra en el Municipio, es:

**Cuadro 4**  
**Municipio de Momostenango - Totonicapán**  
**Tenencia de la tierra**  
**Año: 2003**

Forma de tenencia	Número de fincas	%	Superficie (Manzanas)	%
Propia	1,452	99.79	875	99.77
Arrendamiento	3	0.21	2	0.23
Total	1,455	100.00	877	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Instituto Nacional de Estadística -INE-. III Censo Agropecuario Nacional de 1979.

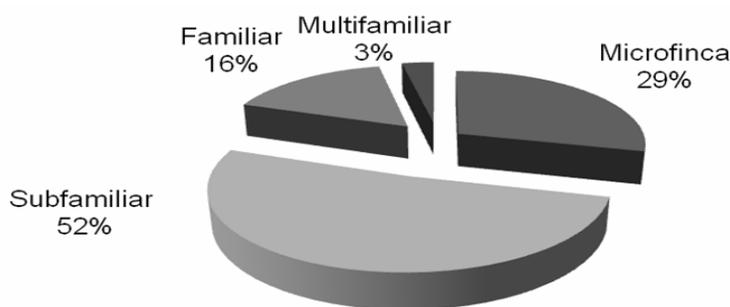
La tenencia de la tierra de acuerdo con el cuadro anterior, evidencia un cambio porcentual favorable a la propiedad privada con el 99.77% la mayor parte corresponden a las unidades productivas denominadas microfincas.

<sup>7</sup> José Antonio Aguilar Catalán. Metodología de la Investigación para los Diagnósticos Socioeconómicos. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. 1ª. Edición 2002. P.32 Pp.44

### 1.10.2 Concentración

La tierra está concentrada en los estratos siguientes: El estrato I son las microfincas con extensión de 1 cuerda a menos de 1 manzana; el II estrato denominada subfamiliar de 1 a < 10 manzanas; el III estrato es la familiar de 10 a < 64 manzanas y la multifamiliar de 1 caballería en adelante.

**Gráfica 7**  
**Municipio de Momostenango - Totonicapán**  
**Concentración de la tierra por tamaño de finca**  
**Año: 2004**




---

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

Las microfincas forman el 29% con mayor concentración de la tierra, las fincas subfamiliares abarcan el 52%, las fincas familiares tienen el 16%, en tanto que las fincas multifamiliares son las de menor concentración con el 3%,

### 1.10.3 Uso de la tierra

El uso del suelo se da principalmente en cultivos anuales y temporales con el 99.50%, cultivos permanentes y semipermanentes 0.12% y el 0.38 lo forman los pastos.

## 1.11 PRODUCCIÓN DEL MUNICIPIO

En el área agrícola la producción principal es de: maíz, frijol, verduras, trigo y habas.

El tipo de animales que se observa en las fincas es el ovino, por explotarse la producción lanar, en algunos lugares se encuentra la crianza de pavos y cerdos. En Momostenango, puede encontrarse a diferentes artesanos. (Artesano, a m. f “Trabajador manual que ejerce un producto por su cuenta”<sup>8</sup>), la producción más destacada es la de: elaboración de ponchos y alfombras; la panadería, la sastrería y la carpintería. Para la industria la elaboración de mochilas y una maquiladora para ropa deportiva; existe una pequeña industria procesadora de refrescos y agua purificada.

## **1.12 POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS**

Representan todas aquellas oportunidades de inversión que podrían realizarse en el área de estudio.

### **1.12.1 Agrícolas**

En el Municipio se puede producir mediante la preparación adecuada del terreno las frutas: fresa, mora, granadilla, y melocotón. Las hortalizas: el pepino, repollo, papa, brócoli, tomate y chile pimiento.

### **1.12.2 Pecuarias**

La potencialidad pecuaria puede agrupar al ganado bovino y la crianza de gallina criolla.

### **1.12.3 Agroindustriales**

Los productos agrícolas frutales y hortalizas, podrían transformarse como materia prima, para la elaborar: jaleas o procesadas en almíbar, o bien deshidratadas para su conservación y comercialización.

---

<sup>8</sup> Ramón García y Pelayo y Gross. Larousse Diccionario Básico Lengua Española. Ediciones Larouse Buenos Aires Argentina. 1996. P.44. Pp.663.

#### **1.12.4 Artesanales**

A pesar que existe producción artesanal, no se ha trabajado con la producción de morrales, fajas, güipiles y la elaboración de cortes típicos, los cuales generarían fuentes de trabajo, por tratarse de productos de continuo uso por la mujer momosteca.

#### **1.12.5 Turísticas**

Momostenango, ofrece al turista nacional y extranjero una diversidad de atractivos turísticos como los famosos riscos milenarios, aguas termales con propiedades curativas, productos artesanales como los tejidos de lana, costumbres y ritos ancestrales maya-quiché. Las aguas termales son consideradas potencialidades turísticas pero algunas tienen la limitación del acceso por tener carreteras de terracería y debido a que los requerimientos de inversión son elevados.

#### **1.12.6 Forestales**

Por las características del Municipio, únicamente se observan cartuchos en algunos hogares y escasamente algunas orquídeas pequeñas en las montañas. Sin embargo los suelos son aptos para cultivar: rosas, cartuchos, crisantemos, nardos y margaritas.

#### **1.12.7 Minerales**

En la actualidad se extraen cal, selecto y piedra en lugares como: Barrio Santa Ana, Aldea Tzanjón, Aldea Xolajap, Aldea Pitzal; selecto Barrio Santa Isabel, Paraje Chicorral, Aldea Chinimabé; piedra Aldea Tunayac y Xequemeyá.

### **1.13 EVALUACIÓN DEL ENTORNO**

Consiste en encontrar cual es la situación del ambiente en general de un sector, en particular se enfocó al Municipio.

### **1.13.1 Amenazas**

“Es un evento extraordinario o extremo en el ambiente natural o provocado por el hombre que afecta desfavorablemente la vida humana, propiedad o actividades al extremo de causar un desastre”<sup>9</sup>.

Los pick-ups que se dirigen a los centros poblados van sobrecargados y las vías de comunicación son de terracería. El uso de leña como medio de combustión incrementa la deforestación.

Existen viviendas ubicadas en laderas y barrancos en áreas con mucho barro y escasa vegetación. El uso de leña como medio de combustión incrementa la deforestación.

Grandes cantidades de desechos son vertidos a los ríos, las personas que carecen de agua entubada en sus hogares lavan su ropa en las mismas aguas e inclusive extraen el líquido para cocinar y beber.

La reproducción de perros callejeros es acelerada.

### **1.13.2 Riesgos identificados**

Los riesgos son las posibles pérdidas de que puede ser objeto la sociedad por muertes, lesiones, daño a la propiedad, perturbación de la actividad económica, generados por amenazas.

La carencia de servicios apropiados de transporte para viajar a los centros poblados y las carreteras de terracería causa el riesgo de accidentes automovilísticos.

---

<sup>9</sup> Programa de Entrenamiento de las Naciones Unidas para el Manejo de Desastres (PNUD). Visión General sobre Manejo de Desastres. . 2ª. Edición 1992. P. 4 Pp.127

Por la deforestación y debido a que el terreno es quebrado, así como por las cuencas y ríos del Municipio, puede haber deslaves e inundaciones en época lluviosa; todo esto aunado a que las viviendas están ubicadas en dichos lugares por los movimientos telúricos de la tierra podría haber pérdidas humanas. Así mismo de continuar con la deforestación se secarán las fuentes acuíferas.

La población es afectada por enfermedades gastrointestinales e infecciones cutáneas por el uso de agua que proviene de los ríos, con una tendencia a que surjan epidemias.

Las personas se hacen acompañar de ramas de árboles y palos, en varios centros poblados y montañas, por los perros que tienden a atacar a los peatones.

### **1.13.3 Desastres ocurridos en los últimos 10 años**

Un desastre ocasiona serios daños a la sociedad, puede ser consecuencia de la pobreza, el crecimiento poblacional, degradación del ambiente, desconocimiento, falta de educación, costumbres, etc.

La utilización de los ríos para deshacerse de la basura y para eliminación de aguas sucias de las casas, así como lavadero para la ropa, han contaminado corrientes de agua que se desplazan por varias aldeas del Municipio.

En algunos sectores, se secaron nacimientos de agua por la tala de árboles, en el año 2004 la sequía afectó plantaciones de maíz, por lo que se incrementó la importación del mismo proveniente de la costa sur de Guatemala.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN DE PONCHOS Y ALFOMBRAS**

La actividad artesanal de tejidos de lana 100% natural, forma parte actualmente del municipio de Momostenango, involucra la producción de ponchos, alfombras, morrales, zarapes, chalecos y chumpas. Para efectos de este estudio se tratará la producción de los ponchos y alfombras que representan el 60% de los ingresos artesanales a la economía del Municipio.

#### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

Los ponchos y las alfombras, sobresalen a nivel mundial por la calidad del tejido por los diseños y tamaños. La forma de trabajar los tejidos en el Municipio, se remonta a la época de la conquista en Guatemala, los españoles vinieron con su propio grupo de artesanos, e introdujeron al País el “Telar de Pedal o de Pie”<sup>10</sup> aunado a que trajeron el ganado ovino. Desde entonces, la elaboración de tejidos, se ha transmitido de padres a hijos, por pueblos mayas, en la región de occidente de Guatemala.

Los ponchos también se conocen con los nombres de chamarras o mangas y las alfombras. La lana es trabajada en forma manual, soporta el uso periódico, puede teñirse de cualquier color; es sometida a un proceso de selección y lavado, para desechar la lana con partículas no deseadas.

##### **2.1.1 Variedades**

Las figuras son trabajadas en forma memorística, no utilizan un formato impreso o gráfico para tejer, prefieren los colores azul, rojo, amarillo, negro y verde

---

<sup>10</sup> Armando Ortiz Domingo. Momostenango. Editada por el Subcentro Regional de Artesanías y Artes Populares. Colección Tierra Adentro 7.1988. P.8 Pp.15

oscuro los diseños son plasmados sobre fondo blanco. Los ponchos llevan simbología maya, con representaciones humanas y paisajes.

Los tejidos de las alfombras se diferencian de los ponchos porque no son peinados, tienen formas de aves, animales domésticos y figuras mayas. Algunos niños según la edad, colaboran con los padres en los procesos de teñido, enconado, enmadejado o peinado.

### **2.1.2 Calidad**

Tienen un grosor de cinco milímetros, con un tejido compacto, no destiñen, el período de tiempo de vida útil de los productos es variable por el uso y el cuidado.

### **2.1.3 Empaque**

Para la venta tanto de ponchos como de alfombras, no tienen un empaque distintivo, al momento que las personas los adquieren, los introducen en bolsas plásticas convencionales de color negro.

### **2.1.4 Presentación y tamaño**

Existen tres tamaños de ponchos que reciben distintos nombres por las medidas de ancho y largo (en pulgadas), se clasifican en: imperial 66" x 80", semi – matrimonial (más solicitados) 70" x 85" y matrimonial 80" x 90". Las alfombras se conocen con los tamaños de pequeña (mayormente requeridas) que mide 20" x 20", la mediana 34" x 64" y la grande 64" x 80".

### **2.1.5 Usos**

Los ponchos se usan en lugares donde las temperaturas son bajas, por la lana con que son elaboradas conservan el calor y tienen gran aceptación por los turistas para llevarlo a lugares con clima frío.

Las alfombras suelen usarse como decoración en paredes principales de edificios o salas de algunos hogares, pueden colocarse en diversos ambientes.

Al entrevistar a las personas en el Municipio a cerca de el uso de los ponchos, el 90% manifestó poseer ponchos en sus hogares, para los meses de mayor frío en el Municipio, el 10% que no lo compra indica no utilizarlo debido a que les sale menos oneroso adquirir los ponchos mexicanos o coreanos; adicionalmente expresó que hay más variedad de estilos y colores en los tejidos importados.

## **2.2 PRODUCCIÓN**

Para la elaboración de los productos, el propietario y ocasionalmente miembros de la familia son quienes ejecutan las tareas en forma manual con ayuda de un telar convencional compuesto en un 99% de madera y 1% de hierro.

### **2.2.1 Proceso productivo**

El conjunto de fases para elaborar los ponchos y las alfombras de lana, consiste en la descripción de los siguientes pasos:

#### **2.2.1.1 Obtención y tratamiento de lana**

Los propietarios de ganado ovino, esquilan las ovejas una vez al año. La lana es seleccionada por lo que se desecha un 20% del total, para trabajarla con las manos de manera que la transforman en hilo de lana. Los tejedores compran la lana en la plaza, los días de mercado, hay más oferentes los días domingo. Tiene una presentación en bolas con un peso promedio de 80 onzas de lana en hilo, proviene del Municipio y regiones vecinas. La lana pura tiene los colores negro, café y blanco.

#### **2.2.1.2 Enconar**

Se coloca el hilo en pequeñas varas cortadas de cañas de bambú, para que

pueda ser utilizado con destreza y evitar que se embrolle, cada cono está listo en 15 minutos.

#### **2.2.1.3 Enmadejado**

Se realiza a través de dos herramientas manuales llamadas madejador y redina; el productor coloca el cono de hilo preparado en la fase anterior alrededor del madejador y la redina, gira ambas herramientas para que en el madejador se formen madejas de hilo con una medida de un metro de longitud, luego procede a lavar y a teñir las madejas formadas, todo conlleva 15 minutos.

#### **2.2.1.4 Teñir**

Para dar color a las madejas de lana, el tinte puede ser natural, extraído de plantas de la región o químico procedente de Alemania y Estados Unidos (disponible en Momostenango) se sumergen en una olla de aluminio, con agua en hervor, junto con el tinte, el entintado debe ser uniforme, puede auxiliarse de una paleta de madera. Teñida la lana, se pone a secar. El hilo de lana que sirve para la base de los ponchos y las alfombras, no se tiñe, solo se lava, se seca, se encona y se enmadeja. El teñido y secado dura dos horas.

#### **2.2.1.5 Plegar**

Implica colocar las madejas para formar la base del tejido de lana en el telar. Se anudan los hilos de cuatro en cuatro, en los extremos de los peines del telar, en el transcurso de 30 minutos.

#### **2.2.1.6 Devanado**

Se enrollan en carretes los hilos de lana, con un devanador y una redina, para que corran con facilidad y no se enreden, el trabajo tarda 30 minutos.

#### **2.2.1.7 Urdido**

La base del tejido, se forma por medio del urdidor y la trascañadera (nombres

que corresponden a las piezas adicionales al telar utilizadas para girar los hilos ordenadamente, para posteriormente ensamblar y tejer), duración 15 minutos.

#### **2.2.1.8 Ensamble**

Es encajar en orden los hilos de la urdimbre, entre cada una de las piezas del telar que se entremeten en el tejido para realizar con facilidad dicho proceso. Se requiere de 15 minutos para su elaboración.

#### **2.2.1.9 Tejido**

La técnica es entrometer los hilos de la urdimbre en forma horizontal a lo largo del ancho de lo que conformará el poncho o la alfombra, con otra perpendicular que corresponden a la trama, con los instrumentos llamados lanzaderas, que son de madera con forma parecida a una lancha con medida de 12 centímetros, posee perforaciones para insertar en cada lanzadera un color distinto, se deslizan a lo largo entre la trama. Llevado al extremo, se presiona el tapial (herramienta similar a una regla de madera), luego se cambia la dirección con los pedales (mediante el uso de los pies) para el entrelazado de la lana, este trabajo se realiza totalmente de pie. Al estar terminado el tejido, se desatan los nudos iniciales para las barbillas del poncho. Las alfombras sólo son anudadas. Tiempo ocho horas.

#### **2.2.1.10 Batanado**

Al concluirse dos o tres ponchos, se debe lavar con detergente, inmediatamente con jabón negro (jabón elaborado con ceniza y manteca), este proceso permite reafirmar los colores y se realiza en aguas termales, en el río de Palá Grande.

Posteriormente al lavado del poncho, en el mismo río se procede a golpear con los pies descalzos la prenda terminada para dejar consistente el tejido, después son colgados en lazos, grama o piedras para que se sequen.

#### **2.2.1.11 Peinar y aperchar**

Actividad en la cual se carda el poncho, para darle una textura suave y lisa.

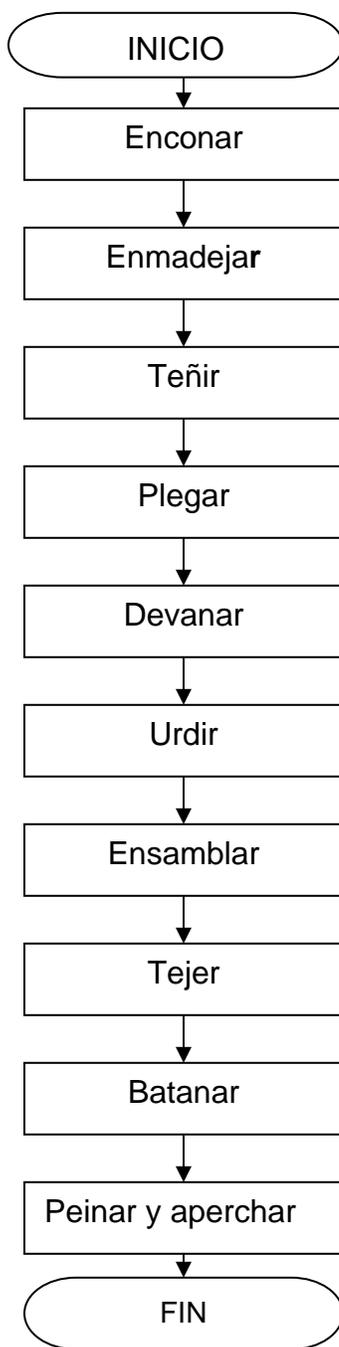
El cepillado ayuda a limpiar de los residuos de piedrecillas fijadas en la labor anterior. Los peines son elaborados con espinas de una planta llamada cardo santo, las cuales van atadas a una cruz de madera para dar forma a una especie de abanico para comodidad del peinador, cada peine contiene entre seis a ocho espinas, se requiere de dos peines, puesto que el poncho se coloca en un lazo y se utiliza ambas manos en el proceso. El poncho entre más veces ha sido peinado la consistencia es mucho mejor y por la textura tersa que genera se denomina de primera calidad.

Aperchar consiste en doblar y colocar los ponchos y las alfombras en un lugar determinado, por lo regular los colocan en una banca de madera para que se ventilen. El período promedio utilizado es de dos horas.

Las alfombras y los ponchos se diferencian en que los segundos deben batanarse y peinarse, así mismo la dimensión del telar varía con el tamaño de la alfombra.

En la página siguiente se ilustra el diagrama de flujo del proceso antes descrito.

**Gráfica 8**  
**Municipio de Momostenango – Totonicapán**  
**Elaboración de ponchos y alfombras de lana**  
**Diagrama de flujo**  
**Año: 2004**



---

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

### 2.2.2 Volumen y valor

Existen cerca de 20 productores de ponchos, de los cuales 13 también se dedican a elaborar alfombras; se tejen en promedio alrededor de 24 ponchos y 12 alfombras al año.

**Cuadro 5**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Elaboración de ponchos y alfombras de lana**  
**Volumen de producción**  
**Año: 2004**

Producto	Unidades productivas	Volumen de la producción	Precio unitario Q.	Valor total Q.
Ponchos de lana	20	480	180.00	86,400.00
Alfombras de lana	13	156	75.00	11,700.00
Total		636		98,100.00

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

Se producen 480 unidades de ponchos al año, a un precio unitario de Q.180.00, lo que genera un valor total de ventas de Q.86,400.00. Para las alfombras con una producción de 156 unidades a un precio por unidad de Q.75.00 con un equivalente a Q.11,700.00 en ventas durante el año 2004.

### 2.2.3 Destino

Los ponchos y las alfombras comprados en el Municipio por turistas, los llevan a diferentes lugares del mundo, en su mayoría a Estados Unidos y Alemania.

## 2.3 TECNOLOGÍA

Los tejedores poseen herramientas elementales que pueden tener una vida útil de 30 años o más, lo cual depende del uso, cuidado y mantenimiento. Los ponchos y las alfombras son elaborados en forma manual, en un proceso productivo que realiza el propietario. Los talleres donde se manufacturan los

ponchos requieren de un área aproximada de 2.00 x 1.80 metros, se ubican en la morada del artesano, utilizan los patios con dimensiones diversas, en donde tiñen y preparan la lana para la producción. El telar tiene un ancho de 64 pulgadas, utiliza para el proceso un espacio de 2.00 x 1.50 metros, el precio aproximado del mismo es de Q.1,000.00

## **2.4 ESTADOS FINANCIEROS**

Se presentan el costo directo de producción y el estado de resultados.

### **2.4.1 Costos**

Los costos identifican los recursos para invertir en la producción de los ponchos y las alfombras de lana; incluye las materias primas, la mano de obra directa y los costos indirectos variables de fabricación.

#### **2.4.1.1 Costo directo de producción**

El costo directo de producción se estima de acuerdo con los datos de encuesta e imputados y las diferenciaciones correspondientes.

Debido a que el proceso productivo lo realiza el propietario del taller y recibe ocasionalmente ayuda de su familia, no han cuantificado dentro de los costos:

**Cuadro 6**  
**Municipio de Momostenango- Totonicapán**  
**Elaboración de ponchos de lana**  
**Costo directo de producción**  
**Año: 2004**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Según	Costos	Variación
				encuesta	imputados	
				Q.	Q.	Q.
<u>Materia prima</u>				17,700.00	17,700.00	0.00
Hilo de lana delgada (base)	Libra	300	35.00	10,500.00	10,500.00	0.00
Hilo de lana gruesa (trama)	Libra	120	40.00	4,800.00	4,800.00	0.00
Tinte	Onzas	240	10.00	2,400.00	2,400.00	0.00
<u>Mano de obra directa</u>				0.00	35,504.00	35,504.00
Enconar	Jornal	5	39.67	0.00	198.00	198.00
Enmadejar	Jornal	5	39.67	0.00	198.00	198.00
Teñir	Jornal	7	39.67	0.00	278.00	278.00
Plegar	Jornal	8	39.67	0.00	317.00	317.00
Devanar	Jornal	3	39.67	0.00	119.00	119.00
Urdir	Jornal	3	39.67	0.00	119.00	119.00
Ensamblar	Jornal	3	39.67	0.00	119.00	119.00
Tejer	Jornal	300	39.67	0.00	11,901.00	11,901.00
Batanar	Jornal	120	39.67	0.00	4,761.00	4,761.00
Peinar o aperchar	Jornal	180	39.67	0.00	7,141.00	7,141.00
Bonificación incentivo (Q.8.33 * 634)		634			5,281.00	5,281.00
Séptimo día (Q.30,432.00/6)					5,072.00	5,072.00
<u>Costos indirectos variables</u>				600.00	14,622.00	14,022.00
Prestaciones laborales (Q.30,223.00 * 30.55%)				0.00	9,233.00	9,233.00
Cuota patronal I.G.S.S. (Q.30,223.00 * 12.67%)				0.00	3,829.00	3,829.00
Leña	Carga	96	10.00	0.00	960.00	960.00
Cardosanto	Docena	60	4.00	240.00	240.00	0.00
Jabón	Unidad	240	1.50	360.00	360.00	0.00
<b>Total</b>				<b>18,300.00</b>	<b>67,826.00</b>	<b>49,526.00</b>

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

Como podrá observar en el cuadro anterior, la materia prima para la producción, no tiene variación. Al cuantificarse la mano de obra para cada una de las fases del proceso, con el cálculo respectivo del séptimo día, bonificación de incentivo y los costos indirectos variables, existe una variación total de Q.50,126.00.

El costo de producción anual para el artesano, con los datos de encuesta es de Q.18,300.00 y en datos imputados Q.67,826.00 lo que hace una diferencia total de Q.49,526.00.

**Cuadro 7**  
**Municipio de Momostenango- Totonicapán**  
**Elaboración de alfombras de lana**  
**Costo directo de producción**  
**Año: 2004**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Según encuesta	Costos imputados	Variación
				Q.	Q.	Q.
<u>Materia prima</u>				1,870.00	1,870.00	0.00
Hilo de lana delgada (base)	Libra	39.00	30.00	1,170.00	1,170.00	0.00
Hilo de lana gruesa (trama)	Libra	9.75	40.00	390.00	390.00	0.00
Tinte	Onzas	31.00	10.00	310.00	310.00	0.00
<u>Mano de obra directa</u>				0.00	2,968.00	2,968.00
Enconar	Jornal	1	39.67	0.00	39.67	39.67
Enmadejar	Jornal	1	39.67	0.00	39.67	39.67
Teñir	Jornal	2	39.67	0.00	79.34	79.34
Plegar	Jornal	1	39.67	0.00	39.67	39.67
Devanar	Jornal	1	39.67	0.00	39.67	39.67
Urdir	Jornal	1	39.67	0.00	39.67	39.67
Ensamblar	Jornal	1	39.67	0.00	39.67	39.67
Tejer	Jornal	45	39.67	0.00	1,785.15	1,785.15
Bonificación incentivo (Q.8.33 * 634)		53			441.49	441.49
Séptimo día (Q.30,432.00/6)					424.00	424.00
<u>Costos indirectos variables</u>				0.00	1,252.00	1,252.00
Prestaciones laborales (Q.30,223.00 * 30.55%)				0.00	772.00	772.00
Cuota patronal I.G.S.S. (Q.30,223.00 * 12.67%)				0.00	320.00	320.00
Leña	Carga	16	10.00	0.00	160.00	160.00
<b>Total</b>				<b>1,870.00</b>	<b>6,090.00</b>	<b>4,220.00</b>

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

El tejedor no considera dentro de estos la mano de obra directa, no existe el séptimo día, ni incentivo y dentro de los costos indirectos variables no se estiman las prestaciones y ni la cuota patronal; al asignar los valores pertinentes a cada rubro, los costos se incrementan con un valor de Q.4,220.00, adicionalmente a lo que los productores indican.

#### 2.4.2 Estado de resultados (Según encuesta e imputados)

Permite verificar las utilidades o las pérdidas de un ejercicio.

El siguiente estado de resultados para la producción de ponchos, incluye los gastos en que se incurre para el proceso.

**Cuadro 8**  
**Municipio de Momostenango- Totonicapán**  
**Elaboración de ponchos de lana**  
**Estado de resultados**  
**Año: 2004**

Concepto	Según encuesta Q.	Costos imputados Q.	Variación Q.
Ventas			
(Q.180.00 * 480)	86,400.00	86,400.00	0
(-) Costo directo de producción	18,300.00	67,826.00	49,526.00
Ganancia bruta en ventas	68,100.00	18,574.00	(49,526.00)
(-) Gastos variables de venta	2,666.00	2,666.00	0
Ganancia marginal	65,434.00	15,908.00	(49,526.00)
(-) Gastos fijos		2,400.00	2,400.00
Ganancia antes del ISR	65,434.00	13,508.00	(51,926.00)
(-) Impuesto Sobre la Renta (31%)	20,285.00	4,187.00	(16,098.00)
Ganancia del ejercicio	45,149.00	9,321.00	(35,828.00)

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

En los cálculos con los datos obtenidos en la encuesta, se estima que el productor obtiene una ganancia del ejercicio de Q.45,149.00 en la venta de los ponchos; con la inclusión de otros gastos que el tejedor no cuantifica, como el costo de mano de obra y otros costos indirectos variables como el agua entre otros, la ganancia es menor con un monto de Q.9,321.00.

En el estado de resultados para la producción de alfombras, se detalla los resultados obtenidos en el cálculo financiero:

**Cuadro 9**  
**Municipio de Momostenango- Totonicapán**  
**Elaboración de alfombras de lana**  
**Estado de resultados**  
**Año: 2004**

Concepto	Según encuesta Q.	Costos imputados Q.	Variación Q.
Ventas (Q.75.00 * 156)	11,700.00	11,700.00	0.00
(-) Costo directo de producción	1,870.00	6,090.00	4,220.00
Ganancia bruta en ventas	9,830.00	5,610.00	(4,220.00)
(-) Gastos variables de venta	336.00	336.00	0.00
Ganancia marginal	9,494.00	5,274.00	(4,220.00)
(-) Gastos fijos		289.00	289.00
Ganancia antes del ISR	9,494.00	4,985.00	(4,509.00)
(-) Impuesto Sobre la Renta (31%)	2,943.00	1,545.00	(1,398.00)
Ganancia del ejercicio	6,551.00	3,440.00	(3,111.00)

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

Con un total de 156 unidades de alfombras vendidas, los resultados de la encuesta, sin incluirse los gastos fijos, el productor percibe una utilidad de Q.6,551.00; mientras que al incluirse los costos de mano de obra y otros costos indirectos variables, la ganancia disminuye significativamente, porque el productor obtiene Q.3,440.00.

## 2.5 RENTABILIDAD

Es comprobar si la inversión en tiempo y recursos realmente genera beneficios o por el contrario si al productor, le convendría dedicarse a otras actividades, con las cuales pueda recibir beneficios.

Para obtener la rentabilidad de los ponchos, se aplicó la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Ganancia antes del ISR}}{\text{Ventas}} * 100\%$$

Datos de	Ganancia	Ventas	(=)	Valor porcentual
Encuesta	Q.45,149.00	÷ Q.86,400.00		52%
Imputados	Q. 9,321.00	÷ Q.86,400.00		11%

La variación en los porcentajes de rentabilidad es notable por los valores en la ganancia antes del ISR, en los datos de encuesta, con una ganancia de Q.45,149.00 y ventas por Q.86,400.00, se obtuvo un porcentaje del 52%.

En los datos imputados, con una ganancia de Q.9,321.00 y la misma cantidad de ventas, el valor porcentual es menor con el 11%.

Con la fórmula anterior, se calculó la rentabilidad para las alfombras de lana, la cual se presenta en las siguientes líneas:

Datos de	Ganancia	Ventas	(=)	Valor porcentual
Encuesta	Q.6,551.00	÷ Q.11,700.00		56%
Imputados	Q.3,440.00	÷ Q.11,700.00		29%

Con la elaboración de las alfombras de lana, los datos de encuesta con una ganancia de Q.6,551.00 y un monto en ventas de Q.11,700, el valor porcentual es de 56%.

En los datos imputados, el valor porcentual es menor con el 29% para las alfombras de lana.

## 2.6 FINANCIAMIENTO

Los recursos para realizar la inversión son aportaciones propias y familiares. En el caso de que los tejedores, necesiten dinero para producir, pero al mismo

tiempo pertenezcan a la Cooperativa del Tejedor Momosteco “COPITEM”, esta institución se los presta; pero al no estar agremiados debe buscar alguna opción.

## **2.7 MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

Permite identificar necesidades, deseos, el perfil de los clientes, hábitos de compra y lugares donde frecuenta. Marketing “Proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros”.<sup>11</sup>

Los productos textiles, se desarrollan con la mezcla de mercadotecnia, es la forma como la organización a través de su Departamento de Mercadeo, determina en sus Planes anuales, “el manejo de las variables “p”: Producto, Precio, Plaza o distribución, y la Promoción.”<sup>12</sup>

### **2.7.1 Producto**

Son los objetos utilizados para satisfacer los requerimientos del usuario. La mejor época de marketing para los ponchos, fue alrededor del año 1988 según indican los productores. En el Municipio se produce el 65% de los ponchos a nivel nacional, el 35% restante es elaborado en otros departamentos como Sololá. Las alfombras momostecas, constituye el 65% de la producción nacional. Los talleres artesanales por lo general están ubicados en los hogares de los productores como pequeños talleres, constituyen en gran parte la mano de obra familiar.

---

<sup>11</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. 4ª. Edición México 2002 P. 4 Pp. 585

<sup>12</sup> William E. López Morataya. Planificación publicitaria y su Relación con la Mercadotecnia. Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación. 2000 P.73 Pp. 117

### **2.7.2 Precio**

Los ponchos tienen tres presentaciones en tamaño: Imperial, semi – matrimonial y matrimonial. El tipo de precio utilizado por los tejedores para los ponchos sencillos, es de paridad. Los precios de venta son Q.175.00, Q.180.00 y Q.250.00 respectivamente. Los intermediarios utilizan el precio sombra, lo que hace que el precio sea variable. Para efectos del estudio, se utilizó el precio de los ponchos semi-matrimonial con un valor de Q.180.00.

Las alfombras se clasifican en tres tamaños: pequeña, mediana y grande, con precios de Q.35.00, Q.75.00 y Q.125.00 respectivamente, los datos tienen como fuente la investigación realizada en la plaza del Municipio. La situación en el precio para alfombras, es la misma descrita anteriormente en los ponchos. Para el estudio se tomaron las alfombras medianas con un precio de Q.75.00, por ser las más vendibles.

La Cooperativa del Tejedor Momosteco (COPITEM), utiliza el tipo de precio Premium, por el prestigio los turistas visitan las instalaciones para realizar sus compras.

- **Descuentos y términos del crédito**

Se pudo constatar, que los precios de venta de cada tejedor en la plaza, son fijos. Los productores individuales y en la sala de ventas de COPITEM, trabajan al contado; los encargos de tejidos en grandes cantidades, los hacen los particulares a la Cooperativa, quienes solicitan a los clientes que se comprometan a cumplir con las cláusulas del contrato que les proporcionan.

### **2.7.3 Plaza**

“Constituye el lugar donde se realizará el proceso de intercambio, además

establece los canales de distribución si los hay.”<sup>13</sup>

Los tejedores venden los ponchos y las alfombras en la plaza municipal, a minoristas y usuarios finales, los días miércoles y domingo, algunos artesanos negocian en su propio taller y otros a través de COPITEM.

### **2.7.3.1 Canales de comercialización**

Involucra a un conjunto de personas responsables de realizar todas las acciones necesarias para poner a disposición del cliente el producto de venta. Dentro del grupo de productores que distribuyen en el Municipio, reciben trabajo por encargo de ponchos tamaño semi-matrimonial, para ser utilizado como materia prima en la confección de prendas de vestir como zarapes y chumpas, con la diferencia que los hacen totalmente blanco, blanco con franjas horizontales de colores azul y/o negro, fondo azul o franjas color negro, con la misma consistencia de tejido y tamaño; sin barbillas.

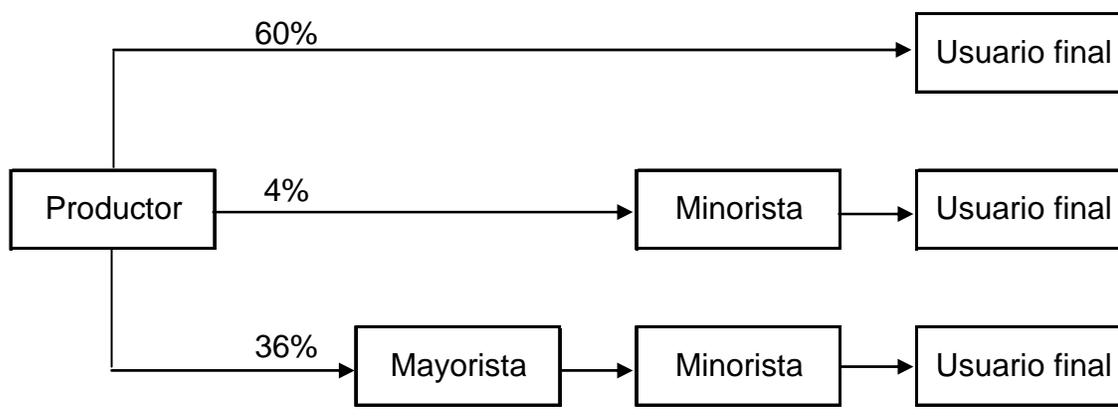
Las personas que participan en el proceso de la comercialización de los ponchos y alfombras de lana, reciben los nombres de:

- **Productor:** es la persona que elabora los tejidos de lana.
- **Mayorista:** es un intermediario que compra al productor para vender en grandes cantidades los productos a otro comerciante.
- **Minorista:** es la persona que realiza la venta final.
- **Usuario final:** es la persona que compra o adquiere el producto uso o consumo propio o de su familia.

---

<sup>13</sup> Tania América Flores Montúfar. Material de apoyo Comercialización no agrícola. Ejercicio Profesional Supervisado, Administración de empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. P.7 Pp. 19

**Gráfica 9**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Elaboración de ponchos de lana**  
**Canales de comercialización**  
**Año: 2004**

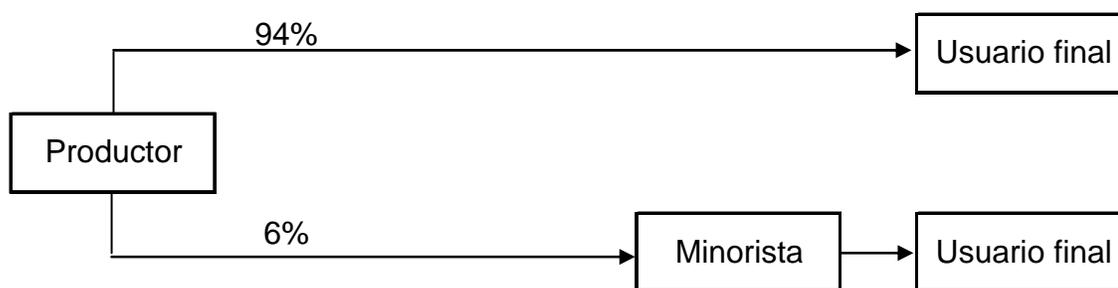


Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2004.

El 60% de los productores de ponchos se ocupa del mercadeo, en los días dedicados a la plaza, llevan los ponchos a diferentes mercados; el 36% los pone a disposición de los minoristas; un 4% lo vende a mayoristas, algunos de los cuales viajan a otros departamentos para ofrecer y vender los ponchos.

Se incluye el cuadro de canales de comercialización para la distribución de alfombras de lana.

**Gráfica 10**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Elaboración de alfombras de lana**  
**Canales de comercialización**  
**Año: 2004**



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

La comercialización de las alfombras, la realizan los productores en un 6% en forma directa al consumidor y el 94% restante al minorista, es decir que la mayor parte de la producción de alfombras es vendida para que se negocie fuera del Municipio.

### **2.7.3.2 Márgenes de comercialización**

Representa la diferencia entre el precio que paga el consumidor por un producto y el precio recibido por el productor. A continuación se dan a conocer los márgenes de comercialización para los ponchos elaborados en el Municipio.

- **Margen de comercialización para el canal directo**

Cuando el tejedor realiza la venta de ponchos sin intermediarios, los márgenes son los siguientes:

#### **-Según encuesta**

Utilidad percibida = Q.180.00 - Q.38.13 = Q.141.87.

Margen =  $Q.141.87 * 100\% / Q.180.00 = 78.82\%$ .

La utilidad que el productor obtiene con los datos de encuesta, sin incluir los costos fijos, ni la mano de obra es de Q.141.87 por cada poncho. El margen de comercialización es de 78.82% por cada unidad vendida.

#### **-Datos imputados**

Utilidad percibida = Q.180.00 - Q.141.30 = Q.38.70.

Margen=  $Q.38.70 * 100\% / Q.180.00 = 21.50\%$ .

Al realizar los cálculos con los datos imputados, se encontró que la utilidad que percibe el tejedor de ponchos es de Q.38.70, lo que representa el 21.50% de margen en la operación de mercadeo. Por la misma diferencia en cuantificación

de costos, esto genera una aparente utilidad para el tejedor de Q.141.87 con datos de encuesta y de Q. 38.70 con datos imputados.

Fórmulas utilizadas para los canales: uno y dos.

- Margen neto= margen bruto - costo total de mercadeo
- Rendimiento= (margen neto \* 100) / precio anterior
- Porcentaje de participación= precio productor/ precio intermediario

**Cuadro 10**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Elaboración de ponchos de lana**  
**Márgenes de comercialización canal uno**  
**Año: 2004**

Institución	Precio de venta unidad Q.	Margen bruto Q.	Costo de mercadeo Q.	Margen neto Q.	Rendimiento %	Participación %
Productor	180.00	180.00	<u>2.25</u>	177.75	98	64
Transporte			1.25			
Otros			1.00			
Minorista	500.00	200.00	<u>20.00</u>	180.00	100	36
Empaque			1.00			
Otros			19.00			

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

En el caso de que la comercialización sea del productor al minorista, el productor percibe el 98% de rendimiento con un nivel de participación del 64%, mientras que el minorista recibe el 100% y el 36% respectivamente.

**Cuadro 11**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Elaboración de ponchos de lana**  
**Márgenes de comercialización canal dos**  
**Año: 2004**

Institución	Precio de venta unidad Q.	Margen bruto Q.	Costo de mercadeo Q.	Margen neto Q.	Rendimiento %	Participación %
Productor	180.00	180.00	<u>2.25</u>	177.75	98	60
Transporte			1.25			
Otros			1.00			
Mayorista	300.00	120.00	<u>20.00</u>	100.00	33	36
Publicidad			10.00			
Transporte			5.00			
Embalaje			2.00			
Otros			3.00			
Minorista	500.00	200.00	<u>20.00</u>	180.00	36	4
Empaque			1.00			
Otros			19.00			

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

En el cuadro número 11, se observa que los tejedores tienen una participación directa con el 60% de rendimiento, con los mayoristas el 36% y los minoristas el 4%; con un rendimiento porcentual de 98, 33 y 36 respectivamente.

A continuación la manera en que el productor de las alfombras, percibe los márgenes de comercialización:

- **Margen de comercialización para el canal directo:**

Para las alfombras de lana se tiene:

**Según encuesta**

Utilidad percibida= Q.75.00 - Q.11.99 = Q.63.01.

Margen= Q.63.01 \* 100% / Q.75.00 = 84%.

Con la venta de cada alfombra de lana, se obtiene una utilidad de Q.63.01, lo que representa un margen de comercialización del 84%.

**-Datos imputados**

Utilidad percibida= Q.75.00 – Q.39.04 = Q.35.96.

Margen = Q.35.96 \* 100% / Q.75.00 = 47.95%.

Por cada alfombra de lana, los productores reciben una utilidad de Q.35.96 en los datos de encuesta, esto equivale al 47.95%. Se puede apreciar una diferencia significativa Q.27.05, debido a que el tejedor no calcula los costos fijos y algunos gastos variables.

**Cuadro 12**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Elaboración de alfombras de lana**  
**Márgenes de comercialización canal uno**  
**Año: 2004**

Institución	Precio de Venta unidad Q.	Margen Bruto Q.	Costo de Mercadeo Q.	Margen Neto Q.	Rendimiento %	Participación %
Productor	75.00	75.00	<u>0.55</u>	74.45	89	94
Transporte			0.20			
otros			0.35			
Minorista	80.00	5.00	<u>1.00</u>	4.00	11	6
Publicidad			1.00			
Otros			0.00			

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

Dentro del cuadro anterior se halla el rendimiento sobre la inversión para el productor es del 89% y el 11% con el minorista; así mismo se puede apreciar como la participación en el mercado de las alfombras, es mayor para el mayorista con un porcentaje del 94%, mientras que el minorista participa con el 6%.

### **2.7.3.3 Cobertura**

Actualmente existe una cobertura amplia a nivel nacional en las áreas de mayor turismo, dentro de la capital está el mercado de artesanías, en la zona 10 también hay tiendas que venden los ponchos y las alfombras y en algunos mercados por la acción de los intermediarios.

### **2.7.3.4 Inventario**

Cada artesano mantiene dentro de sus unidades productivas de dos a cinco ponchos disponibles para la venta.

### **2.7.3.5 Transportación**

Los fabricantes de ponchos y alfombras, utilizan el servicio colectivo para trasladar los ponchos y las alfombras a la plaza.

## **2.7.4 Promoción**

Es la forma como se da a conocer la existencia de un producto. Algunos artesanos especializados, comentan que por lo regular las personas llegan a ellos mediante referencias de otros compradores (Marketing Boca a Boca).

### **2.7.4.1 Venta personal**

La vociferación y la exhibición de los ponchos en la plaza, es como los fabricantes promueven los tejidos ya citados. Los ponchos dentro del Municipio de Momostenango, son vendidos en forma directa, por la familia y el propio fabricante. Algunos artesanos trabajan por encargo, para lo cual solicitan un anticipo del 50% del valor total del tejido.

## **2.7.5 La oferta**

Durante los últimos 10 años, la oferta ha disminuido como consecuencia de la baja demanda por la importación de ponchos mexicanos y coreanos.

### **2.7.6 La demanda**

Los tejidos de lana son adquiridos en un 50% a nivel internacional por turistas estadounidenses y de otros países, que visitan Guatemala. Los tamaños con mayor demanda son ponchos semi-matrimonial y alfombras pequeñas.

## **2.8 PROCESO ADMINISTRATIVO**

El funcionamiento de una organización empresarial, está basado en el proceso administrativo, conformado de la siguiente manera:

### **2.8.1 Planeación**

Implica la forma de trabajo orientada mediante la secuencia de operaciones para el logro de los objetivos de la Cooperativa, de acuerdo con los requerimientos de los tejidos se realiza anualmente.

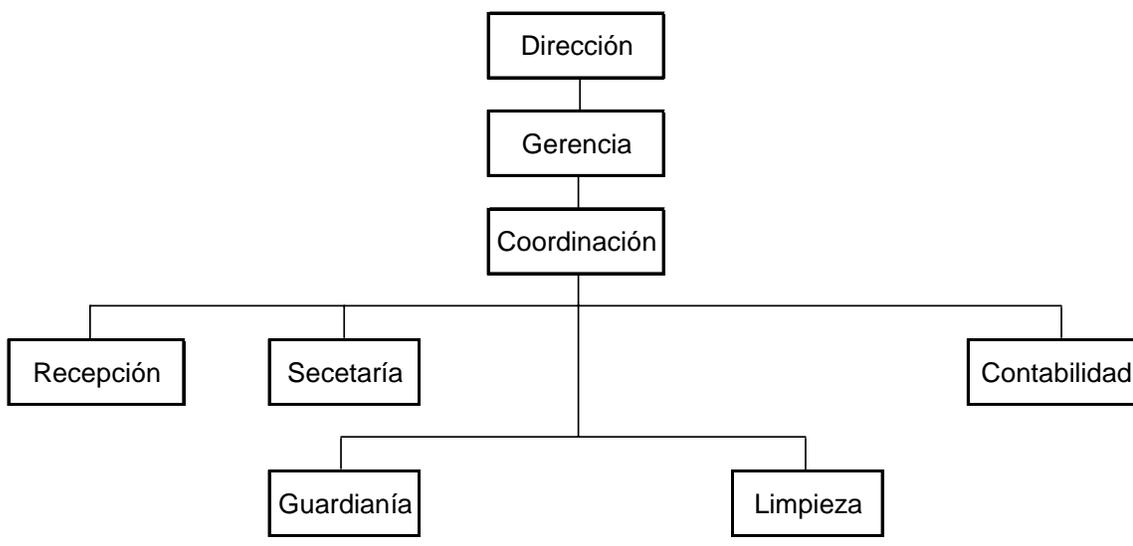
### **2.8.2 Organización**

Como se enunció anteriormente, los tejedores están agrupados por la Cooperativa del Tejedor Momosteco, COPITEM, en un 40%. Dentro de las causas por las que no se agremian están: algunos prefieren trabajar por su propia cuenta y tienen muy poca producción.

- **Organigrama**

La Cooperativa está compuesta por ocho secciones, las cuales se presentan a continuación:

**Gráfica 11**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Cooperativa del Tejedor Momosteco (COPITEM)**  
**Organigrama actual**  
**Año: 2004**



Fuente: Elaboración propia con base a datos proporcionados por la Cooperativa del Tejedor Momosteco (COPITEM).

### 2.8.3 Integración de los recursos

Los recursos se han dividido en tres principales:

#### 2.8.3.1 Recursos humanos

Los tejedores que no están agremiados a la Cooperativa COPITEM, se ocupan de realizar todos los procesos del tejido, ocasionalmente reciben la ayuda de algún miembro de la familia, quien no percibe compensación monetaria por su trabajo.

COPITEM está integrada por: La Asamblea con 80 personas, La Junta Directiva con nueve integrantes, un Presidente, un Gerente, dos Secretarios, dos Contadores, un Receptor, un Coordinador, tres Guardianes y una persona para la Limpieza.

### **2.8.3.2 Recursos físicos**

COPITEM, posee amplias instalaciones para atención al cliente, oficinas y venta de productos de lana. Los productores de ponchos y alfombras utilizan un área de sus viviendas y patios aledaños, para desarrollar las actividades del tejido.

### **2.8.3.3 Recursos financieros**

La Cooperativa, posee un fondo propio para las operaciones y con el producto de las utilidades asigna un porcentaje para los costos de operación. Los tejedores agremiados, reciben apoyo monetario para invertir en materia prima al momento en que les soliciten personas particulares una producción grande y ellos no dispongan de los recursos para la inversión, la cual deben reintegrar al momento de vender la producción o en fecha pactada con la Cooperativa.

### **2.8.4 Dirección**

La Dirección General está a cargo del Gerente, quien debe acoplarse a lo que el Presidente de la Junta Directiva le indique. Así también el Gerente debe tomar decisiones y comunicárselas a los subalternos.

### **2.8.5 Control**

La Junta Directiva controla el cumplimiento de las disposiciones de la Asamblea, vela por que la gerencia se ajuste a las normas preestablecidas. El Coordinador sigue las indicaciones que El Gerente le pide y tiene bajo su supervisión las secciones de Secretaría, Contabilidad, Recepción, Guardianía y Limpieza. Para ello está establecido un horario de entrada y salida y un control para los vehículos del kilometraje recorrido por día y hora.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA SITUACIÓN ENCONTRADA**

Los señores tejedores indicaron que se necesita incrementar las ventas para mejorar las condiciones de la población, en virtud de lo solicitado por ellos, se han propuesto algunas ideas para contribuir a mejorar los ingresos de los productores de ponchos y alfombras con lana de oveja, en el municipio de Momostenango.

#### **3.1. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

Debe hacerse una revisión de la organización actual de la Cooperativa del Tejedor Momosteco, COPITEM, con la finalidad de adecuar la misma a los cambios de la situación actual.

##### **3.1.1. Planeación**

Antes de diseñar estrategias para incrementar las ventas, es conveniente realizar una comparación y evaluación del estado de resultados obtenido.

La planeación debe realizarse sin perder de vista la misión y la visión de la organización.

##### **3.1.1.1. La visión**

Se diseñó la visión para la Cooperativa del Tejedor Momosteco, COPITEM, la cual se presenta en la siguiente página.

##### **3.1.1.2. La misión**

Para la Cooperativa citada, se ha definido la misión seguidamente.

## **VISIÓN**

Expandir las ventas de los ponchos y las alfombras de lana hechos en el municipio de Momostenango hacia nuevos mercados internacionales a través de la incorporación de la mezcla de marketing, con el diseño de nuevas estrategias.

Recuperar la producción de los tejidos de lana y crear mejoras a la tecnología usual, para superar las condiciones de vida de los tejedores.

## **MISIÓN**

Somos eficientes en el servicio a nuestros clientes nacionales y extranjeros, a través de nuestra planificación y el desarrollo de programas para garantizar el suministro oportuno de ponchos y alfombras, elaborados con lana de oveja.

Brindamos asesoría técnica, cooperamos con nuestros agremiados para suministrarles materia prima reintegrable al final del proceso, de manera que puedan producir sin barreras.

### **3.1.1.3. Estrategias**

- Para reducir los costos, podrían implementar algunas innovaciones en las herramientas con la asesoría de un ingeniero, sin perder la perspectiva de que se desea reducir costos, pero mantener la calidad. Al lograr reducir los costos e incrementar la producción, es necesario planear la forma de colocar los tejidos.
- Incluir dentro la planeación, publicidad a través de Internet (con ayuda del Gobierno, ONG'S o patrocinadores de la iniciativa privada), incorporar una breve descripción y un catálogo con diseños de ponchos y alfombras e indicar las dimensiones o unidades de medida para interesar a los posibles clientes, para ello deberá poseerse un listado de los precios de venta al mercado internacional, considerando las fluctuaciones monetarias y tasa de cambio de la moneda extranjera (dólar respecto al quetzal).
- Tratar de conseguir contactos en embajadas para ampliar la cartera de clientes actual.
- Convocar a una reunión a los artesanos que se dedican a producir los ponchos y alfombras para que conozcan la forma de trabajo con apoyo de la Cooperativa del Tejedor Momosteco, de manera que se puedan agrupar a los artesanos dedicados a estos tejidos y crear cursos de especialización en los que puedan participar tejedores que no estén agremiados a COPITEM para generar nuevos diseños.

### **3.1.1.4. Objetivos**

- Aumentar la participación en el mercado.
- Buscar la apertura de nuevos mercados.
- Mejorar la capacidad de producción mediante la capacitación de personas en el trabajo con la colaboración de personas especializadas en el oficio.
- Incrementar la demanda mediante la creación de nuevos diseños en la producción de ponchos y alfombras.
- Crear una nueva imagen en el mercado meta.

- Determinar el grado de conocimiento y niveles de recordación de la publicidad.
- Diferenciar el producto de la competencia a nivel internacional.
- Motivar el uso de los ponchos y las alfombras de lana elaboradas en Momostenango.

#### **3.1.1.5. Políticas**

- Designar a una persona que se ocupe de buscar nuevos mercados, mediante la visita a embajadas, hoteles e instituciones públicas y privadas.
- Crear diseños adecuados en ciertas épocas o temporadas, por ejemplo en fechas especiales como el día de la madre, el día del padre, motivos navideños, etc., y colocarse en las páginas de correo electrónico para solicitud de pedidos.
- Buscar asistencia técnica a través de organizaciones no gubernamentales (ONG'S) para innovar la tecnología y los tejidos de lana.
- Evaluar el precio de los ponchos tanto para el mercado local e internacional.

#### **3.1.2. Organización**

Es la forma en que está conformada una empresa en relación a los tramos de dependencia interna y la segmentación por áreas de trabajo.

##### **3.1.2.1. Tipo de organización**

La Cooperativa del Tejedor Momosteco (COPITEM), forma parte de las organizaciones privadas.

##### **3.1.2.2. Estructura organizacional**

La Junta Directiva guía la organización de COPITEM, con las disposiciones que se consideran mejores para el buen funcionamiento de la institución.

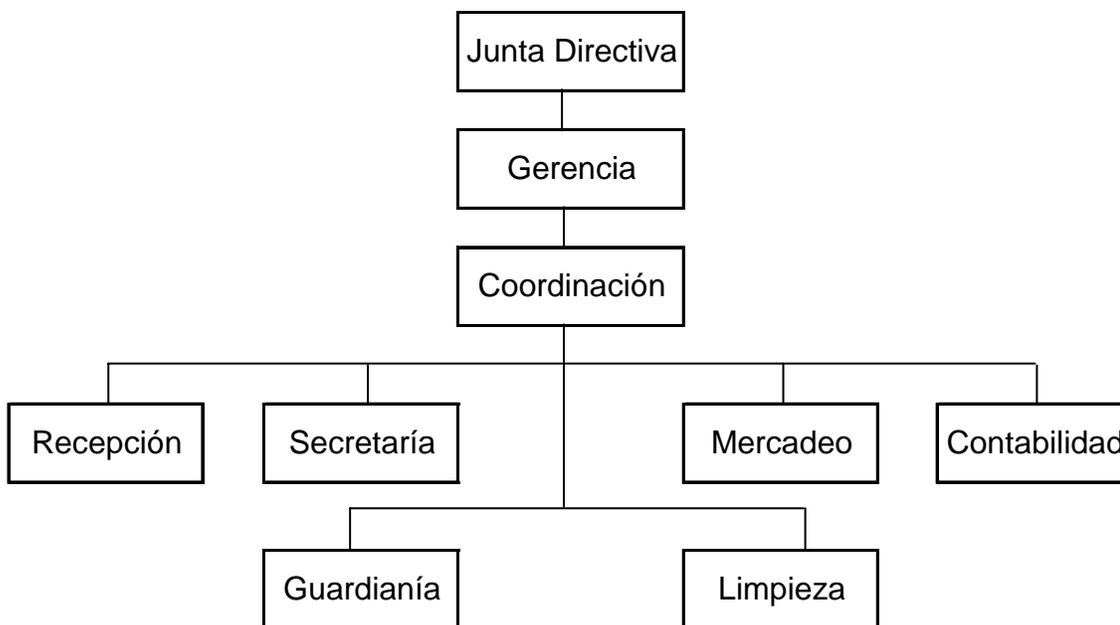
#### **3.1.3. Integración de los recursos**

Comprende la unión de los elementos para el buen funcionamiento institucional.

### 3.1.3.1. Recursos humanos

Es conveniente integrar a una persona para ampliar el actual nicho en el mercado tanto a nivel nacional como internacional; puede contratarse por planilla, con un sueldo base más comisión sobre ventas.

**Gráfica 12**  
**Municipio de momostenango-Totonicapán**  
**Cooperativa del Tejedor Momosteco (COPITEM)**  
**Organización propuesta**  
**Año: 2004**




---

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la Cooperativa del Tejedor Momosteco (COPITEM).

### 3.1.3.2. Recursos físicos

La entrada a la Cooperativa presenta un tramo corto sin asfaltar, por lo que sería conveniente hacer el esfuerzo por arreglar, ya que se trata de una distancia aproximada de 50 metros, pero por ser cuesta hacia arriba y con cruce da la impresión que fuera de mayor extensión, pues este ocasiona polvo y temor al visitante que viaja por vez primera de que el camino no sea accesible para vehículos pequeños.

### **3.1.3.3. Recursos financieros**

- En la propuesta de la página en Internet solicitar el apoyo al gobierno a través del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), para que se puedan exhibir algunos tejidos o con la ayuda de entidades privadas y realizar publicidad para invitar a organizaciones internacionales a que realicen sus compras.
- Integrar COPITEM a la Gremial de exportadores de productos no tradicionales (AGEXPRONT) para las ventas a otros países.
- Se sugirió la innovación tecnológica para agilizar el proceso productivo, podría solicitarse el apoyo a alguna organización no gubernamental para la implementación de cambios a la tecnología vigente para reducir los costos.
- Luego de realizada la evaluación de los precios, incrementar el porcentaje de utilidad a los asociados, al mismo tiempo invitar a los no socios para darles a conocer esta información.

### **3.1.4. Dirección**

Norma los lineamientos que conviene seguir para beneficio de la institución, que se ve reflejada en los resultados obtenidos a un período determinado.

Debe realizarse una autoevaluación del funcionamiento y los logros, verificar si los cambios actuales o programas vigentes llenan las expectativas de la misión y la visión de COPITEM; de no ser así revisar la planificación actual, para que la etapa del ciclo de vida del producto que está en la madurez y con tendencia hacia abajo, no decline como se ha dejado sentir ya por la población.

### **3.1.5. Control**

Para la integración del nuevo elemento a la Cooperativa se sugiere que tenga relación directa con la Coordinación para la organización de pedidos y calendarización de entregas; quien a su vez tiene que ponerse en comunicación

con Producción y Gerencia. Puede llevar un registro computarizado y/o manual de pedidos y fechas de entrega en un cuaderno o agenda.

### **3.2. MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

Comprende la interrelación que existe entre producto, precio, plaza y promoción.

#### **3.2.1. PRODUCTO**

Los ponchos y las alfombras son elaborados con lana de ovejas, que generalmente son del Municipio. Al incrementarse las ventas, será necesario adquirir mayores volúmenes de lana, para evitar que cada productor en caso de tener que realizar compras fuera de la región, haga el viaje a otros departamentos como Huehuetenango y Sololá, la Cooperativa podría realizar esta operación y canalizar la materia prima a los productores.

##### **3.2.1.1. Variedad**

Es indispensable innovar con nuevos diseños y combinaciones de colores, en la producción de ponchos y alfombras. El ancho de los telares, está definido para un tamaño máximo de ponchos matrimoniales, sin embargo en varios hogares se poseen camas de tamaños king y queen, por lo que con la innovación en la tecnología sugerida podrá ampliarse a estos tamaños y así incrementar las ventas.

##### **3.2.1.2. Calidad**

Al momento de captar nuevos mercados, no debe disminuirse la calidad de los mismos por el aumento de la demanda.

##### **3.2.1.3. Empaque**

Durante el traslado a lugares distantes para preservar los tejidos de lana del polvo o evitar que se ensucien durante el traslado, es necesario utilizar algún tipo de empaque que permita la visibilidad y la protección del tejido. Inclusive

debe pensarse en un embalaje para el transporte de grandes volúmenes.

#### **3.2.1.4. Presentación y tamaño**

Para la colocación de los ponchos en los hoteles y mercados internacionales, pueden crearse de tamaño Kingsize.

#### **3.2.2. PRECIO**

En la evaluación del precio para una nueva asignación, se deben contemplar todos los costos de elaboración y mejora de las utilidades para los productores; en las exportaciones, son importantes los gastos adicionales como: traslado del producto al centro de envío, empaque y/o embalaje, valor de la moneda, las fluctuaciones económicas y otros que formen parte de la comercialización.

- **Descuentos y términos del crédito**

Puede establecerse un porcentaje de descuento por: volumen de compra, compras ocasionales en que la tendencia de la temporada de venta tienda a disminuir por ejemplo en verano. Para las ventas se sugiere implementar un sistema de cobros a través de la red bancaria con depósito a cuenta.

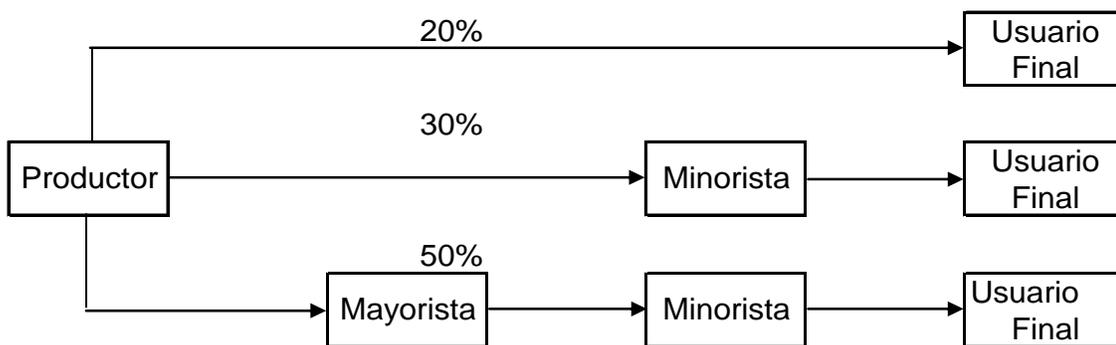
#### **3.2.3. PLAZA**

Los lugares convenientes para realizar los intercambios comerciales involucran:

##### **3.2.3.1. Canales de comercialización**

Los canales establecidos pueden ampliarse internacionalmente mediante la búsqueda de distribuidores mayoristas en otros países, a través del nuevo personal para realizar el mercadeo. Se propone que se mantengan los canales de comercialización conformados desde el fabricante, el mayorista, el minorista, en diferentes porcentajes para poder llegar por último al usuario final.

**Gráfica 13**  
**Municipio de Momostenango- Tonicapán**  
**Elaboración de ponchos y alfombras de lana**  
**Canales de comercialización propuestos**  
**Año: 2004**



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

### 3.2.3.2. Cobertura

A través de la página de Internet, puede lograrse una ampliación de la cobertura como se propuso antes y con la intervención de los canales enunciados.

### 3.2.3.3. Inventario

Hacer una comparación de las ventas en años pasados en el período de mayor demanda de los ponchos y alfombras y el comportamiento actual, para realizar una proyección del inventario mínimo para el abastecimiento oportuno de productos terminados, obtención de los materiales y atención a los clientes.

### 3.2.3.4. Transportación

Es imprescindible analizar las opciones para el envío de los productos al extranjero y las condiciones más favorables al comprador a través de COPITEM.

### 3.2.4. PROMOCIÓN

Crear una página en Internet con fotografías para dar una idea visual de los tejidos que se producen.

#### **3.2.4.1. Venta**

La venta podría realizarse mediante el envío de un contrato que puede elaborar un abogado y notario, a través de correo electrónico (e-mail), Internet, u otro sistema que se considere conveniente. El mercado potencial puede ser enfocado hacia personas individuales, propietarios de hoteles y edificios.

#### **3.2.4.2. Identificación de la competencia**

En el mercado existen a nivel nacional productores de ponchos en otras regiones del occidente del país, sin embargo la competencia mayor está con la producción de otras calidades de poncho que provienen de México y Corea, los cuales pueden encontrárseles casi en cualquier parte de Guatemala y se infiere que en otros países ocurre lo mismo.

#### **3.2.4.3. Limitaciones para competir en el mercado**

Son todas aquellas restricciones que pueden afectar el movimiento comercial de los productos que se desean vender.

- Falta de código de barras.
- La publicidad es casi nula.
- Competencia internacional.
- Fácil acceso de productos sustitutos.
- Ausencia de innovación tecnológica.
- Inexistencia de una fuerza de ventas.

#### **3.2.4.4. Ideas para mejorar la fuerza de ventas y el servicio**

- Realizar talleres de capacitación o buscar asesoría en ventas, podría trabajarse con el Instituto Técnico de Capacitación INTECAP.
- Crear un programa de incentivos con los canales de distribución.
- Promover el producto con base a las sugerencias del cliente e intermediarios
- Analizar las ventajas y desventajas, así como la capacidad financiera para poder implementar un código de barra, en un largo plazo.
- Elaborar una etiqueta para los ponchos con identificación del País y el Municipio, incluir correo electrónico y número de teléfono para información.

## CAPÍTULO IV

### PROYECTO: ELABORACIÓN DE CORTES TÍPICOS

En el municipio de Momostenango, departamento de Totonicapán, el 95% de las mujeres pertenecen a la cultura maya quiché, los cortes típicos son utilizados en el lugar diariamente.

#### 4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Los cortes típicos, son productos complementarios de uso relacionado (“cuando dos productos se utilizan naturalmente junto con otro”<sup>14</sup>), prendas de vestir diseñadas para las mujeres guatemaltecas mayas, que se complementa con el uso de una faja y un güipil. El corte como lienzo de tela, tiene las medidas de un metro de ancho y siete varas de largo, los diseños forman líneas con hilos de colores en posiciones horizontales y verticales; para su elaboración usan hilo altaseda, hilo jaspe e hilo torzal. La forma de crear el hilo jaspe, consiste en realizar ataduras en los hilos a diferentes distancias, los cuales se sumergen en los tintes, luego se sacan y al desatarse los amarres y entrelazarse como tejido, se producen figuras en tonos más claros (Jaspe); es teñido con colorantes de tipo vegetal, animal o sintético, para la elaboración de los tejidos, en el presente proyecto, se utilizará hilo jaspe ya teñido.

El tejido se hace a través de procedimientos manuales, por medio de un telar de madera, estos pueden ser: telar de cintura o telar de pie, para el proyecto se utilizarán los segundos, con lanzaderas para facilitar el proceso productivo. Cada color y diseño de corte, tiende a identificar a un sector de la población guatemalteca. El vestuario original para la mujer en Momostenango, lo constituía un güipil en color rojo con finas líneas verticales en color negro y el corte es un cuadriculado pequeño combinado con

---

<sup>14</sup> Joseph P. Guiltinan. Et al. Gerencia del Marketing Estrategias y programas. Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición Colombia 2004. P.165. Pp.470

azul, negro y lila; caites elaborados en cuero y una cinta enrollada alrededor de la cabeza; en la actualidad las niñas lo visten en actividades culturales, no se observa de uso diario.

#### **4.1.1 Línea de productos**

Dentro de la línea de cortes típicos, se conocen cuatro variedades, por el material de elaboración:

##### **4.1.1.1 Zarapado**

Este tipo de corte es el de mejor calidad, distinguido por la suavidad del tejido y de consistencia liviana. Los materiales predominantes son: alta seda e hilo de algodón; forman parte del diseño el jaspe y el torzal.

##### **4.1.1.2 De hilo**

Se le conoce con el nombre de tinta o mojado, la característica de este tejido es que en su elaboración únicamente se requiere de hilo sintético, que tiende a manchar la labor.

##### **4.1.1.3 Mercerizado**

Se distingue porque lleva una combinación de lustrina e hilo de algodón.

##### **4.1.1.4 Mish**

En el Municipio actualmente este tejido está excluido del mercado local debido a que el corte es pesado y grueso.

#### **4.1.2 Características del producto**

Las cualidades particulares del corte típico, varía de acuerdo con el tipo de producto. En la organización propuesta, se elaborarán los cortes típicos denominados

---

zarapados, por tener las condiciones más favorables de uso, lavado y secado, así como el aspecto y comodidad que refleja para las usuarias.

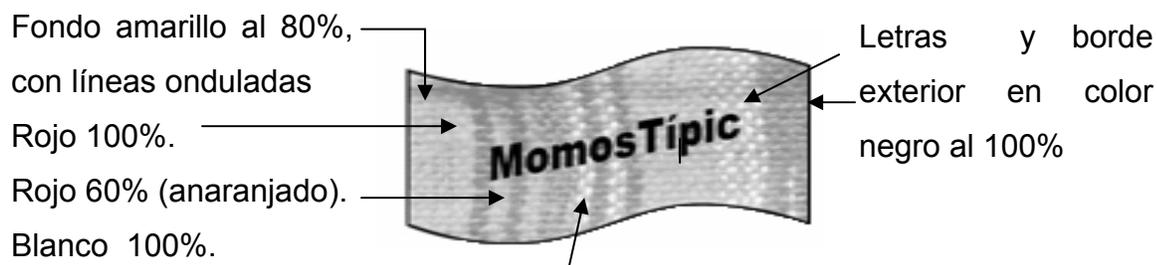
#### 4.1.3 Nombre de la marca

Identifica y diferencia el corte típico de la competencia, permite recordar el nombre con facilidad en la mente de las usuarias. Se sugiere la marca MomosTípico, por la combinación del nombre de origen en el municipio de Momostenango y Típico por tratarse de un tejido típico.

#### 4.1.4 El logotipo

Identifica la marca del tejido típico que se promoverá, el logo propuesto es el siguiente:

**Gráfica 14**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Logotipo**  
**Año: 2004**



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

Los porcentajes que están escritos al lado del nombre del color, indican la intensidad de aplicación para cada uno de los componentes.

#### 4.1.5 Slogan

Es una frase u oración, para que las personas posesionen en su mente la marca que les hará distintivas al vestir el corte típico.



#### **4.1.6 Empaque**

El corte típico en los lugares de venta, carecen de un empaque diseñado, la razón es que por la cultura, a los clientes les gusta extender los tejidos y visualizarlos, por tal razón se usarán bolsas plásticas, con logotipo y slogan.

### **4.2 JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de los cortes típicos es una propuesta de inversión conveniente para el Municipio, por ser una labor artesanal guatemalteca con gran demanda por la población femenina maya, forma parte de la cultura y está garantizado constitucionalmente el uso del traje indígena. No se ha implementado la producción debido a que la población ha carecido de asesoría técnica y financiera para hacerlo; al poner en acción el proyecto, se generarán fuentes de empleo para: el proceso productivo de los cortes y el personal administrativo; así mismo con las ventas, se beneficiará la economía dentro del municipio de Momostenango, los clientes potenciales tendrán la oportunidad de comprar estos tejidos cualquier día de la semana con lo que podrán economizarse el gasto en transporte hacia otros municipios y/o departamentos.

### **4.3 OBJETIVOS**

Con el proyecto, se pretende alcanzar los objetivos siguientes:

#### **4.3.1 Objetivos generales**

- Promover el desarrollo socioeconómico a través de la propuesta de inversión elaboración del corte típico, que favorezca la creación de puestos de trabajo y el nivel de calidad de vida de los residentes en el municipio de Momostenango, departamento de Totonicapán.
- Producir anualmente 432 cortes estilo zarapado, durante cinco años, con tejidos innovadores en diseños de buena calidad a un precio favorable.

#### **4.3.2 Objetivos específicos**

- Lograr un nivel de participación del 1.79% en el mercado de cortes típicos de la Villa de Momostenango, mediante la comercialización de la producción.

- Introducir al mercado de cortes típicos, el corte zarapado, que se elabore en el Municipio y satisfacer los gustos y preferencias de la mujer que lo utiliza.
- Crear nuevos estilos, al permitir que los tejedores propongan ideas para los mismos, en cuanto a la combinación de colores y diseños de labores en el tejido.

#### 4.4 ESTUDIO DE MERCADO

“Es el conjunto de investigaciones que se realizan para conocer un determinado mercado” <sup>15</sup>, implica identificar las necesidades sentidas por la mujer, de vestir con tejidos que no le destiñan y sean atractivos. Relaciona el precio de venta y la comercialización, vinculado a la disponibilidad de compra, las ventajas de tiempo y lugar, las mujeres hacen uso del corte típico, no visten uno en particular, puesto que los adquieren los días de plaza.

##### 4.4.1 Oferta

“Es la cantidad de bienes o servicios que cierto número de oferentes está dispuesto a poner a disposición del mercado, a un precio determinado” <sup>16</sup>. La oferta actual en el Municipio está constituida por intermediarios minoristas, que se trasladan desde sus lugares de origen como Totonicapán, San Cristóbal, Huehuetenango, Quetzaltenango y Salcajá, los días de plaza (miércoles y domingo), para ofrecer los cortes a la población de Momostenango.

**Cuadro 13**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Oferta según investigación de mercado**  
**Año: 2004**

Número de vendedores		Días de oferta		Unidades de cortes típicos disponibles		Total de cortes típicos
10	*	52 domingos	*	30	=	15,600
5	*	52 miércoles	*	30	=	7,800
23	*	10 festivos	*	50	=	10,500
Total						33,900

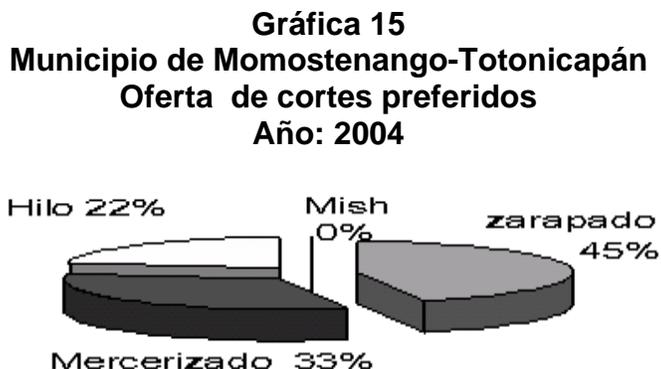
Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2004.

<sup>15</sup> Asenjo B. Rabassa y María Rosario García Tous. Diccionario de Marketing. Ediciones Pirámide. Madrid 1981 Segunda Edición P. 66. Pp.166

<sup>16</sup> Ídem P.107.

La investigación de mercado evidenció la presencia de 23 vendedores promedio durante el mes de diciembre; mientras que en los meses anteriores, el promedio no sobrepasó de 10 personas. En la aldea Xequemeyá, municipio de Momostenango, un productor elabora cortes por pedido, para venderlos en Salcajá y recibe encargos del área urbana. La razón por la cual no existen más productores en el Municipio, se debe a que los tejedores se han dedicado a elaborar otro tipo de tejidos porque se necesita una inversión grande y a nivel individual no les es posible realizarla; no ha surgido la iniciativa de organizarse, sin embargo existen personas interesadas en fabricar los cortes típicos.

En la siguiente gráfica está dividida en porcentajes la preferencia manifestada por los compradores, de acuerdo con la investigación de mercado realizada a los vendedores de los cortes típicos.




---

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

Al consultársele a los vendedores que acuden a la plaza, se registró que la oferta de los cortes típicos se basa en la preferencia de los compradores por las adquisiciones, en los porcentajes siguientes: el 45% prefiere el corte zarapado, el 33% el corte mercerizado, el 22% el corte de hilo y el 0% el corte mish.

Por la carencia de estadísticas de cortes típicos, se trabajó con los datos de encuesta poblacional censos números X, del año 1994 y XI del año 2002.

**Cuadro 14**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Población femenina maya**  
**Período: 1994-2002**

Datos según Censo de población Número	Total de Mujeres	Porcentaje 15 años y más total	Total de Mujeres de 15 años y más	Porcentaje mujeres visten Corte Típico	95% del Total de mujeres 15 años y más
X, del año 1994	35,344	51.68%	18,266	95%	17,352
XI, del año 2002	45,764	52.40%	23,980	95%	22,781
Diferencia	10,420	0.72%	5,714		5,429

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Instituto Nacional de Estadística - INE-.

Al comparar los censos poblaciones la variación entre el número de mujeres, refleja un incremento entre los años 1994 y 2002. El grupo objetivo, es el comprendido de 15 años en adelante de las cuales el 95% viste el corte típico. Para calcular la tasa anual de crecimiento (TAC), para mujeres indígenas en edad de 15 años y más (véase cuadro anterior), se utilizó la fórmula siguiente:

**S=P(1+i)<sup>n</sup>** Donde: S= Población último año, P= Población año base <sup>n</sup>= años.

Tasa anual de crecimiento

$$\text{TAC} = (\sqrt[n]{s/p}) - 1 = (\sqrt[8]{22,781/17,352}) - 1 * 100\% = 3\%$$

La tasa anual de crecimiento poblacional es del 3%. Esta fórmula sirvió de base para cuantificar datos en la demanda y en la oferta de los cortes típicos zarapados.

**Cuadro 15**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Oferta histórica según Investigación de mercado**  
**Período: 1999-2003**

	femenina	cortes disponibles	cortes zarapados	potencial histórica
1999	20,116	29,242	45%	13,159
2000	20,719	30,120	45%	13,554
2001	21,341	31,023	45%	13,960
2002	22,781	31,954	45%	14,379
2003	29,724	32,913	45%	14,811

Fórmula  $S = P(1+i)^n$ , para estimar la población femenina y cortes disponibles.

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

La oferta proyectada para los cortes típicos zarapados, para el período 2004- 2008, aplicado el porcentaje al número de cortes que estarán disponibles en el mercado por los comerciantes que llegan al Municipio es:

**Cuadro 16**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Oferta proyectada para la línea de los cortes disponibles**  
**Período: 2004-2008**

Año	Población femenina	Total unidades cortes disponibles	Porcentaje cortes zarapados	Oferta potencial proyectada
2004	24,168	33,900	45%	15,255
2005	24,893	34,917	45%	15,713
2006	25,640	35,965	45%	16,184
2007	26,409	37,043	45%	16,670
2008	27,202	38,155	45%	17,170

Fórmula  $S = P (1+i)^n$ , utilizada para estimar la población femenina y el total de unidades de cortes disponibles.

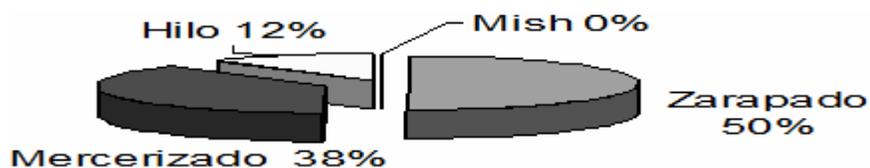
Fuente: Elaboración propia con base en datos del XI Censo de población y VI de habitación 2002. Instituto Nacional de Estadística –INE-.

En este cuadro 15, se pone de manifiesto la oferta de los cortes disponibles durante los cinco años del proyecto, con base a la investigación de mercado, puede verse que se mantendrán las ventas del corte zarapado por la preferencia de las usuarias. La oferta para los cortes zarapados permanece relativamente alta pero no satisface los requerimientos como podrá leerse más adelante.

#### 4.4.2 Demanda

El corte típico tiene demanda regional y nacional. Los departamentos más representativos son: Quetzaltenango, Huehuetenango, El Quiché, Alta Verapaz, Chimaltenango, Baja Verapaz, Sololá, Totonicapán, San Marcos y Suchitepéquez. En el Municipio, el 95% de mujeres lo viste, las preferencias en el tipo de corte que adquieren se ilustra en la siguiente gráfica:

**Gráfica 16**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Investigación de mercado a compradoras**  
**Año: 2004**



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

El corte con más demanda es el corte zarapado con el 50%, por la calidad y suavidad; el segundo lugar lo ocupa el corte mercerizado con una demanda del 38%, revelan las mujeres su preferencia por ser de menor precio, pero que a la vez el tejido no es tan duro como el del corte de hilo; el corte de hilo abarca el 12% por ser de bajo precio y el corte mish no es solicitado.

**Cuadro 17**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Demanda potencial histórica de cortes zarapados**  
**Período: 1999-2003**

Año	Población femenina	Demanda anual Per cápita (unidades)	Demanda potencial histórica		
			Total de cortes (unidades)	Porcentaje cortes zarapados	Total cortes zarapados
1999	20,116	2	40,232	50%	20,116
2000	20,719	2	41,438	50%	20,719
2001	21,341	2	42,682	50%	21,341
2002	22,781	2	45,562	50%	22,781
2003	23,464	2	46,928	50%	23,464

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

En el cuadro anterior, se observa que el comportamiento de la demanda histórica fue en aumento anualmente, en proporción con la población femenina que viste el corte típico.

#### **4.4.3 Compra aparente o demanda efectiva**

La demanda la conforma la población femenina del País, que usa el corte Típico; el aumento está en función al crecimiento poblacional.

**Cuadro 18**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Demanda potencial proyectada del total de unidades**  
**Período: 2004-2008**

Año	Población femenina	Demanda anual Per cápita (unidades)	Demanda potencial proyectada		
			Total de cortes (unidades)	Porcentaje cortes zarapados	Total cortes zarapados
2004	24,168	2	48,336	50%	24,168
2005	24,893	2	49,786	50%	24,893
2006	25,640	2	51,280	50%	25,640
2007	26,409	2	52,818	50%	26,409
2008	27,202	2	54,404	50%	27,202

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

La compra anual Per cápita se refiere al número de cortes que las usuarias compran al año, es decir que una mujer adquiere dos unidades anualmente, por tal motivo la demanda potencial total duplica el número de mujeres.

En el cuadro que continúa, se detalló la demanda potencial proyectada para cada uno de los cortes típicos, con los porcentajes resultado de la investigación de mercado efectuada a las compradoras de estos tejidos.

**Cuadro 19**  
**Municipio de Momostenango - Totonicapán**  
**Demanda insatisfecha histórica de cortes zarapados**  
**Período: 1999-2003**

Año	Población femenina	Demanda potencial histórica	Oferta (-) potencial histórica	=	Demanda insatisfecha histórica
1999	20,116	20,116	13,159		6,957
2000	20,719	20,719	13,554		7,165
2001	21,341	21,341	13,960		7,381
2002	22,781	22,781	14,379		8,402
2003	23,464	23,464	14,811		8,653

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

En el año 1999 la demanda insatisfecha histórica fue de 6,957 cortes zarapados y en el 2003 se calculó en 8,653 unidades.

**Cuadro 20**  
**Municipio de Momostenango - Totonicapán**  
**Demanda insatisfecha proyectada para cortes zarapados**  
**Período: 2004-2008**

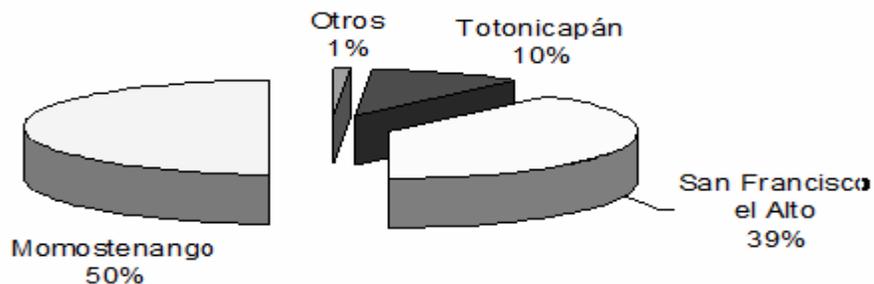
Año	Población femenina	Demanda potencial proyectada	(-) Oferta potencial proyectada	=	Demanda insatisfecha proyectada
2004	24,168	24,168	15,255		9,149
2005	24,893	24,893	15,789		9,469
2006	25,640	25,640	16,342		9,800
2007	26,409	26,409	16,913		10,144
2008	27,202	27,202	17,505		10,499

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

La demanda insatisfecha proyectada para el año 2004 se computó en 9,149 unidades, lo cual hace que el proyecto tenga muy buena aceptación, de manera que con la producción de 432 cortes en el año 2004, la cobertura será del 1.79% de dicha demanda insatisfecha. Año con año la demanda insatisfecha se incrementa, sin embargo no se ha previsto aumento en la producción debido a que se está en la fase de introducción al mercado; posterior a los cinco años podrá rediseñarse o adaptarse la producción.

Las compradoras de cortes típicos, los adquieren en los lugares que se indican en la gráfica siguiente:

**Gráfica 17**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Lugar donde adquieren las usuarias los cortes típicos**  
**Año: 2004**



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

El mayor número de compras las hacen en el mismo Municipio con el 50% por la conveniencia en tiempo; el 39% prefiere visitar el Municipio de San Francisco el Alto, que es el más próximo a Momostenango, le sigue la cabecera departamental Totonicapán con el 10%, el 1% lo adquiere en otros lugares.

#### 4.4.4 Precio

Se ha calculado con base a los gastos fijos y variables; se incluye la mano de obra para la elaboración de los cortes típicos zarapados y la utilidad, como puede apreciarse en la sección de costos. En la investigación de mercado realizada en la plaza, se encontraron los precios promedio para los cortes de esta forma: el corte de hilo de Q.310.00, corte mercerizado Q.444.00 y el corte de la propuesta el zarapado que varía desde Q.650.00.

Para efecto de la venta de los cortes típicos se utilizará el precio de paridad, es decir el mismo precio que utilizan los productores que ocasionalmente viajan desde San Francisco el Alto a vender a Momostenango, el cual es de Q.650.00, se empleará este precio porque aún cuando se tejan nuevos diseños, el Comité deberá lograr un espacio en el mercado, por inicio de operaciones. En el Municipio, por la ausencia de organizaciones dedicadas a elaborar los cortes típicos, el precio del producto al

consumidor final es variable, algunos vendedores utilizan el precio sombra para vender. Por tratarse de una producción pequeña, las ventas serán al contado en moneda nacional (quetzales) y los precios serán fijos.

#### **4.4.5 Plaza**

Para la venta de los tejidos, se establecerá una sala de atención al cliente en el Paraje Chornó, del Barrio Santa Ana, en donde habrá una estantería para colocar los cortes típicos.

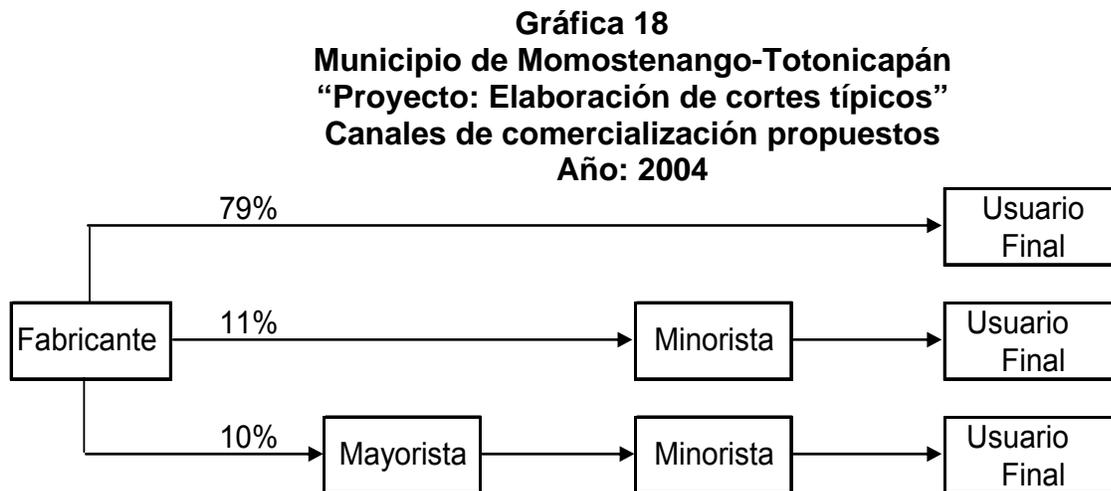
##### **4.4.5.1 Canales de comercialización**

Se propone que los cortes típicos sean comercializados por medio de tres canales debido a lo siguiente:

- Canal directo: con un 79% de participación, permitirá a las familias del Municipio adquirir los cortes zarapados con nuevos diseños y a un mejor precio, cualquier día de la semana.
- Canal uno: participará con el 11% en el mercado, para que las mujeres de otras aldeas que no puedan viajar hasta la sala de ventas, logren vestir un corte de calidad elaborado por personas momostecas.
- Canal dos: algunos intermediarios eligen comprarles a los mayoristas por la diversificación de tejidos, es conveniente integrarlos para tener una mejor cobertura, con una participación del 10%; los mayoristas no venden en el centro de Momostenango, pero si lo hacen en otras aldeas del Municipio como Pologuá, de acuerdo con la información proporcionada por los minoristas, por lo que se le daría el beneficio a la mujer de otras aldeas de vestir diseños de Momostenango y permitiría la expansión del Comité. Aunque la producción anual será de 432 cortes, se consideró la participación del mercado mayorista debido a que en la investigación de mercado, los minoristas indicaron que los mayoristas realizan compras pequeñas a distintos

productores para diversificar los diseños, puesto que cada fabricante tiene su propio estilo de trabajo.

A continuación la representación gráfica de distribución para los cortes típicos:



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

Esta representación gráfica, muestra las formas descritas en las que podrán comercializar los cortes típicos en la sala de ventas.

- **Fabricante:** Lo constituye el Comité que se ocupará de todo el proceso productivo de los cortes típicos con marca MomosTípic.
- **Minoristas:** "Cualquier organización que vende a los consumidores finales"<sup>17</sup>. Se consideró a los minoristas, porque en Momostenango, ellos trabajan con volúmenes menores o iguales a 30 cortes.
- **Mayoristas:** "Se les conoce como intermediarios, distribuidores o casas de abasto de fábrica"<sup>18</sup>. Los mayoristas conservan existencias superiores a 30 unidades, esta varía por según la capacidad de compra y almacenaje de los mismos poseen, algunos ofrecen crédito y realizan entregas.

<sup>17</sup> Philip Kotler. Dirección de Marketing. Editorial Pearson Educación, edición milenio. México 2001. P.520. Pp.858

<sup>18</sup> Idem P.533.

A través de la inversión en publicidad se logrará contactar tanto a mayoristas como minoristas, ya que los días de mercado (miércoles y domingos) visitan Momostenango diversas personas del Municipio y de lugares aledaños.

#### 4.4.5.2 Márgenes de comercialización

Determinan los ingresos que genera un proyecto, a continuación se presenta las fórmulas utilizadas para calcular los márgenes de comercialización:

- **Margen de comercialización para el canal directo**

La utilidad percibida = Precio – Costo unitario= Q.650.00 – Q.283.30= Q.366.70

Margen de comercialización =  $\frac{\text{Utilidad} * 100\%}{\text{Precio}} = 56.42\%$ .

Con la utilidad de Q.366.70, se tiene un margen de comercialización de 56.42% por cada corte vendido.

**Cuadro 21**  
**Municipio de Momostenango – Totonicapán**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Márgenes de comercialización canal uno**  
**Año: 2004**

Institución	Precio de venta unidad Q.	Margen bruto Q.	Costo de mercadeo Q.	Margen neto Q.	Rendimiento %	Participación %
Fabricante	650.00	650.00	<u>6.89</u>	643.11	98.94	72.22
Transporte			0.80			
Publicidad			1.28			
Comisión venta			3.25			
Empaque			0.75			
Minorista	900.00	100.00	<u>4.00</u>	87.00	9.67	27.78
Transporte			3.75			
Empaque			0.25			

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

Al presentarse el margen de comercialización anterior, se observa que el fabricante percibe el 98.94% de beneficio con una participación del 72.22% y el minorista 9.67% y 27.78% respectivamente.

**Cuadro 22**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Márgenes de comercialización canal dos**  
**Año: 2004**

Institución	Precio de venta unidad Q.	Margen bruto Q.	Costo de mercadeo Q.	Margen neto Q.	Rendimiento %	Participación %
Fabricante	650.00	650.00	<u>6.08</u>	643.92	99.06	81.25
Transporte			0.80			
Publicidad			1.28			
Empaque			0.75			
Comisión venta			3.25			
Mayorista	800.00	150.00	<u>11.50</u>	138.50	17.31	10.00
Transporte			10.00			
Embalaje			1.50			
Minorista	900.00	100.00	<u>4.00</u>	87.00	9.67	9.00
Transporte			3.75			
Empaque			0.25			

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

El fabricante tendrá la mayor parte de participación en el proceso comercial con el 81.25% y un rendimiento sobre la inversión del 99.06%, mientras que el mayorista participará en un 10% de la comercialización y tendrá un 17.31% de rendimiento en la inversión que realice, el minorista ocupará el 9% de participación, con un rendimiento de 9.67%; lo que equivale a un margen neto de Q.643.92 para el fabricante, Q.138.50 para el mayorista y de Q.87.00 para el minorista. Los cortes típicos zarapados otorgan buenos márgenes de comercialización, por la demanda de la mujer guatemalteca.

#### 4.5 ESTUDIO TÉCNICO

Establece la factibilidad técnica de la propuesta de inversión. Se considera: la localización, el tamaño y el nivel tecnológico.

#### **4.5.1 Localización**

En el barrio Santa Ana, estará localizada la organización propuesta, para el proceso de elaboración de los cortes típicos y los requerimientos del mercado, por lo que se incluye la macro localización y micro localización.

##### **4.5.1.1 Macro localización**

El proyecto se desarrollará en el municipio de Momostenango, departamento de Totonicapán, que dista 208 kilómetros de la Ciudad Capital, con una extensión territorial de 305 kilómetros cuadrados.

##### **4.5.1.2 Micro localización**

En el Municipio, la mujer indígena viste corte típico; existen tejedores que por limitaciones financieras para invertir en forma individual no han creado una organización dedicada a esta producción. El lugar más apropiado para la propuesta, será en el Paraje Chornó, en la zona 1, avenida principal, del barrio Santa Ana; para atender a los clientes y tener cerca al personal. Existen amplias extensiones de terreno, con acceso de terracería en muy buenas condiciones, con cobertura de los servicios de electricidad, agua y teléfono, a los alrededores del sector llegan los buses de la aldea Xequemeyá y los balnearios de Payeshú, Palá Chiquito, el Barranquito y el Salitre, lugares muy visitados por la población.

##### **4.5.1.3 Tamaño del proyecto**

El proyecto está diseñado para cinco años con: la producción de 432 cortes típicos al año, una inversión de Q.105,892.00, las ventas totales anuales ascenderán a Q.280,800.00. Una persona teje tres cortes terminados durante una semana, cada telar tiene una utilización efectiva de 36 horas semanalmente, con lo que se maximiza la utilización por las actividades previas. Concluidos los cinco años, podrá incrementarse la producción ya que la capacidad instalada es para seis telares, se diseñó en un área de 270 m<sup>2</sup> para iniciar operaciones; no se utiliza todo el terreno, tiene una extensión total de 1,467 m<sup>2</sup>, sin embargo se consideró que por la tasa de crecimiento

poblacional y para mantener en un futuro el área de producción en un mismo lugar, era conveniente un terreno amplio, así mismo, debe recordarse que éste, adquiere plusvalía con el tiempo. Como un proyecto aparte, para evitar la inutilización del resto del terreno por costo de oportunidad, podría alquilarse con un contrato escrito con la mediación de un Abogado y Notario o bien construir locales comerciales para lograr un ingreso adicional.

#### **4.5.1.4 Tecnología**

Los procesos productivos son desarrollados con un nivel tecnológico tradicional. Se pretende obtener financiamiento a través de un préstamo en el banco BANRURAL, por un monto de Q.50,000.00, dentro del cual se contempla la adquisición de maquinaria como podrá verse más adelante. Para la realización del presente proyecto, se requiere la adquisición de:

- **Terreno**

Un terreno que mide 1,467 m.<sup>2</sup>, de los cuales se utilizará 270 m.<sup>2</sup> para crear los ambientes del área administrativa y operativa para producir los cortes, se incluirá una sala para ventas, por la magnitud del proyecto y en anticipación al crecimiento de la organización, la inversión en terreno e instalaciones asciende a Q.72,155.00.

- **Mobiliario y equipo**

Dentro de las instalaciones en el área de ventas y oficina se colocarán: un escritorio, dos estanterías, dos calculadoras, un archivo de dos gavetas, una mesa para reuniones, diez sillas plásticas y una computadora. En el área de producción se utilizarán tres telares de pie, los cuales formarán parte de los activos fijos del Comité y los mismos se utilizarán para realizar los tejidos de los cortes típicos, 25 lanzaderas, una redina, un devanador, cinco tijeras y cinco cintas métricas.

- **Materiales**

Los materiales se comprarán en San Francisco el Alto, para lo cual se llevará un control mediante formas para requerimiento y control de inventarios.

- **Mano de obra**

Será necesario la habilidad de tres tejedores y un encargado de producción, los cuales hay disponibles en el Municipio.

#### **4.5.1.5 Proceso productivo**

Las fases identificadas y ordenadas para tejer los cortes típicos son las siguientes:

- **Materia prima**

El tejedor tomará los hilos en paquetes de una libra realiza lo siguiente.

- **Devanado o henchido**

Consiste en enrollar los hilos en carretes de cañas de bambú, para que durante los procesos de urdido y tejido se desplacen con facilidad. Se utiliza para ello un devanador, una redina, que lleva incorporada una faja de cuero.

- **Urdido**

Se usan dos instrumentos rústicos de madera, el urdidor vertical está compuesto de un eje y una armazón, asentada sobre una base. La trascañadera, es un instrumento en forma de cruz con cuatro patas. Se recogen los hilos para una distancia de un metro, se doblan a la mitad; se plegan, es decir todos los hilos se agrupan y se arreglan de manera uniforme para evitar que se desordenen para no retrasar el proceso, ni pérdidas de recursos.

- **Ensamble**

Se colocan los hilos de la urdidumbre en forma ordenada a través de cada una de las piezas del telar de pie que intervienen en el tejido.

- **Tejido**

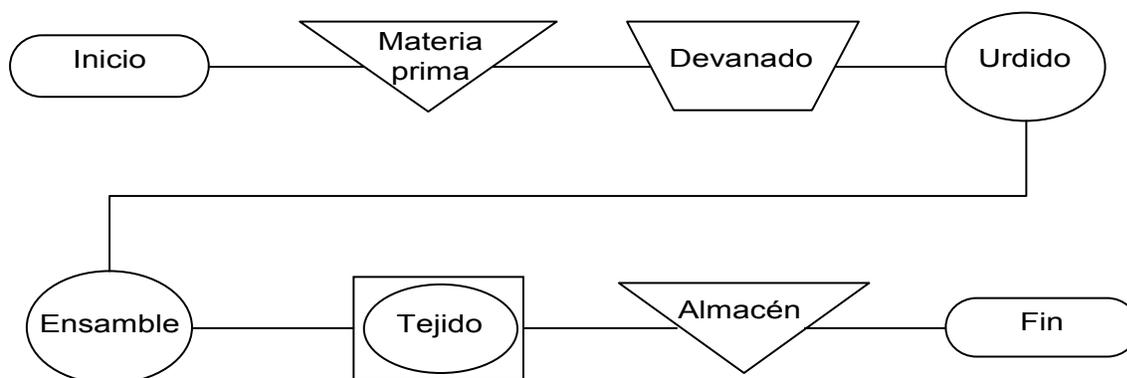
Se entrelaza una serie a lo largo de hilos (de la urdidumbre) con otra serie transversal (los de la trama), se tejen con los instrumentos: lanzaderas (carretes hechos con

madera, para colocar hilos), hasta convertirlos en un corte típico terminado, durante el proceso simultáneamente verifica el tejido.

- **Almacén**

Al estar concluido el corte, se pondrá en la estantería inmediata al telar.

**Gráfica 19**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Proyecto: Elaboración de cortes típicos**  
**Diagrama de flujo**  
**Año: 2004**



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

En la gráfica 19, se hizo la representación del proceso productivo descrito anteriormente.

#### 4.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

Este estudio implica la planeación con base a las leyes que ayudan a normar el País, para no incurrir en delito o falta, para lo cual es necesario tener un panorama general a cerca de las mismas.

#### 4.6.1 Planeación

La Dirección realizará la planeación inicial en colaboración con la Administración a cargo de un Gerente General, sin perder el enfoque de la visión y la misión, las cuales serán colocadas juntas en la entrada a las instalaciones en un lugar de fácil visibilidad, enmarcado con vidrio antireflectivo, en tamaño doble carta.



##### 4.6.1.1 Objetivos

En el marco legal se espera lograr:

- **Objetivo general**

-Proceder dentro del marco legal ya establecido por las leyes constitucionales, ordinarias y reglamentarias, al crear el Comité con una estructura administrativa apropiada.

- **Objetivos específicos**

-Organizar a las personas para integrar el Comité, con el cumplimiento de las leyes del País.

-Utilizar un sistema de organización funcional mediante una apropiada división del trabajo y la especialización del puesto.

-Determinar las funciones básicas de las unidades administrativas que formarán parte del Comité a través de un manual de organización.

-Actuar conforme a los niveles de calidad por el Ministerio de Economía. Producir cortes típicos con diversidad de diseños y colores que cumplan con los estándares de calidad para la mujer que lo viste.

#### **4.6.1.2 Normas**

Es conformado por las normas internas y externas.

- **Normas internas**

Integrado por los reglamentos, normas y disposiciones propias de la organización, dirigidas al personal que forma parte del equipo de trabajo, estas son: el acta de constitución, manual de organización, manual de normas y procedimientos. En la sección de anexos, se incluyen los manuales.

-Se convocará a asamblea a los integrantes del Comité:

Asamblea general ordinaria: Se informará de la gestión administrativa, una vez al año, a los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio contable, en la que deberán participar la Junta Directiva y otros integrantes del Comité, para obtener el 51% de asistencia y así se puedan tomar decisiones.

-Asamblea general extraordinaria: Se realizan para atender asuntos específicos, se aplica en caso de considerarse necesario, en cualquier período del año. Para

considerar legalmente reunidas a las personas es necesario que haya un mínimo del sesenta por ciento de las personas que integran el Comité para que tengan derecho a voto.

-Jornada laboral

El horario de trabajo será: Producción: jornada de 7:00 AM. a 16:00 PM. La Administración y Mercadeo: 8:00 AM a 17:00 PM., los días domingo, de 7:00 AM a 11:00 AM, alterno (un domingo cada uno).

- **Normas externas**

Lo compone el conjunto de acuerdos gubernativos, leyes, convenios y códigos que rigen y regulan en el País, para este estudio se consideraron las siguientes:

Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala (Artículos: 28, 34, 66, 71, 138 y 194). Jefe del Gobierno de la República de Guatemala, Código Civil, decreto No. 106 (Título I, Capítulo II, artículo 15 reformado por el Artículo 2, del decreto ley 218 y el artículo 23). Gobierno de la República de Guatemala, Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca y Naciones Unidas. Acuerdos de Paz (FONAPAZ). Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, III. Derechos Culturales, E. Uso del traje.

Las leyes emitidas por el Congreso de la República de Guatemala siguientes:

Código de Comercio, decreto No. 2-70 (Art. 9). Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, decreto No. 295; Código de Trabajo, decreto No. 14-41; Ley de Autorización de Comités, decreto No. 2082; Acuerdo Gubernativo 697-93, establece que los gobernadores departamentales otorgarán licencias para las colectas que realicen los comités; Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural decreto No. 52-87; Código Municipal, decreto No. 12-2002 (artículos 18,19,175 al 177) ; Ley del Impuesto Sobre la Renta (I.S.R.) decreto No. 26-92; Ley de Protección y Desarrollo Artesanal, decreto No. 141-96; Ley de la Dignificación y Promoción Integral de La Mujer decreto No. 7-99.

Ministerio de Gobernación, Reglamento de inscripción de Asociaciones Civiles, Acuerdo Gubernativo No. 512-98; para inscribir un Comité en Gobernación, debe hacerse con base a dicho reglamento. Ministerio de Educación, Acuerdo Ministerial 930, del 24 noviembre del 2003, vinculada a Ley de Promoción Educativa Contra La Discriminación, decreto No. 81-2002; manifiesta el derecho de vestir el traje típico en las instituciones educativas.

-Procedimiento y trámite para la inscripción del Comité

Verificar los requisitos que la Municipalidad del Municipio exige para inscribir el Comité Cortes Típicos de Momostenango; solicitar a Gobernación Departamental la Personería Jurídica; efectuar las publicaciones correspondientes según la ley.

Memorial dirigido al Registro Civil, que debe contener lo siguiente: Nombres y apellidos completos de los representantes de la Directiva, edad, estado civil, nacionalidad, profesión u oficio, número de cédula y lugar donde fue extendida, nombre y dirección del Comité Cortes Típicos de Momostenango, monto del capital y objeto del Comité (elaboración y comercialización de los cortes típicos); debe adjuntarse: Acta en la que conste la elección de la Junta Directiva, con el nombre de las personas electas y el cargo que cada una ocupará, firmada por los integrantes del Comité Cortes Típicos de Momostenango.

#### **4.6.1.3 Metas**

- Introducir el producto al mercado local y lograr un nivel de participación en el Municipio con el 1.79% para cortes zarapados, a través de: anuncios publicitarios en radio, rótulo afuera del local y mantas para promover los tejidos.
- Obtener una cartera de clientes fijos al término del primer año.
- Ser la primer organización en Momostenango, que goce de reconocimiento por la elaboración de sus tejidos en calidad y diseños con el estilo zarapado.

#### **4.6.1.4 Estrategias**

- El Gerente General elaborará el plan anual de trabajo, dará los lineamientos básicos al personal bajo su mando, para que cada unidad redacte y estructure su propio plan de acuerdo con el área de trabajo de la especialidad.
- Congregar a los tejedores una vez al mes, en un período máximo de 20 minutos, para escuchar nuevas ideas e innovar los diseños en los tejidos, la comunicación será importante para motivar y despertar la creatividad en ellos.
- Se cuestionará a los clientes acerca de los diseños, se elaborará un muestrario con pequeñas piezas tejidas a manera de verificar la aceptabilidad antes de realizar una producción mayor. Los diseños que tengan aprobación con los clientes serán elaborados.
- Si en un futuro al ampliarse la cobertura proyectada (después de cinco años), se comprara el vehículo, deberá emplearse única y exclusivamente para los fines del Comité. El vehículo sólo podrá ser conducido con licencia vigente.

#### **4.6.1.5 Políticas**

Planeación anual de trabajo.

- Practicar lo establecido en los manuales, los cuales deberán ser conocidos por el personal que labore en la organización.
- Reunir a los representantes de las unidades de producción y mercadeo para la exposición de ideas, opiniones, disposiciones o dificultades encontradas en los procesos respectivos.
- Las compras de activos fijos deben ser autorizadas por La Dirección.
- La Administración debe cotejar anualmente el inventario de activo fijo con los registros contables.
- Establecer un día de corte mensual monetario, para monitorear los ingresos, el análisis pertinente lo realizarán la Administración con Finanzas y Contabilidad.

- Tener un extinguidor contra el fuego, para estar preparados ante cualquier emergencia, se establecerán formas de evacuación para emergencias y se tendrá un botiquín de primeros auxilios.

#### **4.6.2 Organización**

La forma de organización será staff. El papel de la Dirección, el personal administrativo y operativo del Comité productora de cortes típicos, es crear una organización la cual funciona efectivamente y guíe a tomar buenas decisiones.

La organización administrativa permitirá proporcionar y facilitar los mecanismos para clarificar y distribuir la autoridad y la responsabilidad de las personas del equipo de trabajo en forma ordenada, orientada a la misión y la visión con base en la planeación.

##### **4.6.2.1 Tipo de organización**

En el artículo 34 de la Constitución Política de la República de Guatemala, se reconoce el derecho de asociación en forma libre, es decir que nadie está obligado a integrar grupos o asociaciones; se optó por constituir un Comité para la elaboración y comercialización de los cortes típicos, por ser una forma de organización sencilla, con personería jurídica, óptima para el número de integrantes (15 personas), más lo establecido en el Código de Comercio artículo No. 9 y es acorde con los fines de su creación. Los comités, se rigen para su funcionamiento, por el Decreto 2082 del 2 de mayo de 1938; el acuerdo gubernativo 512-98 Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles emitido por el Ministerio de Gobernación del 29 de julio de 1998, establece los lineamientos para inscribir cualquier asociación (vigente para los Comités).

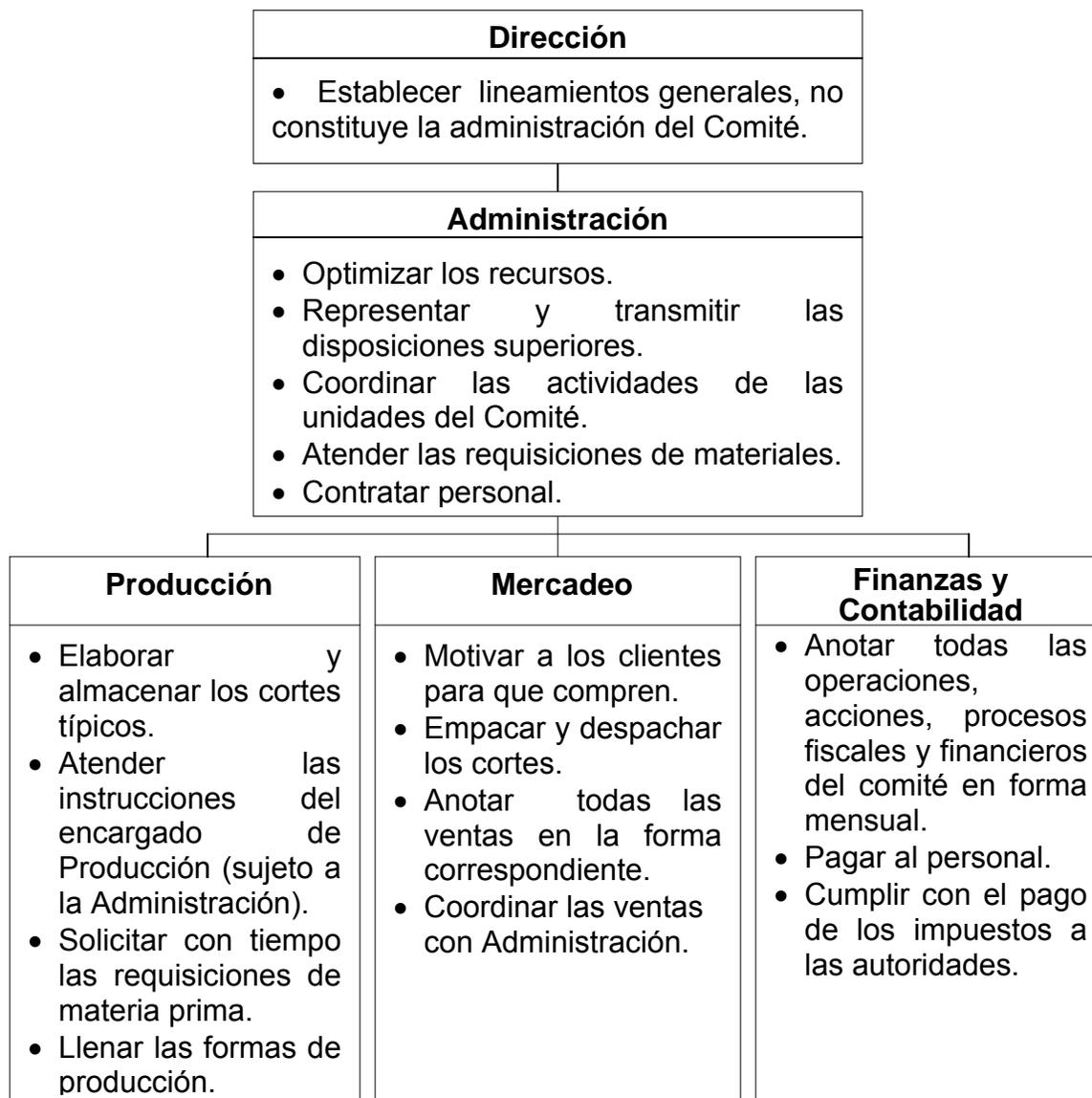
##### **4.6.2.2 Denominación**

El nombre selecto para identificar a la Institución dedicada a la producción de los tejidos, es: “Comité Cortes Típicos de Momostenango”.

#### 4.6.2.3 Estructura organizacional

En la siguiente gráfica, se presenta la relación existente, el grado de responsabilidad dentro del Comité y las funciones para cada unidad administrativa.

**Gráfica 20**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Proyecto: Elaboración de cortes típicos**  
**Organigrama funcional**  
**Año: 2004**

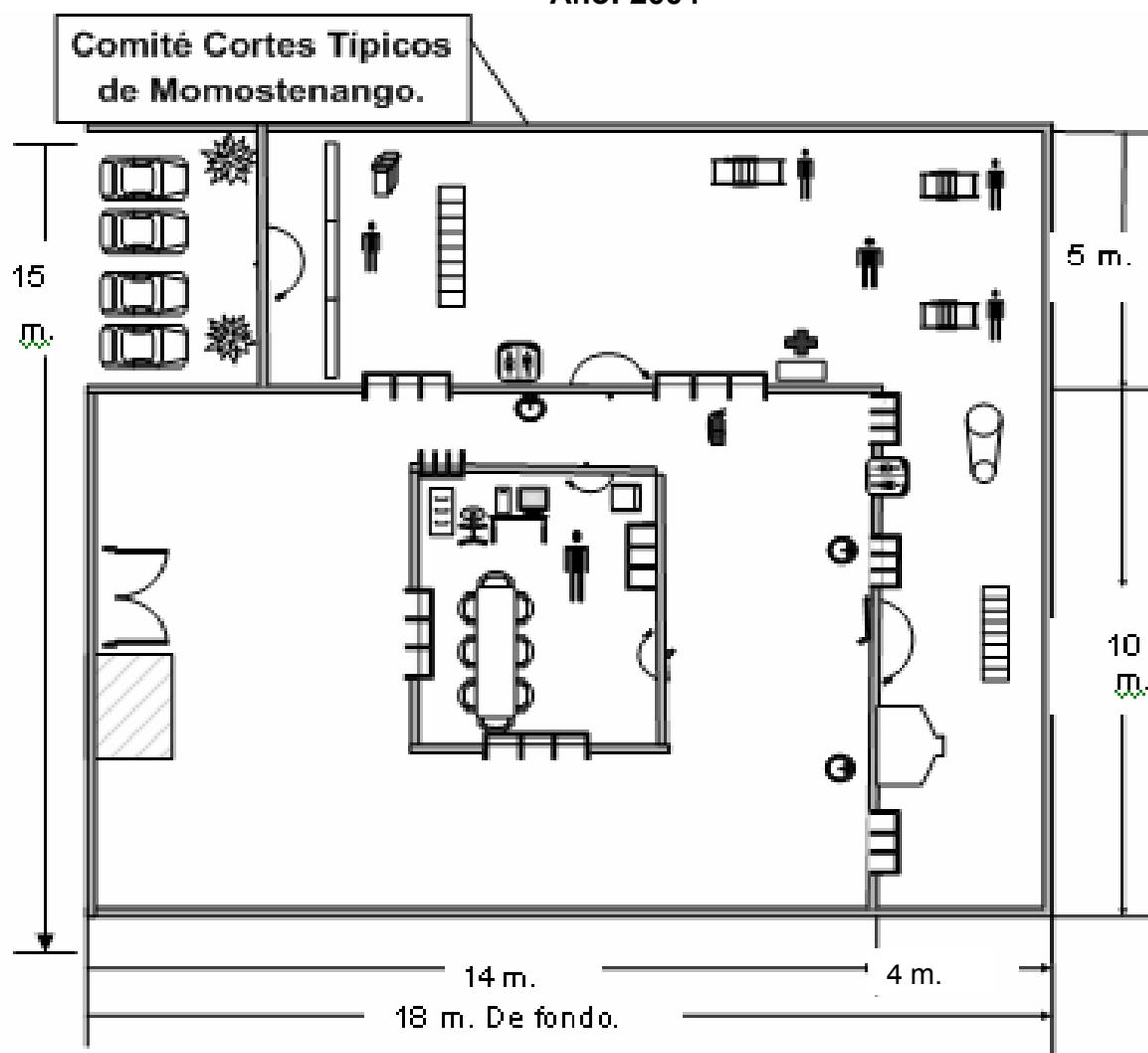


Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2004.

#### 4.6.2.4 Distribución espacial

Como se propuso en los requerimientos técnicos se adquirirá un terreno de 1,467 m.<sup>2</sup>, con un área de utilización de 270 m.<sup>2</sup>; se edificará un ambiente para atención al público e instalaciones para el funcionamiento del equipo. A continuación se ilustra la forma propuesta para la distribución de los ambientes.

**Gráfica 21**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Distribución de planta propuesta**  
**Año: 2004**



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

### **4.6.3 Integración de los recursos**

Comprende las formas en que se seleccionará, contratará, inducirá y capacitará al personal del equipo de trabajo.

#### **4.6.3.1 Recursos humanos**

Inicialmente las contrataciones de personal las hará La Dirección, posteriormente la Administración, no se invertirá en capacitación porque existe personal conocedor de tejeduría en la región. En el manual de organización (véase sección de anexos), se presentan los lineamientos para la integración del recurso humano.

#### **4.6.3.2 Recursos físicos**

Lo integra las instalaciones, el equipo, las herramientas y otros, indispensables para realizar las actividades propias del Comité. La Dirección, tomará las decisiones convenientes para iniciar la compra o adquisición de los recursos físicos. Posteriormente al estar instalado el Comité, será la Administración quien se ocupe de las compras, previa autorización de la Dirección.

#### **4.6.3.3 Recursos financieros**

Los aportes de los integrantes del Comité y el préstamo bancario, enmarcan este rubro; los cuales serán objeto de control mediante sistema de cómputo, libros autorizados y formas internas (véase sección de anexos), contabilizados por el Contador, en la sección de anexos, también se incluyó la forma de pago al personal.

### **4.6.4 Dirección**

La Administración coordinará y dirigirá el Comité, tendrá como base la planificación anual programada, evaluará los procesos periódicamente mediante los controles establecidos en el plan.

#### **4.6.4.1 Motivación**

Al personal se le tratará con respeto y reconocimiento por las tareas con frases de motivación, a cargo de La Administración. La Dirección premiará con una bonificación de Q.100.00 (del rubro de imprevistos) al finalizar el año, para las personas que sobresalgan por el buen desempeño en el área de trabajo; la evaluación será con base en: el rendimiento, la responsabilidad, iniciativa, participación, orden, puntualidad y otros que la Dirección considere convenientes, no aplica para los integrantes de la Dirección.

#### **4.6.4.2 Comunicación**

Semanalmente se deberá rendir un informe por escrito a La Administración con las actividades propias del trabajo y de cualquier inconveniente o aportes para el cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión (que estarán colocadas en la entrada principal, en un lugar visible; se escuchará con atención, se respetará la opinión de los clientes y se buscará la mejora continua.

#### **4.6.4.3 Liderazgo**

La Administración deberá mantener una actitud dinámica, responsable, capaz y positiva para la coordinación de actividades.

#### **4.6.4.4 Supervisión**

La Dirección supervisará el trabajo de la Administración representada por El Gerente General, máxima autoridad, quien verificará las existencias de materiales, coordinará y supervisará al Contador; el trabajo del encargado de Producción y al vendedor, quienes informarán del desarrollo de las actividades.

#### **4.6.5 Control**

Se refiere al número de subalternos que puede dirigir un superior, depende de las tareas que se realizan en las unidades y la capacidad del equipo de trabajo. Cada

departamento tendrá un encargado de llenar las formas adjuntas en la sección de anexos.

Después de cinco años, posiblemente sea necesario crear nuevas formas o rediseñar las actuales, por expandirse la producción y las ventas de los cortes típicos.

#### **4.6.5.1 Producción**

Se contratarán tres tejedores para elaborar los cortes típicos, que serán coordinados por un encargado con experiencia y capacidad para el cargo.

Se hizo un bosquejo de las siguientes formas para el control escrito: inventarios, requisición de materiales, asistencia y producción.

#### **4.6.5.2 Mercadeo**

Las unidades terminadas estarán a cargo de la persona que se ocupará de las ventas, para el control de venta para los cortes típicos vendidos se extenderán por compra un recibo numerado, autorizado y sellado, por la Dirección General de Cuentas y se llevará la forma denominada control de ventas, (como se indicó anteriormente queda a criterio de la Administración).

La Administración aplicará el plan de marketing.

#### **4.6.5.3 Finanzas y contabilidad**

La contabilidad será llevada a través de la contratación de un Perito Contador por honorarios, para que detalle los ingresos y egresos.

Los controles serán a través de: copias de los recibos emitidos, facturas por compras realizadas y formularios pagados en la SAT.

## 4.7 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

“Determinar las necesidades de las inversiones fijas así como aquellos gastos no contemplados en la planificación que se consideren necesarios tomarlos en cuenta en el proyecto”<sup>19</sup>. Incluye: la inversión total, la inversión fija, inversión en capital de trabajo, costos, estados financieros y financiamiento, para desarrollar el proyecto.

### 4.7.1 Inversión total

“La salida de efectivo relevante para un proyecto propuesto, que ocurre en el momento cero”<sup>20</sup>. La inversión total agrupa la inversión fija y el capital de trabajo.

**Cuadro 23**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**Inversión total**  
**Año: 2004**

Descripción	Total Q	%
Inversión fija	87,190.00	82
Inversión en capital de trabajo	18,702.00	18
<b>Total</b>	<b>105,892.00</b>	<b>100</b>

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

En el cuadro anterior, se observa que la inversión fija a que asciende el proyecto es de Q.87,190.00 equivalente al 82% de la inversión total y con una inversión en capital de trabajo de Q.18,702.00 para completar el 100%.

<sup>19</sup> Julio César Duarte Cordón. Apuntes de Elaboración y Evaluación de Proyectos. Colección Textos de Administración, Departamento de publicaciones Facultad de Ciencias Económicas Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 1999. P.36 Pp.86

<sup>20</sup> Lawrence J. Gitman. Administración Financiera. Editorial Pearson, México 2000 P.246 Pp.276

#### 4.7.2 Inversión fija

Permanece durante el tiempo en que opere el proyecto, la inversión consiste en: un terreno para instalar los distintos ambientes, gastos de organización y otros.

**Cuadro 24**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Inversión fija**  
**Año: 2004**

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario Q.	Total Q.
<b>Tangible</b>				79,190
<u>Terrenos e instalaciones</u>				72,155
Terrenos	m. <sup>2</sup>	1,467	44.9897	66,000
Instalación de galera	m. <sup>2</sup>	648	9.4985	6,155
<u>Maquinaria</u>				
Telar de pie	Unidad	3	1,000	3,000
<u>Herramientas</u>				440
Lanzaderas	Unidad	25	10	250
Cintas métricas	Unidad	5	3	15
Tijeras	Unidad	5	25	125
Redina	Unidad	1	25	25
Devanador	Unidad	1	25	25
<u>Mobiliario y equipo</u>				1,095
Escritorios	Unidad	1	125	125
Estanterías	Unidad	2	80	160
Calculadoras	Unidad	2	80	160
Archivo de dos gavetas	Unidad	1	250	250
Mesa de reuniones	Unidad	1	150	150
Sillas plásticas	Unidad	10	25	250
<u>Equipo de cómputo</u>				
Computadora	Unidad	1	2,500	2,500
<b>Intangible</b>				8,000
Gastos de organización				3,000
Estudio del proyecto				5,000
<b>Total</b>				<b>87,190</b>

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

El 90.82% es la mayor inversión para el terreno e instalaciones, mientras que el resto abarca el 9.18%.

### 4.7.3 Inversión en capital de trabajo

“Activos circulantes que representan la porción de la inversión”<sup>21</sup>. Detallados así:

**Cuadro 25**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Inversión en capital de trabajo**  
**Año: 2004**

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario Q.	Valor Total Q.
<u>Materia prima</u>				<u>6,210.00</u>
Hilo altaseda	Caja	72	50.00	3,600.00
Hilo jaspe	Libra	54	40.00	2,160.00
Hilo torsal	Libra	18	25.00	450.00
<u>Mano de obra directa</u>				<u>2,520.00</u>
Devanado	Jornal	4.5	39.67	179.00
Urdido	Jornal	2.25	39.67	89.00
Esamble	Jornal	2.25	39.67	89.00
Tejido	Jornal	36	39.67	1,428.00
Bonificación incentivo		45	8.33	375.00
Séptimo día Q. 2,160.00/6				360.00
<u>Costos indirectos variables</u>				<u>1,480.00</u>
Cuota patronal Q. 2,145.00 x 12.67%				272.00
Prestaciones laborales Q. 2,145.00 x 30.55%				655.00
Energía eléctrica				25.00
Transporte				25.00
Agua				17.00
Imprevistos	Q	9,724	5%	486.00
<u>Gastos variables de venta</u>				<u>1,431.00</u>
Material de empaque	Unidad	36	0.75	27.00
Comisiones sobre ventas			0.50%	1,404.00
<u>Gastos fijos de venta</u>				<u>2,094.00</u>
Sueldo vendedor	Q	1,200	1	1,200.00
Bonificación incentivo	Q	250	250	250.00
Cuota patronal	Q	1,200	12.67%	152.00
Prestaciones laborales	Q	1,200	30.55%	367.00
Publicidad visual		1	75.00	75.00
Publicidad radial				50.00
<u>Costos fijos de producción</u>				<u>1,969.00</u>
Sueldo encargado	Q	1,200	1	1,200.00
Bonificación incentivo	Q	250	250	250.00
Cuota patronal	Q	1,200	12.67%	152.00
Prestaciones laborales	Q	1,200	30.55%	367.00
<u>Gastos de administración</u>				<u>2,998.00</u>
Honorarios del contador				500.00
Sueldo gerente	Q	1,500	1	1,500.00
Bonificación incentivo	Q	250	250	250.00
Cuota patronal	Q	1,500	12.67%	190.00
Prestaciones laborales	Q	1,500	30.55%	458.00
Papelería y útiles				100.00
<b>Total</b>				<b><u>18,702.00</u></b>

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

<sup>21</sup> Ídem P. 496

La inversión en capital de trabajo, indica el efectivo para el desarrollo del proyecto, que al representarse en términos porcentuales da como resultado el 33.21% en materia prima, 13.47% en mano de obra, en gastos indirectos variables el 7.91% y el resto ocupa el 45.41% del total de la inversión.

#### 4.7.4 Costos

El costo de producción percibe los costos y gastos en la adquisición de materia prima, mano de obra, gastos indirectos y variables. Los costos en que se incurre para producir los 432 cortes proyectados, son:

**Cuadro 26**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Costo directo de producción**  
**Año: 2004**

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario Q.	Valor Total Q.
<u>Materia prima</u>				<u>74,520.00</u>
Hilo altaseda	Caja	864	50.00	43,200.00
Hilo jaspe	Libra	648	40.00	25,920.00
Hilo torsal	Libra	216	25.00	5,400.00
<u>Mano de obra directa</u>				<u>30,239.00</u>
Devanado	Jornal	54	39.67	2,142.00
urdido	Jornal	27	39.67	1,071.00
Esamble	Jornal	27	39.67	1,071.00
Tejido	Jornal	<u>432</u>	39.67	17,137.00
Bonificación incentivo		540	8.33	4,498.00
Séptimo día Q. 25,919.00/6				4,320.00
<u>Costos indirectos variables</u>				<u>17,763.00</u>
Cuota patronal Q. 25,741.00 x 12.67%				3,261.00
Prestaciones laborales Q. 25,741.00 x 30.55%				7,864.00
Energía eléctrica				300.00
Transporte				300.00
Agua				204.00
Imprevistos Q. 116,688.00 x 5%				5,834.00
<b>Total</b>				<b><u><u>122,522.00</u></u></b>

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

El cuadro 25, indica que producir 432 cortes típicos, destinados para la venta, implica un costo unitario de Q.283.62, un costo total de Q.122, 522.00.

**Cuadro 27**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Costo de producción proyectado**  
**Año: 2004**

Descripción	Año 1 Q.	Año 2 Q.	Año 3 Q.	Año 4 Q.	Año 5 Q.
<u>Materia prima</u>	74,520.00	74,520.00	74,520.00	74,520.00	74,520.00
Hilo altaseda	43,200.00	43,200.00	43,200.00	43,200.00	43,200.00
Hilo jaspe	25,920.00	25,920.00	25,920.00	25,920.00	25,920.00
Hilo torsal	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00
<u>Mano de obra directa</u>	30,239.00	30,239.00	30,239.00	30,239.00	30,239.00
Devanado	2,142.00	2,142.00	2,142.00	2,142.00	2,142.00
urdido	1,071.00	1,071.00	1,071.00	1,071.00	1,071.00
Esamble	1,071.00	1,071.00	1,071.00	1,071.00	1,071.00
Tejido	17,137.00	17,137.00	17,137.00	17,137.00	17,137.00
Bonificación incentivo	4,498.00	4,498.00	4,498.00	4,498.00	4,498.00
Séptimo día	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00
<u>Costos indirectos variables</u>	17,763.00	17,763.00	17,763.00	17,763.00	17,763.00
Cuota patronal	3,261.00	3,261.00	3,261.00	3,261.00	3,261.00
Prestaciones laborales	7,864.00	7,864.00	7,864.00	7,864.00	7,864.00
Energía eléctrica	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Transporte	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Agua	204.00	204.00	204.00	204.00	204.00
Imprevistos	5,834.00	5,834.00	5,834.00	5,834.00	5,834.00
<b>Total</b>	<b>122,522.00</b>	<b>122,522.00</b>	<b>122,522.00</b>	<b>122,522.00</b>	<b>122,522.00</b>

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

Los costos para cada año en la proyección, se establecen como si no hubiese fluctuaciones económicas; pero se incluyó un 5% para imprevistos, por cambios que pudieran darse en el incremento de precios para la materia prima u otros.

#### 4.7.5 Estados financieros

“Constituyen la principal herramienta para la toma de decisiones Financieras de la Empresa”.<sup>22</sup>

##### 4.7.5.1 Presupuesto de ventas

Como la producción será constante, el presupuesto se mantendrá con el mismo valor para el proyecto, a continuación el presupuesto de ventas:

**Cuadro 28**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Presupuesto de ventas**  
**Año: 2004**

Año	Producción	Precio de venta Q.	Valor total Q.
1	432	650.00	280,800.00
2	432	650.00	280,800.00
3	432	650.00	280,800.00
4	432	650.00	280,800.00
5	432	650.00	280,800.00
Total	<u>2,160</u>		<u>1,404,000.00</u>

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

Por ser la primera organización de cortes típicos en el Municipio, se consideró conveniente mantener la misma producción para cinco años y posteriormente ampliarla al gozar de prestigio por la calidad del corte y la marca.

##### 4.7.5.2 Estado de resultados

Otros nombres con los que se identifica el estado de resultados, estos son: estado de pérdida o ganancia, estado de rendimiento económico, estado de ingresos y gastos o estado de ingresos. En el siguiente cuadro se detalla la proyección para el primer año de trabajo en la elaboración de cortes típicos.

<sup>22</sup> Mario A. Menegazzo. *Apuntes de Administración Financiera*. Desarrollo empresarial y recurso Humano (DES-EM-REC). Guatemala 1998. P.6 Pp. 112

**Cuadro 29**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Estado de resultados proyectado**  
**Año: 2004**

Descripción	Sub-total Q.	Total Q.
Ventas (432 unidades x Q.650.00 c/u)		280,800.00
<b>(-) Costo directo de producción</b>		<u>122,522.00</u>
Ganancia bruta en ventas		158,278.00
<b>(-) Gastos variables de venta</b>		
Comisiones sobre de ventas	1,404.00	
Material de empaque	324.00	1,728.00
<b>Ganancia marginal</b>		<b>156,550.00</b>
<b>(-) Gastos fijos de venta</b>		
Sueldo vendedor Q.1,200.00 x 12	14,400.00	
Bonificación incentivo Q.250.00 x 12	3,000.00	
Cuota patronal Q.14,400.00 x 12.67%	1,824.00	
Prestaciones laborales Q.14,400.00 x 30.55%	4,399.00	
Publicidad visual Q.75.00 x 2	150.00	
Publicidad radial Q.50.00 x 12	<u>600.00</u>	24,373.00
<b>(-) Costos fijos de producción</b>		
Sueldo encargado	14,400.00	
Bonificación incentivo	3,000.00	
Cuota patronal	1,824.00	
Prestaciones laborales	4,404.00	
Depreciación instalaciones galera	1,231.00	
Depreciación telar completo	600.00	
Depreciación herramienta	<u>110.00</u>	25,569.00
<b>(-) Gastos de administración</b>		
Honorarios del contador	6,000.00	
Sueldo gerente Q.1,500.00 x 12	18,000.00	
Bonificación incentivo Q.250.00 x 12	3,000.00	
Cuota patronal Q.18,000.00 x 12.67%	2,280.00	
Prestaciones laborales Q.18,000.00 x 30.55%	5,499.00	
Papelería y útiles	1,200.00	
Deprec. mobiliario y equipo oficina	219.00	
Depreciación equipo cómputo	833.00	
Amortización gastos organización	600.00	
Amortización estudio proyecto	<u>1,000.00</u>	38,631.00
Gastos de operación		67,977.00
<b>(-) Gastos y productos financieros</b>		
Intereses bancarios		<u>9,000.00</u>
Ganancia antes del I.S.R.		58,977.00
Impuesto Sobre la Renta 31%		<u>18,282.87</u>
Utilidad del ejercicio		<u><u>40,694.13</u></u>

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

Para el año 2004 por el total de la producción de 432 unidades de cortes típicos zarapados a un precio de Q.650.00, se obtendrá un ingreso en ventas por Q.280,800.00, deducidos los gastos se espera una ganancia antes del Impuesto Sobre la Renta de Q.58,977.00, después de impuestos de Q.40,694.13.

**Cuadro 30**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Estado de resultados proyectado**  
**Período: del 1 de enero al 31 de diciembre para cinco años.**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.
Ventas	280,800.00	280,800.00	280,800.00	280,800.00	280,800.00
<b>(-) Costo directo de producción</b>	<b>122,522.00</b>	<b>122,522.00</b>	<b>122,522.00</b>	<b>122,522.00</b>	<b>122,522.00</b>
Ganancia bruta en ventas	158,278.00	158,278.00	158,278.00	158,278.00	158,278.00
<b>(-) Gastos variables de venta</b>	<b>1,728.00</b>	<b>1,728.00</b>	<b>1,728.00</b>	<b>1,728.00</b>	<b>1,728.00</b>
Comisiones sobre de ventas	1,404.00	1,404.00	1,404.00	1,404.00	1,404.00
Material de empaque	324.00	324.00	324.00	324.00	324.00
<b>Ganancia marginal</b>	<b>156,550.00</b>	<b>156,550.00</b>	<b>156,550.00</b>	<b>156,550.00</b>	<b>156,550.00</b>
<b>(-) Gastos fijos de venta</b>	<b>24,373.00</b>	<b>24,373.00</b>	<b>24,373.00</b>	<b>24,373.00</b>	<b>24,373.00</b>
Sueldo vendedor	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Bonificación incentivo	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Cuota patronal	1,824.00	1,824.00	1,824.00	1,824.00	1,824.00
Prestaciones laborales	4,399.00	4,399.00	4,399.00	4,399.00	4,399.00
Publicidad visual	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Publicidad radial	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
<b>(-) Costos fijos de producción</b>	<b>25,569.00</b>	<b>25,569.00</b>	<b>25,569.00</b>	<b>25,569.00</b>	<b>25,459.00</b>
Sueldo encargado	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Bonificación incentivo	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Cuota patronal	1,824.00	1,824.00	1,824.00	1,824.00	1,824.00
Prestaciones laborales	4,404.00	4,404.00	4,404.00	4,404.00	4,404.00
Depreciación instalaciones galera	1,231.00	1,231.00	1,231.00	1,231.00	1,231.00
Depreciación telar completo	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Depreciación herramienta	110.00	110.00	110.00	110.00	0.00
<b>(-) Gastos de administración</b>	<b>38,631.00</b>	<b>38,631.00</b>	<b>38,632.00</b>	<b>37,798.00</b>	<b>37,798.00</b>
Honorarios del contador	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Sueldo gerente	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Bonificación incentivo	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Cuota patronal	2,280.00	2,280.00	2,280.00	2,280.00	2,280.00
Prestaciones laborales	5,499.00	5,499.00	5,499.00	5,499.00	5,499.00
Papelería y útiles	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Depreciación mobiliario y equipo	219.00	219.00	219.00	219.00	219.00
Depreciación equipo de cómputo	833.00	833.00	834.00	0.00	0.00
Amortización gastos organización	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Amortización estudio proyecto	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
<b>Gastos de operación</b>	<b>67,977.00</b>	<b>67,977.00</b>	<b>67,976.00</b>	<b>68,810.00</b>	<b>68,920.00</b>
<b>(-) Gastos y productos financieros</b>					
Intereses bancarios	9,000.00	7,200.00	5,400.00	3,600.00	1,800.00
<b>Ganancia antes del I.S.R.</b>	<b>58,977.00</b>	<b>60,777.00</b>	<b>62,576.00</b>	<b>65,210.00</b>	<b>67,120.00</b>
Impuesto Sobre la Renta 31%	18,283.00	18,841.00	19,399.00	20,215.00	20,807.00
<b>Ganancia del ejercicio</b>	<b>40,694.00</b>	<b>41,936.00</b>	<b>43,177.00</b>	<b>44,995.00</b>	<b>46,313.00</b>

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

En el cuadro anterior, se muestra las utilidades a percibir para cada uno de los años proyectados, obsérvese que en el último año la ganancia es mayor, los gastos financieros por el préstamo ya han disminuido significativamente.

#### 4.7.6 Financiamiento

“Es la acción de aportar dinero para la realización de una empresa, es decir, sufragar los gastos necesarios para una actividad”.<sup>23</sup> La adquisición de los recursos para que ejecutar el proyecto, se estratifica en:

##### 4.7.6.1 Fuentes internas

Son los recursos originados por la aportación de los integrantes del Comité. Los fondos provendrán del aporte de quince personas, quienes pagarán un monto de Q 3,721.13 cada una para completar el capital de Q 55,817.00.

##### 4.7.6.2 Fuentes externas

Puede ser por préstamos fiduciarios, hipotecarios o prendarios, etc., los recursos monetarios provienen de instituciones o personas ajenas al proyecto. Se puede solicitar un préstamo al Banco de Desarrollo Rural (BANRURAL) por un total de Q 50,000.00.

##### 4.7.6.3 Plan de Amortización

El monto del préstamo será por un total de Q 50,000.00, las condiciones fijadas por el banco son: tasa de interés anual del 18%, garantía hipotecaria, pago de intereses anualmente sobre saldo y un plazo de cinco años.

**Cuadro 31**  
**Municipio de Momostenango-Totonicapán**  
**“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”**  
**Amortización de préstamo**  
**Año: 2004**

Año	Amortización a Capital Q.	Intereses 18%	Monto Q.	Saldo Q.
0				50,000.00
1	10,000.00	9,000.00	19,000.00	40,000.00
2	10,000.00	7,200.00	17,200.00	30,000.00
3	10,000.00	5,400.00	15,400.00	20,000.00
4	10,000.00	3,600.00	13,600.00	10,000.00
5	10,000.00	1,800.00	11,800.00	
<b>Total</b>	<b>50,000.00</b>	<b>27,000.00</b>	<b>77,000.00</b>	<b>100,000.00</b>

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

<sup>23</sup> Hugo Rolando Peña, Administración Financiera II. Guatemala, 1998. P.87 Pp.221

Al finalizar el período del proyecto, los cinco años la deuda estará saldada, la amortización al capital será por un valor de Q 10,000.00 al año más intereses los que se calculan sobre saldo.

## 4.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Conlleva un examen acerca de ciertos indicadores para verificar lo que se puede esperar de la inversión en términos monetarios y porcentuales.

### 4.8.1 Punto de equilibrio (P.E.)

Indica el volumen de ventas y la producción en el que se recuperará los costos y los gastos fijos, es el momento en cual el proyecto no tiene pérdidas ni ganancias.

$$\text{P.E., en valores} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\% \text{ de Ganancia marginal}} = \frac{\text{Q.97,573.00}}{0.56} = \text{Q.174,238.00}$$

Al obtener las ventas por un monto de Q.174,238.00, se nivelarán los gastos con los ingresos, es decir no habrá pérdida ni ganancia.

$$\text{P.E., en unidades} = \frac{\text{Punto de equilibrio en quetzales}}{\text{Precio unitario de ventas}} = \frac{\text{Q.174,238.00}}{\text{Q.650.00}} = 268$$

Para alcanzar el punto equilibrio, se deben vender mínimo 268 cortes típicos, esto se logrará con la aplicación del plan de marketing, así mismo la demanda insatisfecha proyectada es mayor a la oferta proyectada, lo que garantiza las ventas, (véase gráfica en anexo 1).

### 4.8.2 Valor actual neto

Es el cálculo del valor presente de lo que se recibirá en un período dado a una tasa de interés específica. El monto total a obtener en cinco años es Q 217,115.00; al aplicársele una tasa del 18%. El valor actual neto se obtiene con el cálculo siguiente:

$$\text{VAN} = \frac{1}{(1+k)^n} * \text{VF}$$

Donde n = número de años proyectados  
k = tasa de interés o costo de oportunidad  
VF= valor futuro

$$\text{VAN} = \frac{1}{(1+0.18)^5} * \text{Q.217,115.00} = 0.437109216 * \text{Q.217,115.00} = \text{Q.94,902.97}$$

El resultado anterior, indica que los Q.217,115.00 que se recibirán dentro de cinco años al día de hoy equivale a Q.94,902.97, a una tasa del 18%.

#### 4.8.3 Tasa interna de retorno (TIR)

Es un indicador de la rentabilidad de una inversión, se conoce antes de invertir lo que se recuperará en el capital invertido.

$$TIR = R + \left\{ (R_1 - R_2) \left[ \frac{VAN +}{(VAN +) - (VAN -)} \right] \right\}$$

$$TIR = 18\% + \left\{ (35-18\%) \left[ \frac{Q.36,095.00}{(Q.36,095.00) - (- Q.1,736.00)} \right] \right\} = 18\% + \left\{ (17\%) [0.9541] \right\}$$

$$TIR = 18\% + \left\{ 16.22\% \right\} = 34.22\%$$

El retorno porcentual del proyecto elaboración de cortes típicos, es del 34.22%, superior al requerimiento inicial, lo que demuestra que el proyecto sí es factible.

#### 4.8.4 Relación beneficio costo (RB/C)

En el siguiente espacio, se demuestra que los ingresos que genera el proyecto supera a los costos del proceso.

$$RB/C = \frac{\text{Van ingresos brutos}}{\text{Van costos/gastos brutos}} = \frac{Q.876,996.56}{Q.833,001.00} = 1.05$$

El proyecto es factible, porque los ingresos que generan las operaciones, son suficientes para cubrir los costos y los gastos.

#### 4.8.5 Período de recuperación de la inversión (PR)

Es el tiempo en que se recobrará la inversión, se calcula mediante esta fórmula:

$$PR = \frac{\text{Inversión}}{\text{Utilidades netas}} = \frac{Q.105,892.00}{Q.35,287.00} = 3 \text{ años}$$

El resultado indica que la inversión se recupera en tres años, lo cual es favorable puesto que se dispondrá nuevamente del recurso en ese lapso de tiempo.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación en el municipio de Momostenango, departamento de Totonicapán, se tiene lo siguiente:

1. En el diagnóstico realizado con una muestra de 432 hogares, se obtuvo lo siguiente: el 44% de la población encuestada, percibe ingresos familiares menores a Q.1,000.00 mensuales. En cuanto a salud se encontró que las principales enfermedades que ocasionan malestar a la población son respiratorias y gastrointestinales, debido a que el agua que utilizan las personas no es clorada y las fuentes del vital líquido son contaminadas con desechos. Las personas escasamente terminan el nivel primario, el índice de analfabetismo es del 35%.
2. La actividad productiva artesanal constituye el 7% en el Municipio, la principal es la elaboración de ponchos y alfombras de lana; en el orden de producción le siguen la panadería, la sastrería y la carpintería, muchas personas momostecas adquieren productos extranjeros, dejándose llevar por la publicidad.
3. En Momostenango existe una Cooperativa para los tejedores momostecos, plenamente identificada. Dentro de las razones por las que los artesanos no se agremian están: algunos prefieren trabajar por su cuenta y otros porque el volumen de producción es pequeño. Los ponchos y las alfombras, son vendidos por los productores, a un precio de paridad, es decir estandarizado; mientras que los intermediarios no, porque aplican el precio sombra, es decir la forma de negociar es por regateo.
4. Por la poca divulgación de los beneficios que obtienen los tejedores de ponchos y alfombras al pertenecer a la Cooperativa, no todos se han agremiado.

5. La producción de los ponchos y las alfombras manufacturadas en telares de pie, es afectada por la falta de innovaciones en los diseños y colores, sin embargo, en el mercado internacional existen oportunidades de comercialización en países con clima frío, lo que hace falta es buscar nuevos mercados para colocarlo.
  
6. En el Municipio se encontró como potencialidades artesanales la elaboración de cortes típicos y productos complementarios como el güipil y la faja.

## RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones anteriormente descritas y el estudio que se hizo en el Municipio de Momostenango, departamento de Totonicapán en el mes de octubre del año 2004, se presenta las siguientes recomendaciones:

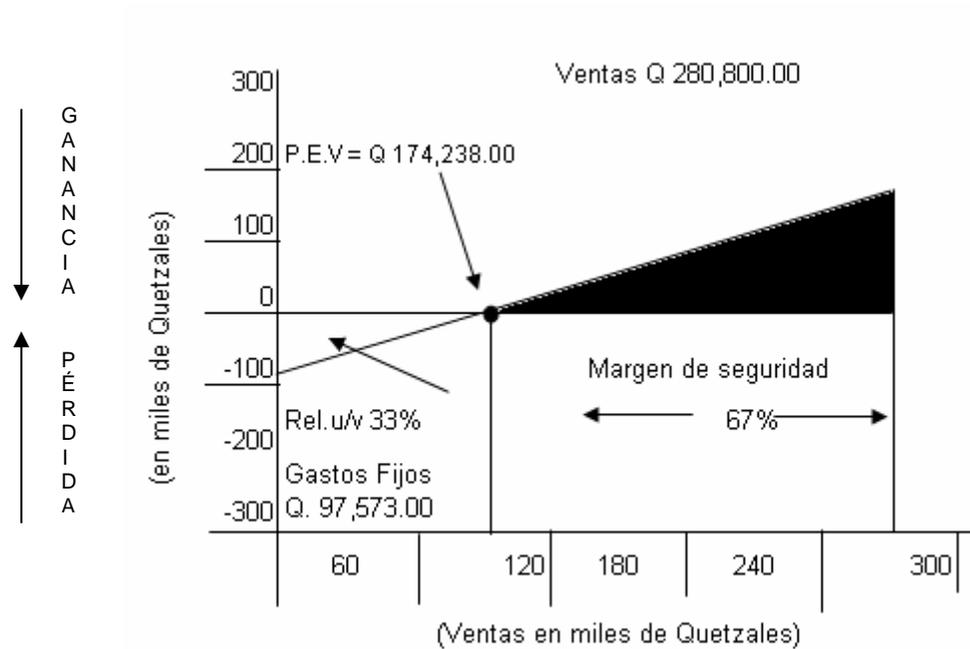
1. Que los habitantes del Momostenango, se organicen en comités para implementar campañas educativas, que permitan a los residentes preservar las áreas naturales, de manera que las personas ya no contaminen las aguas dulces.
2. Que los diferentes productores del Municipio, motiven a través del diálogo y mediante calidad de los productos a la población a adquirir la producción del Municipio, en lugar de comprar productos importados que muchas veces son de menor calidad, para que las actividades artesanales no declinen.
3. Que la Cooperativa del Tejedor Momosteco (COPITEM) al realizar la planificación, incluya un programa en el que dé a conocer a los productores de ponchos y alfombras, la forma en que está organizada la institución, divulgar la misión y la visión de la misma e invitar a los tejedores a que formen parte de la Cooperativa como agremiados.
4. Que el comité de educación de COPITEM, realice una capacitación con los tejedores de lana que no están agremiados, dentro de sus instalaciones, para que la población que permitan desarrollar estrategias de comercialización.
5. Que los tejedores de ponchos y alfombras, amplíen la gama de diseños y colores en los tejidos para que exista mayor variedad y sea más atractiva a los clientes potenciales. Para colocar los tejidos de lana, debe buscarse nuevos mercados, por lo que con ayuda de la Cooperativa se podrían visitar a las embajadas y promover los tejidos; solicitar la colaboración al Instituto

Guatemalteco de Turismo (INGUAT) para colocar una página en Internet con un catálogo.

6. Que un grupo de vecinos en Momostenango, se organice e integre un Comité para aplicar el proyecto “Elaboración de cortes típicos”. Es conveniente leer cuidadosamente las especificaciones hechas y considerar las fluctuaciones de la moneda nacional; de tal manera que los cambios reales que puedan darse a partir del período en que se realizó el estudio y de la elaboración del presente informe a la fecha de su implementación, no afecte sustancialmente las proyecciones realizadas. Se contempló un rubro para gastos imprevistos debido a que en todo proyecto pueden surgir algunas compras adicionales; así mismo la utilización adecuada de los manuales, de las formas y del plan de marketing, permitirán llevar un orden en las actividades que se realicen en el Comité. La realización del proyecto favorecerá la generación de fuentes de trabajo a la población, la economía del Municipio, etc.

*A N E X O S*

Anexo 1  
Municipio de Momostenango – Totonicapán  
Elaboración de cortes típicos  
Punto de equilibrio  
Año: 2004



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

Anexo 2  
Municipio de Momostenango – Totonicapán  
Elaboración de cortes típicos  
Gastos de organización  
Año: 2004

No.	Actividad	Costo total Q.
1	Acta de constitución	1,500.00
2	Adquisición y habilitación de libros	400.00
3	Autorización e impresión de recibos	200.00
4	Impresión de formas	300.00
5	Traslados	300.00
6	Marco con vidrio antireflectivo	150.00
7	Imprevistos	150.00
	<b>Total</b>	<b>3,000.00</b>

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

Anexo 3  
Municipio de Momostenango-Totonicapán  
“Proyecto: Elaboración de cortes típicos”  
Planilla  
Año: 2004

Nombre del Puesto	Sueldo Q	Cuota Patronal			Prestaciones Laborales				Bonificación Decreto 37- 2004	Total Q
		10.67%	1%	1%	9.72%	8.33%	8.33%	4.16%		
		IGSS	INTECAP	IRTRA	Indemización	Aguinaldo	Bono 14	Vacaciones		
Gerente general	18,000.00	1,920.60	180.00	180.00	1,749.60	1,499.40	1,499.40	748.80	3,000.00	28,777.80
Honorarios contador	6,000.00	640.20	60.00	60.00	583.20	499.80	499.80	249.60	3,000.00	11,592.60
Vendedor	14,400.00	1,536.48	144.00	144.00	1,399.68	1,199.52	1,199.52	599.04	3,000.00	23,622.24
Encargado producción	14,400.00	1,536.48	144.00	144.00	1,399.68	1,199.52	1,199.52	599.04	3,000.00	23,622.24
<b>Totales</b>	<b>52,800.00</b>	<b>3,713.16</b>	<b>528.00</b>	<b>528.00</b>	<b>5,132.16</b>	<b>4,398.24</b>	<b>4,398.24</b>	<b>2,196.48</b>	<b>12,000.00</b>	<b>85,694.28</b>

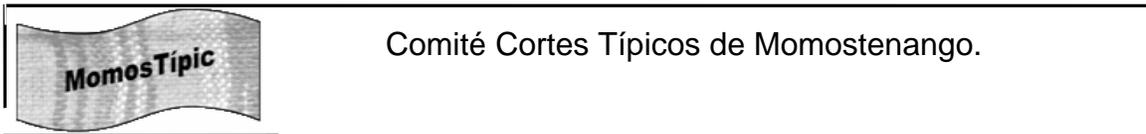
Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2004.

# Manual de Organización



## ÍNDICE

		Página
	INTRODUCCIÓN	i
1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
2	ORGANIZACIÓN	1
2.1	VISIÓN	1
2.2	MISIÓN	2
2.3	ESTRUCTURA ORGÁNICA	3
2.3.1	Dirección	3
2.3.2	Administración	3
2.3.3	Mercadeo	3
2.3.4	Finanzas y Contabilidad	3
2.3.5	Producción	3
2.4	ORGANIGRAMA NOMINAL DEL COMITÉ	4
2.5	FUNCIONES DE CADA DEPARTAMENTO	4
2.5.1	Administración	4
2.5.2	Mercadeo	5
2.5.3	Finanzas y Contabilidad	5
2.5.4	Producción	5
2.6	CONTROLES	6
2.7	NÓMINA	6
2.8	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	6
2.9	DIRECTORIO	18



## **INTRODUCCIÓN**

El propósito de este manual es ofrecer una guía al personal que labora en el Comité, a cerca de las relaciones de comunicación y dependencia; funciones, atribuciones, grados de responsabilidad y requisitos para ocupar el cargo.

Servirá de base para la toma de decisiones de contratación de personal y se le dará a conocer al nuevo integrante de la organización para que tenga claridad de la responsabilidad del puesto a ocupar.

El manual contiene antecedentes históricos, la visión y la misión del Comité Cortes Típicos de Momostenango, la organización, la estructura orgánica, el organigrama, las funciones de las unidades, la descripción de los puestos dentro del Comité y un directorio para el registro del personal.

El organigrama nominal, representa gráficamente la forma como está estructurado el personal del Comité.



## **1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

La organización para el Comité Cortes Típicos de Momostenango, ubicado en el departamento de Totonicapán, surge como idea de producir estos tejidos en el Municipio, debido a que en el lugar se carece de una organización para este tipo artesanal y el 95% de la población femenina del lugar, lo utiliza para su diario vestir.

Así mismo en Momostenango, existe mano de obra calificada, sub-ocupada y desocupada para elaborar estos tejidos, por la falta de fuentes de empleo, por lo que puede aprovecharse la experiencia y el conocimiento especializado de los artesanos para que puedan mejorar su calidad de vida a través de ingresos por la generación de empleo, lo que contribuirá a la economía del Municipio, con el incremento de la actividad productiva artesanal.

## **2. ORGANIZACIÓN**

En esta sección, se presenta la misión y la visión del Comité, por su importancia se colocarán en un lugar visible del área de trabajo. Posteriormente está la forma en que ha sido dividida la organización, las funciones de cada unidad, relaciones de dependencia y el organigrama nominal, la jerarquía, la descripción de puestos y el directorio para el registro del personal.

### **2.1 VISIÓN**

La proyección futura de lo que desea alcanzar, se colocará sobre la pared de acceso principal y el área de producción en tamaño doble carta, junto con la misión, enmarcado con vidrio antireflectivo, a continuación la visión del Comité:

MomoTípico

Comité Cortes Típicos de Momostenango.

## VISION

**Ser líderes en la elaboración de cortes típicos con un buen servicio de atención a nuestros clientes, ser ágiles en la respuesta que ellos esperan y aportar nuestro mejor esfuerzo para innovar los diseños y mantener una alta calidad en los tejidos.**

### 2.2 MISIÓN

El Comité tiene una razón de su existencia, esta es:

## MISIÓN

**Somos la primera organización constituida, que elabora y vende cortes típicos en el Municipio de Momostenango. Atendemos a nuestros clientes con dignidad y respeto, entregándoles tejidos zarapados con diseños innovadores y colores atractivos, buscamos que las mujeres que gustan del buen vestir luzcan siempre bien.**



## **2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

El Comité de cortes típicos, está conformado de la siguiente manera.

### **2.3.1 Dirección**

La constituye la Junta Directiva del Comité, es quien determina los lineamientos a que debe comprometerse la Administración.

### **2.3.2 Administración**

Estará a cargo del Gerente General, se ocupará de la planificación, organización, dirección, evaluación y control; realizará el plan de Marketing anual en colaboración con mercadeo para el buen funcionamiento del Comité.

### **2.3.3 Mercadeo**

Aplicará las estrategias convenientes en el desarrollo de la comercialización. Durante el proyecto, será una persona quien atienda a los clientes. Trabajará en comunicación directa con la Administración y el encargado de producción.

### **2.3.4 Finanzas y contabilidad**

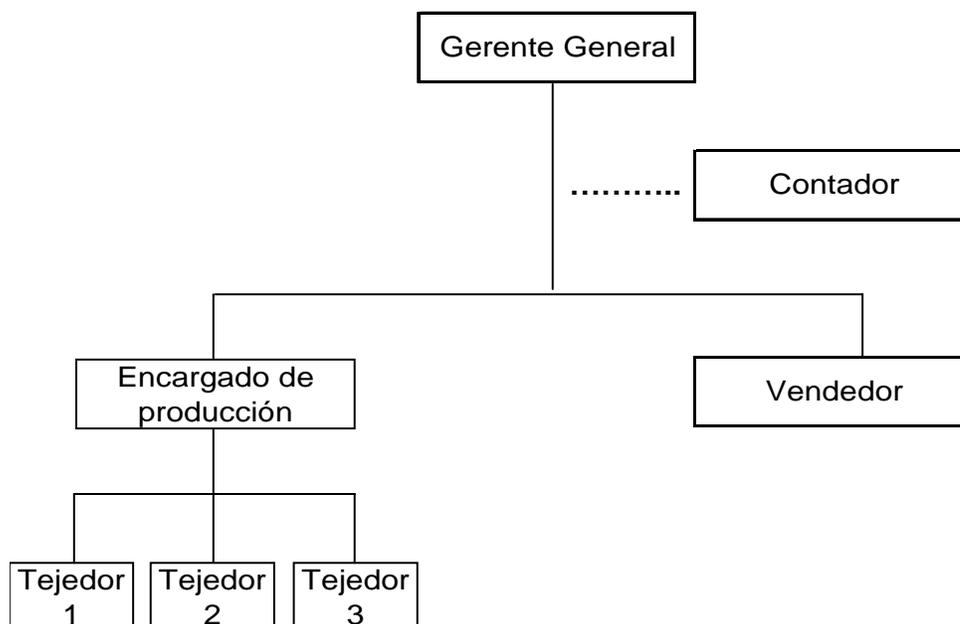
Lleva el control contable del Comité, de acuerdo con las normas que rigen el País y las disposiciones internas.

### **2.3.5 Producción**

Elabora los cortes típicos que estarán disponibles en el mercado e innovará los diseños que sean aprobados.



## 2.4 ORGANIGRAMA NOMINAL DEL COMITÉ



## 2.5 FUNCIONES DE CADA PUESTO

A continuación se enuncian las funciones a realizar por el personal que trabaja dentro del Comité.

### 2.5.1 Administración

Mantener un control de la planta, herramientas y equipo para la conservación, este control indicará la persona responsable de las distintas partidas del activo fijo, costo de adquisición, tasa de depreciación, movimiento del activo, proveedor y fecha de compra. Llevar el control de inventarios en la forma correspondiente para valorar las requisiciones que le soliciten, anotarlas en un cuaderno y estar pendiente del curso de las mismas. Verificar que los productos o los servicios adquiridos sean recibidos en buen estado y de la calidad solicitada.



Custodiar adecuadamente los documentos o títulos que demuestren la propiedad de los activos fijos, en un lugar con condiciones físicas de seguridad. Reclutar, seleccionar, entrevistar, contratar al personal, supervisar y evaluar el desempeño del personal; al crecer el Comité, evaluar la creación de la unidad de recursos humanos, para que se ocupe de dichas funciones. Emitir cheques para pagar las requisiciones autorizadas.

Mantener todos los controles financieros internos, para la verificación mensual que hará el Contador.

### **2.5.2 Mercadeo**

Atender a los clientes con respeto y cortesía, motivar al cliente a la compra de los cortes típicos; empaçar los productos vendidos, cobrar y emitir recibo por venta de los productos, anotar las ventas que se realicen en la forma correspondiente; coordinar las ventas con el Gerente General.

Tener ordenada y limpia el área de trabajo, cuidar de los tejidos que le sean entregados para la venta.

### **2.5.3 Finanzas y contabilidad**

El control financiero interno del Comité, lo llevará el Gerente General quien trasladará al Contador mensualmente la información correspondiente para las operaciones financieras y contables que ordena la ley.

### **2.5.4 Producción**

Tendrá un encargado de producción para realizar inventarios físicos, comparar con el control de inventarios, establecer los requerimientos de



materiales, llenar la forma requisición de materiales para solicitar los mismos.

El encargado de producción y los operarios, se ocuparán de cuidar la maquinaria y herramientas, hacer buen uso de las instalaciones y recursos; mantener limpia y ordenada el área de trabajo; asistir con puntualidad a la jornada de trabajo, mantener la disciplina y el respeto con su equipo de trabajo; participar de las reuniones y las actividades relacionadas a su unidad de trabajo, como la innovación en el diseño de cortes de buena calidad. Crear un ambiente de buenas relaciones humanas. Notificar a su inmediato superior de cualquier problema en la producción de los tejidos. Entregar los cortes terminados.

## **2.6 CONTROLES**

El comité tendrá controles a través de las formas escritas para: las ventas, requisición de materia prima, asistencia y producción, inventarios y facturación.

## **2.7 NÓMINA**

Finanzas y Contabilidad, implementará la elaboración de nóminas y planillas, el pago será mensual para el personal, a excepción del Contador quien trabajará por honorarios; se emitirá un recibo de pago que detalle lo devengado, a través del sistema de cómputo.

## **2.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

En las siguientes páginas se presentan los puestos, con sus respectivas especificaciones de acuerdo con el cargo.

## **2.9 DIRECTORIO**

Se incluye al finalizar la descripción de los puestos.

	<b>Comité Cortes Típicos de Momostenango</b>			
	Manual de Organización general			
	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006		
	Página	7	De	18
Sustituye a				
Página		De		
De fecha				

## Administración

### A) Identificación

- |                            |                 |
|----------------------------|-----------------|
| 1. Nombre del puesto       | Gerente General |
| 2. Número de plazas        | 1               |
| 3. Clave                   | CTDMSA.G.1.2006 |
| 4. Ubicación Fís. Y Admin. | No específica   |
| 5. Tipo de Contratación    | Planilla        |
| 6. Ámbito de operación     | Administrativo  |

### B) Relaciones de autoridad

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 7. Jefe inmediato        | Presidente Junta Directiva                       |
| 8. Subordinados directos | Encargado de Producción,<br>Vendedor y Contador. |
| 9. Dependencia funcional | Presidente Junta Directiva                       |

### Propósito del puesto

Planeación anual, administrar y organizar el Comité.  
Controlar el uso adecuado de los recursos físicos, financieros y materiales del Comité.

### Funciones generales

Mantener un informe actualizado de las actividades que se realizan dentro del Comité, de acuerdo con las normas internas y legales vigentes.

Elaboró	Revisó	Aurorizó
Jaqueline Hernández Meza.	Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos

	<b>Comité Cortes Típicos de Momostenango</b>			
	Manual de Organización general			
	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006		
	Página	8	De	18
Sustituye a				
Página		De		
De fecha				

## Administración

### **Funciones específicas**

Trasladar a contabilidad los recibos y controles financieros.

Comprar la materia prima y llevar el control de lo suministrado.

Presentar informes estadísticos al Ministerio de Trabajo, del personal que labora para el Comité.

Mantener la existencia de un botiquín con medicamentos, para la atención inmediata de un trabajador, en caso de accidente o enfermedad menor, mientras es asistido por un especialista, en caso lo amerite.

Proporcionar a los trabajadores el equipo y los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Supervisar las actividades y el desempeño de los subalternos.

Dar a conocer al persona la Misión y la Visión del Comité.

### **Responsabilidad**

Es el representante legal del Comité.

Verificar que los registros contables estén dentro del ámbito legal

Firmar cheques para los pagos correspondientes.

Supervisar las actividades de los procesos, mantener el orden y disciplina en las tareas.

Instruir a los subalternos a cerca del contenido de los manuales.

### **Comunicación**

1. Ascendente: El Gerente informará a la Junta Directiva a cerca de las actividades que se realizan en la organización.

Elaboró	Revisó	Aurorizó
Jaqueline Hernández Meza.	Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos

	<b>Comité Cortes Típicos de Momostenango</b>			
	Manual de Organización general			
	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006		
	Página	9	De	18
Sustituye a				
Página		De		
De fecha				

## Administración

### **Comunicación**

2. Horizontal: El Gerente organizará mesas redondas y asambleas, para mantenerse informado de las actividades que corresponden a producción y para notificar a la Junta Directiva.

3. Descendente: El Gerente dará a conocer a través del responsable de la unidad, las disposiciones que deban ser acatadas por los subalternos; según la información, se utilizará la forma: verbal, escrita o ambas.

4. Externa: La comunicación que tiene con los clientes y proveedores, podrá hacerse de manera verbal, escrita o por vía telefónica.

### **Especificaciones del puesto**

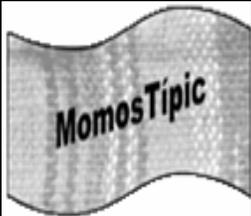
1. Conocimientos: Estudios universitarios en Administración de empresas, de ser posible con conocimientos básicos en la elaboración de tejidos.
2. Experiencia: Haber trabajado en puestos similares .
3. Iniciativa: Ser una persona creativa.
4. Personalidad: Emprendedora, ordenada, disciplinada, extrovertida, con don de mando, capaz de tomar decisiones.

Elaboró	Revisó	Aurizó
Jaqueline Hernández Meza	Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos

	<b>Comité Cortes Típicos de Momostenango</b>			
	Manual de Organización general			
	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006		
	Página	10	De	18
	Sustituye a			
Página		De		
De fecha				

Producción	
<b>A) Identificación</b>	
1. Nombre del puesto	Tejedor
2. Número de plazas	3
3. Clave	CTDMSA.T.1.2006
4. Ubicación Fís. Y Admin.	Producción
5. Tipo de Contratación	Planilla
6. Ámbito de operación	Operativo
<b>B) Relaciones de autoridad</b>	
7. Jefe inmediato	Encargado de Tejedores
8. Subordinados directos	Ninguno
9. Dependencia funcional	Ninguno
<b>Propósito del puesto</b>	
Elaborar cortes típicos.	
Innovar diseños en la labor.	
Crear nuevos estilos en los diseños.	
<b>Funciones generales</b>	
Realizar todas las labores previas para el tejido.	
Optimizar los recursos que se le proporcionan.	
Cuidar del equipo, herramientas y utensilios destinados a la elaboración de los cortes.	

Elaboró	Revisó	Aurorizó
Jaqueline Hernández Meza. Licda.	Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos

	<b>Comité Cortes Típicos de Momostenango</b>			
	Manual de Organización general			
	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006		
	Página	11	De	18
Sustituye a				
Página		De		
De fecha				

## Producción

### Funciones específicas

Realizar los procesos necesarios para elaborar el tejido, para obtener la calidad esperada.

Informar a cerca de cualquier inconveniente que pueda surgir durante la jornada laboral, para buscar la pronta solución al problema.

Mantener en orden los recursos que utilice.

Tener limpia y ordenada su área de trabajo.

### Responsabilidad

Mantener el control de calidad esperado en el tejido terminado.

Cumplir con la jornada de trabajo establecida.

Es responsable de los recursos que le sean asignados.

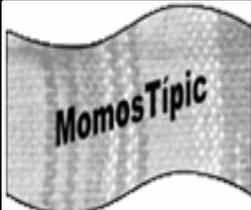
Deberá anotarse en el control de asistencia establecido.

Entregar los cortes doblados y terminados al Encargado de los Tejedores.

### Comunicación

1. Ascendente: informar al Encargado de los tejedores, acerca de la producción y temas relacionados al trabajo.

Elaboró	Revisó	Aurorizó
Jaqueline Hernández Meza.	Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos

	<b>Cortes Típicos de Momostenango</b>			
	Manual de Organización general			
	Fecha	Guatemala 4 de agosto 2006		
	Página	12	De	18
Sustituye a				
Página		De		
De fecha				

## Producción

### Comunicación

2. Horizontal: En las reuniones que se realicen deberá participar de ser posible en forma activa, con la generación de ideas y selección de alternativas, para innovar diseños en los cortes.

3. Descendente: Ninguna

4. Externa: Escuchar las sugerencias o comentarios que las personas ajenas al Comité, pudieran hacer con respecto a los diseños, estilos, colores u otros, relacionados con los cortes MomosTípico.

### Especificaciones del puesto

1. Conocimientos: Ser tejedor en telar de pie.  
Realizar todas las fases para la elaboración de cortes típicos.
2. Experiencia: Haber trabajado en puestos similares .
3. Iniciativa: Ser una persona creativa.
4. Personalidad: Ordenada, disciplinada, capaz de seguir instrucciones con creatividad.

Elaboró	Revisó	Aurizó
Jaqueline Hernández Meza	Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos

	<b>Comité Cortes Típicos de Momostenango</b>			
	Manual de Organización general			
	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006		
	Página	13	De	18
Sustituye a				
Página		De		
De fecha				

<b>Finanzas y contabilidad</b>	
<b>A) Identificación</b>	
1. Nombre del puesto	Contador
2. Número de plazas	1
3. Clave	CTDMSA.C.1.2006
4. Ubicación Fís. Y Admin.	Gerencia
5. Tipo de Contratación	Honorarios
6. Ámbito de operación	Administrativo
<b>B) Relaciones de autoridad</b>	
7. Jefe inmediato	Gerente / Junta Directiva
8. Subordinados directos	Ninguno
9. Dependencia funcional	Gerente
<b>Propósito del puesto</b>	
Mantener los libros contables actualizados. Elaborar los estados financieros.	
<b>Funciones generales</b>	
Informar a la Administración a cerca de los cambios que puedan surgir, en el ámbito legal que compete a la contabilidad. Llevar el control de los recibos; efectuar los pagos de impuesto.	

Elaboró	Revisó	Aurorizó
Jaqueline Hernández Meza.	Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos

	<b>Comité Cortes Típicos de Momostenango</b>			
	Manual de Organización general			
	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006		
	Página	14	De	18
	Sustituye a			
Página		De		
De fecha				

## Finanzas y contabilidad

### Funciones específicas

- Registrar las compras que se efectúen.
- Mantener un control de inventario.
- Comprar y solicitar la autorización de los libros contables.
- Elaborar los estados financieros.
- Inscribir al Comité en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- Gestionar la resolución para elaborar los recibos.
- Realizar los pagos correspondientes a impuestos.
- Verificar que las compras realizadas sean para el Comité.
- Cotejar las compras contra factura recibida.
- Elaborar la planilla para el pago del personal.

### Responsabilidad

- Llevar en orden las transacciones que se relacionen con compras, pago de amortización por préstamo bancario.
- Registrar las operaciones contables.
- Actuar con ética profesional.
- Exigir las facturas por las compras que se realicen.
- Pagar en fecha los impuestos.

### Comunicación

1. Ascendente: El Contador deberá informar si hay anomalías en forma inmediata a la Gerencia y/o a la Junta Directiva.

Elaboró	Revisó	Aurorizó
Jaqueline Hernández Meza. Licda. Tania Flores M.		Lic. José J. Mejicanos

	<b>Comité Cortes</b>		
	<b>Típicos de</b>		
	<b>Momostenango</b>		
	Manual de		
Organización general			
Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006		
Página	15	De	18
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

### Finanzas y contabilidad

2. Horizontal: Ninguna
3. Descendente: Ninguna

#### **Especificaciones del puesto**

1. Conocimientos: Tener título autorizado de Perito Contador
2. Experiencia: Haber trabajado en puestos similares
3. Personalidad: Ser una persona con ética profesional y discreta.

Elaboró	Revisó	Aurizó
Jaqueline Hernández Meza.	Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos

	<b>Comité Cortes Típicos de Momostenango</b>			
	Manual de Organización general			
	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006		
	Página	16	De	18
	Sustituye a			
Página		De		
De fecha				

Mercadeo	
<b>A) Identificación</b>	
1. Nombre del puesto	Vendedor
2. Número de plazas	1
3. Clave	CTDMSA.M.1.2005
4. Ubicación Fís. Y Admin.	Sala de ventas
5. Tipo de Contratación	Planilla
6. Ámbito de operación	Administrativo
<b>B) Relaciones de autoridad</b>	
7. Jefe inmediato	Gerente
8. Subordinados directos	Ninguno
9. Dependencia funcional	Tejedores
<b>Propósito del puesto</b>	
Administrar la sala de ventas.	
Atender al cliente con amabilidad y responsabilidad.	
Cuidar de los tejidos y recursos a su cargo.	
<b>Funciones generales</b>	
Mantener un informe actualizado de las ventas y cortes disponibles.	
Informar del comportamiento de las ventas.	

Elaboró	Revisó	Aurorizó
Jaqueline Hernández Meza.	Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos

	<b>Comité Cortes Típicos de Momostenango</b>			Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006		
	<b>Manual de Organización general</b>			Página	17	De	18
	Sustituye a						
	Página		De				
De fecha							

## Mercadeo

### **Funciones específicas**

Emitir recibos por los cortes vendidos.  
Llenar las formas de control de ventas.

### **Responsabilidad**

Guarda y custodia de los cortes típicos designados para la comercialización, que le hayan sido entregados.  
Tener ordenada su área de trabajo.  
Resguardo de los recibos y las copias de los mismos.

### **Comunicación**

1. Ascendente: notificar al Gerente, las ventas semanalmente.
2. Horizontal: en mesas redondas y reuniones con el personal del Comité.
3. Descendente: Ninguna
4. Externa: con los clientes.

### **Especificaciones del puesto**

1. Conocimientos: Título de nivel medio.
2. Experiencia: Habilidad para atención al público.
3. Iniciativa: Aportación de ideas nuevas.
4. Personalidad: Dinámica y extrovertida.

Elaboró	Revisó	Aurorizó
Jaqueline Hernández Meza	Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos

	<b>Comité Cortes Típicos de Momostenango</b>			
	Manual de Organización general			
	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006		
	Página	18	De	18
	Sustituye a			
Página		De		
De fecha				

Directorio				
No.	Nombre	Cargo	Dirección	Teléfono

Elaboró	Revisó	Aurorizó
Jaqueline Hernández Meza.	Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos

CTDMSA. G.1.2006

Fue preparado por Jaqueline Hernández Meza, revisado por la Licenciada Tania América Flores Montúfar y autorizado por el Licenciado José Joaquín Mejicanos Arce, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

# Manual de Normas y Procedimientos

### ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
1 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	1
1.1 INTEGRACIÓN DE RECURSOS	1
1.1.1 Recursos humanos	1
1.1.2 Reclutamiento y selección de personal	1
1.1.3 Inducción	1
1.1.4 Capacitación	2
1.1.5 Comunicación	2
1.1.5.1 Comunicación vertical	2
1.1.5.2 Comunicación horizontal	2
1.2 RECONOCIMIENTO	2
1.3 NORMAS GENERALES PARA EL PERSONAL	3
1.4 AMONESTACIONES	4
2 Simbología aplicada en el manual de normas y procedimientos	5
2.1 Procedimiento para la contratación de personal	6
2.2 Procedimiento para el requerimiento de materiales	10
2.3 Procedimiento para la venta de cortes típicos	14
3 Formas	17



## Comité Cortes Típicos de Momostenango.

### INTRODUCCIÓN

El manual que se presenta, tiene como propósito orientar al personal que forma parte del equipo de trabajo, del Comité Cortes Típicos de Momostenango.

Éste se ha dividido en dos partes para facilitar el uso a la persona que lo consulte, el primer capítulo trata a cerca de las normas básicas que debe contener todo proceso de trabajo. En el segundo capítulo se desarrolló la descripción de los procedimientos, identificándose con número el orden en que deben ocurrir las operaciones, así como la persona que realiza la tarea; finalmente se incluyó un diagrama de flujo para cada uno de los procedimientos.

Es conveniente mantenerlo actualizado de acuerdo con los requerimientos que surjan en el proceso de aplicación y de nuevos procesos con la ampliación de la empresa. Para ello, los procesos han sido identificados con una numeración en cuyo encabezado deberán anotarse los datos de la hoja anterior que esté en sustitución para referencia administrativa.



## **1. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Sirve de referencia para la secuencia de actividades que desarrolla cada unidad administrativa del Comité, lo que permite a las personas poder desempeñar sus funciones sin interferir en las tareas de los demás, así mismo establece un orden para los procesos y las jerarquías correspondientes a cada actividad.

Durante el período del proyecto, es posible que surjan otras necesidades para lo cual deberá mejorarse el presente manual, por lo que las normas que no contemplen algunos de los casos o situaciones que surjan, quedará a criterio de el Gerente General tomar las acciones correspondientes, siempre y cuando estén dentro de las leyes que rigen el País.

### **1.1 INTEGRACIÓN DE RECURSOS**

Los recursos, son todos aquellos elementos que harán posible el funcionamiento del Comité.

#### **1.1.1 Recursos humanos**

Lo integra el personal que contribuye en el desempeño de las funciones: tres Tejedores, un Encargado de Producción, un Perito Contador, un Gerente General y un Vendedor.

#### **1.1.2 Reclutamiento y selección del personal**

Consiste en atraer y optar entre las personas interesadas en una plaza vacante por los elementos óptimos, con base en el manual de organización y el presente manual.



### **1.1.3 Inducción**

Tiene como fin integrar y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte. El Gerente será quien designe a la persona para que haga la inducción, de acuerdo con la unidad para donde se contrate al nuevo elemento.

### **1.1.4 Capacitación**

En el Comité no se dará capacitación, debido a que en el Municipio, existen personas que conocen el sistema de tejido y que actualmente están sub-ocupadas y desocupadas.

### **1.1.5 Comunicación**

Comprende las formas como se dará a conocer la información.

#### **1.1.5.1 Comunicación vertical**

Al ser en forma ascendente conllevará aspectos tales como:

Reportes, avisos o informes; sugerencias, quejas u otro, deberán ser por escrito, con fecha de elaboración y nombre de quien comunica. Se notificará en forma verbal y por escrito las decisiones que provengan de la Administración y la Dirección.

#### **1.1.5.2 La comunicación horizontal**

Se realizará mediante mesas redondas, asambleas, u otros; estas deberán notificarse con previo aviso, salvo emergencias.

## **1.2 RECONOCIMIENTO**

Se podrá enviar una carta de reconocimiento al trabajador por dedicación y participación efectiva en el trabajo, al finalizar el año la Dirección premiará con



una bonificación de Q100.00 al personal contratado que destaque por buen desempeño en su trabajo, la evaluación será con base en: el rendimiento, la responsabilidad, iniciativa, participación, orden, puntualidad y otros que la Dirección considere convenientes, no aplica para los integrantes de la Dirección.

### **1.3 AMONESTACIONES**

Cualquier amonestación que se realice deberá hacerse en forma personal con la persona que ha incurrido en falta. La primera llamada de atención, será verbal, para lo cual deberá dirigirse a la persona con respeto, con uso del vocabulario apropiado. De haber reincidencia y ameritarlo, se procederá a realizar dicha llamada de atención por escrito y se guardará una copia en el expediente de la persona, para dejar un precedente con fecha, la copia deberá firmarla el Gerente General y la persona que cometió la falta.

La inasistencia del personal registrado en la planilla, será sancionada con el descuento del día y del séptimo día, salvo que la misma sea plenamente justificada lo que queda a criterio del Gerente General, siempre que exista un documento que avale la misma o esté escrito en el código de trabajo. La ausencia por causas no justificadas en el área de trabajo, serán sancionadas por escrito a través de una carta (con un máximo de tres cartas); podrán ser objeto de despido por abandono de labores, se hará notificación a la Inspección General de Trabajo y el finiquito correspondiente a la persona que cometa la falta. A la persona que se presente en estado de ebriedad o con drogas, no se le permitirá el ingreso al área de trabajo, posteriormente se le entregará carta al trabajador y se enviará copia de la carta a la Inspección de Trabajo.



#### **1.4 NORMAS GENERALES PARA EL PERSONAL**

**1.4.1** El horario de trabajo: Producción: de 7:00 AM. a 16:00 PM. La Administración y Mercadeo: 8:00 AM a 17:00 PM., los días domingo, de 7: 00 AM a 11:00 AM, alterno (un domingo cada uno).

**1.4.2** Cada persona es responsable del uso de los materiales a su disposición.

**1.4.3** Los materiales y los utensilios, serán utilizados única y exclusivamente para el Comité, nunca para uso personal. Todos deberán cuidar de los recursos e instalaciones a su servicio.

**1.4.4** En caso de accidentes menores, el trabajador podrá tener acceso a los medicamentos del botiquín para primeros auxilios, para evitar complicaciones futuras, de necesitarse asistencia médica, deberá procederse de inmediato a solicitar la ayuda correspondiente.

**1.4.5** El Gerente General deberá mantener el botiquín con medicina para primeros auxilios, repondrá los recursos que se agoten del mismo, llevará un control del uso de los medicamentos.

**1.4.6** Al ausentarse un tejedor, el Encargado de Producción cubrirá las tareas.

**1.4.7** Al ausentarse el Encargado de Producción, el Gerente General cubrirá las tareas del mismo, en cuanto a la coordinación de la tejeduría.

**1.4.8** El Gerente General revisará los controles de asistencia del personal, por lo que él, estará obligado a cumplir con puntualidad y responsabilidad.

**1.4.9** Para la información importante deberá seguirse lo escrito en los incisos 1.1.5.1 y 1.1.5.2 según el tipo de mensaje que se desee comunicar.

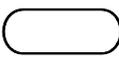
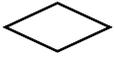
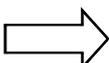
**1.4.10** La conducta del trabajador será premiada o sancionada de acuerdo con lo indicado en los numerales 1.2 y 1.3 según corresponda.

**1.4.11** Por razones de salud y seguridad, **No está permitido**: que el personal fume dentro del área de trabajo, trabajar en estado de embriaguez o influencia de drogas que afecten la condición normal del personal de trabajo.



## 2. SIMBOLOGÍA APLICADA EN EL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Para la elaboración de los procedimientos en éste manual, con el fin de facilitar la comprensión de los diagramas de flujo, se utilizó la simbología de la Norma ANSI, el cual se muestra a continuación:

Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio o final	Limita la gráfica, con el momento en que empieza o culmina un procedimiento.
	Proceso	Indica una acción u operación a realizarse, distinta a la de los otros símbolos.
	Inspección	Representa: supervisión, evaluación o autorización de un proceso.
	Proceso e inspección	Operación combinada, en la que se supervisa a la vez que se ejecuta una acción.
	Decisión	Propone una alternativa en la que se puede seleccionar una acción (afirmativa o negativa).
	Conector	Es empleado para unir actividades que se trasladan de un puesto a otro.
	Conector	Señala la continuidad de un proceso, dentro del mismo puesto.
	Documento	Utilizado para representar formas (formularios, recibos, facturas, copias, etc.), libros, folletos, etc.
	Archivo	Consiste en guardar o almacenar documentos o productos.
	Traslado o traspaso	Se utiliza cuando hay un movimiento como: traslado, viaje, desplazamiento, ida, migración, visita; envío, transacción, entrega o transferencia.

	Comité Cortes Típicos de Momostenango. Manual de procedimientos			Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006.		
				Página		De	
	Sustituye a						
	Página		De				
	De fecha						

## CONTRATACIÓN DE PERSONAL

### **Definición del procedimiento**

Se describe en forma secuencial, los pasos para integrar a un nuevo miembro al equipo de trabajo, del Comité que producirá los cortes típicos en el Municipio. Esta descripción se ha diseñado para su fácil aplicación.

### **Objetivo del procedimiento**

Contratar personal adecuado a los requerimientos y necesidades de la plaza disponible.

### **Normas del procedimiento:**

- La contratación del Gerente General será responsabilidad del Presidente de la Junta Directiva.
- El Gerente General contratará al resto del personal.
- Para reclutar personal, se colocará un rótulo afuera de las instalaciones del Comité y el otro en el portal frente al parque municipal de Momostenango.
- Los anuncios para las plazas vacantes deberán ser atractivos, en ellos se colocarán los requisitos y el salario o jornal de acuerdo con la plaza y la ley vigente.
- Toda persona que aspire a una plaza vacante, tendrá que llenar la solicitud correspondiente completamente.
- El solicitante tendrá que presentar cédula de vecindad y cumplir con los requisitos del manual de organización para la plaza disponible.
- Se dará prioridad para las plazas, a las personas que residan en el Municipio.
- No se permitirá la contratación de dos o más persons que pertenezcan a una misma familia, para evitar conflictos familiares, dentro del Comité.
- Antes de contratar al interesado, se le darán a conocer: la visión y la misión del Comité, las normas y los procedimientos para el cargo a ocupar.
- El solitante deberá estar de acuerdo con la norma anterior, pues de lo contrario se buscará a otra persona apropiada para la plaza vacante.

Elaboró: Jaqueline Hernández Meza.	Revisó: Licda. Tania Flores M.	Autorizó: Lic. José J. Mejicanos.
---------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

	<b>Comité Cortes Típicos de Momostenango. Manual de procedimientos</b>	Fecha	Guatemala, 4 de agosto del 2006.			
		Página	7	De	16	
		Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

### CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Operación No.	Responsables	Descripción			
1	Gerente General (Gerente)	El Gerente anuncia a través de la colocación de un rótulo afuera del Comité, la(s) plaza(s) disponibles y los requisitos para misma.			
2		Traslada la solicitud al interesado.			
3	Interesado	Llena solicitud de empleo.			
4		Traslada solicitud y papelería al Gerente.			
5	Gerente	Verifica que la información esté completa.			
5.1		Información incompleta traslada al interesado.			
5.2		Información completa archivo temporal para revisión.			
6	Interesado	Completa información			
7		Traslada solicitud.			
8	Gerente	Se despide del interesado.			
9		Evalúa la solicitud.			
9.1		Personas no aptas para la plaza vacante, destruye solicitud.			
9.2		Candidatos aptos para la plaza, archivo temporal de las solicitudes.			
10		Selecciona una solicitud del inciso 9.2			
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none;">Elaboró: Jaqueline Hernández Meza.</td> <td style="width: 33%; border: none;">Revisó: Licda. Tania Flores M.</td> <td style="width: 33%; border: none;">Autorizó: Lic. José J. Mejicanos.</td> </tr> </table>			Elaboró: Jaqueline Hernández Meza.	Revisó: Licda. Tania Flores M.	Autorizó: Lic. José J. Mejicanos.
Elaboró: Jaqueline Hernández Meza.	Revisó: Licda. Tania Flores M.	Autorizó: Lic. José J. Mejicanos.			

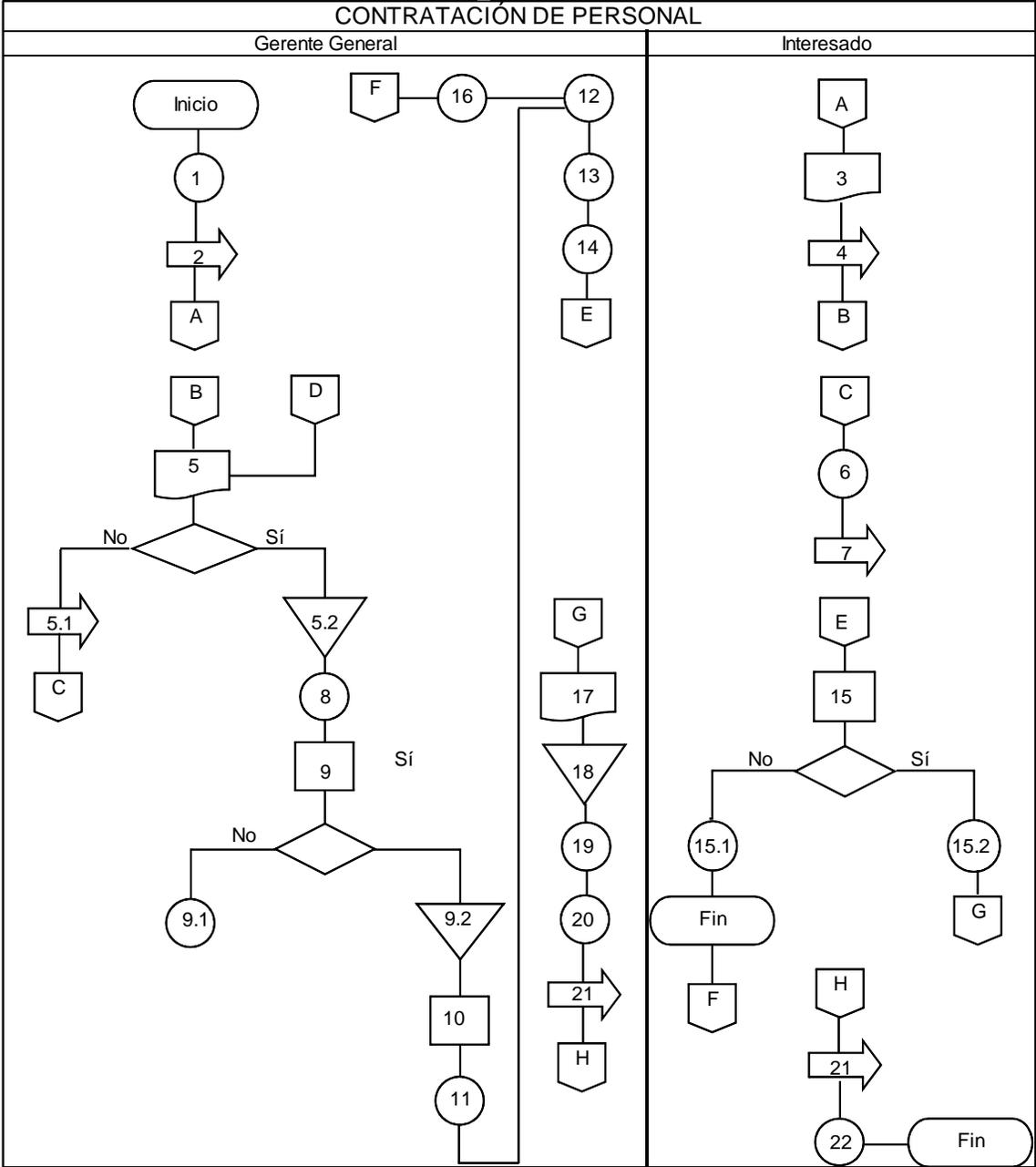
	Comité Cortes Típicos de Momostenango. Manual de procedimientos	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006.			
		Página	8	De	16	
		Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

### CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Operación No.	Responsables	Descripción
11	Gerente	Cita a la persona para la plaza con su papelería.
12		Habla a la persona de la misión y visión del Comité.
13		Da a conocer las normas y procedimientos establecidos en el manual para la plaza.
14		Pregunta al interesado: ¿Está dispuesto a cumplir con lo estipulado en las normas y procedimientos indicados?
15	Interesado	Evalúa la propuesta.
15.1		No, se retira.
15.2		Si, continúa paso 17.
16	Gerente	Inicia nuevamente en operación No. 12
17		Hace expediente al interesado.
18		Archiva expediente.
19		Presenta al personal del Comité.
20		Muestra las instalaciones del Comité.
21		Lleva al interesado al área de trabajo para la que fue contratado.
22	Interesado	Toma posesión de la plaza vacante.

Elaboró: Jaqueline Hernández Meza.	Revisó: Licda. Tania Flores M.	Autorizó: Lic. José J. Mejicanos.
---------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

<b>MomosTípico</b>	Comité Cortes Típicos de Momostenango Manual de procedimientos		
	Fecha	Guatemala, 4 de agosto del 2006.	
	Página	9	De 16
	Sustituye a		
	Página		De
	De fecha		



Elaboró: Jaqueline Hernández Meza.	Revisó: Licda. Tania Flores M.	Autorizó: Lic. José J. Mejicanos.
---------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

	Comité Cortes Típicos de Momostenango. Manual de procedimientos	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006.	
		Página		De
		Sustituye a		
		Página		De
		De fecha		

## REQUERIMIENTO DE MATERIALES

### **Definición del procedimiento**

Previo a agotarse los recursos para la producción de cortes típicos, deberá realizar la petición para que sean comprados oportunamente, lo cual implica elaborar el aviso con un mes de anticipación.

### **Objetivo del procedimiento**

Controlar periódicamente los recursos previo al agotamiento de estos y hacer las solicitudes con tiempo y en forma ordenada, para evitar problemas en la producción.

### **Normas del procedimiento:**

- El Encargado de Producción llevará un inventario de la materia prima y controlará el uso racional de estos.
- Solicitará con un mes de anticipación los recursos que puedan agotarse.
- Llenará la forma para la requisición de materiales, la cual deberá firmar y entregar al Gerente General, para que proceda a la compra.
- El Gerente General deberá proceder con las operaciones para el suministro oportuno de la materia prima requerida.
- El Encargado de Producción deberá estar pendiente del requerimiento de materia prima solicitado, puesto que también es su responsabilidad el tener los recursos disponibles para el cumplimiento de las atribuciones de su área.
- Todas las compras deberán hacerse con su factura correspondiente a nombre del Comité, no a título personal.
- Las compras serán autorizadas por el Presidente de la Junta Directiva.
- Los materiales comprados serán entregados rápidamente al Encargado de producción, quien deberá firmar de recibido.
- En caso de ausencia o dificultad para contactar con el Presidente de la Junta Directiva, después de quince días, el Gerente General podrá asumir la responsabilidad de efectuar la compra, previo cotejo con el inventario de seguridad.

Elaboró:

Jaqueline Hernández Meza.

Revisó:

Licda. Tania Flores M.

Autorizó:

Lic. José J. Mejicanos.

	<b>Comité Cortes Típicos de Momostenango, Manual de procedimientos</b>	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006.			
		Página	11	De	16	
		Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

### REQUERIMIENTO DE MATERIALES

Operación No.	Responsables	Descripción
1	Encargado de Producción	Llena forma de requisición de materiales.
2	(Encargado)	Traslada la solicitud al Gerente General.
3	Gerente	Compara la forma con el control de inventarios.
4		Anota sus observaciones.
5		Traslada solicitud al Presidente de la Junta Directiva.
6	Presidente de la Junta Directiva	Aprueba o niega el requerimiento.
6.1		Si la compra procede firma y sella la solicitud.
6.2		No procede, escribe el motivo al reverso de la hoja.
7		Traslada el requerimiento al Gerente General.
8	Gerente	Revisa el requerimiento.
8.1		Requerimiento negado, trasladar al encargado de producción.
8.2		Requerimiento aprobado, contacta por teléfono con uno de los proveedores de materiales, pregunta si se los pueden suministrar y el precio de los mismos.
9	Encargado	Lee la respuesta.
10		Archiva la forma.
11	Proveedor	Verifica existencias y el precio.

<b>Elaboró:</b> Jaqueline Hernández Meza.	<b>Revisó:</b> Licda. Tania Flores M.	<b>Autorizó:</b> Lic. José J. Mejicanos.
--	--	---

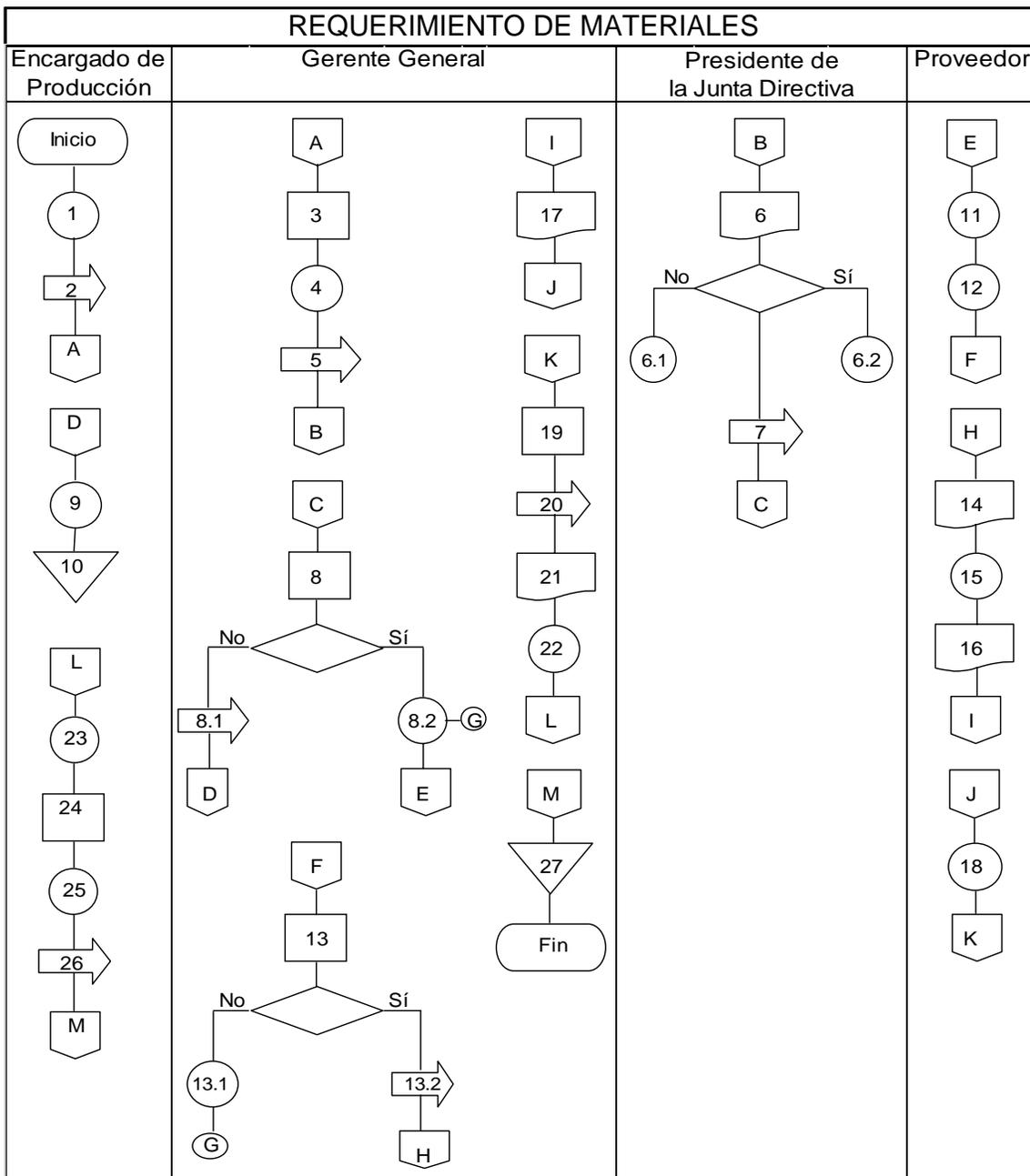
	Comité Cortes Típicos de Momostenango. Manual de procedimientos	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006.			
		Página	12	De	16	
		Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

### REQUERIMIENTO DE MATERIALES

Operación No.	Responsables	Descripción
12	Proveedor	Responde al Gerente General.
13	Gerente	Toma decisión según la respuesta.
13.1		No. Repite desde la operación No. 8.2
13.2		Sí. Se traslada hacia donde esté el proveedor.
14	Proveedor	Recibe el pedido.
15		Despacha el pedido.
16		Emite factura.
17	Gerente	Emite cheque por la compra.
18	Proveedor	Entrega los materiales al Gerente General.
19	Gerente	Verifica los materiales.
20		Traslada los materiales.
21		Llena formas de compras y control de inventarios.
22		Entrega materiales y formas al encargado de producción.
23	Encargado	Recibe los materiales y las formas.
24		Revisa los materiales.
25		Firma las formas.
26		Traslada formas al Gerente.
27	Gerente	Archiva las formas.

Elaboró: Jaqueline Hernández Meza.	Revisó: Licda. Tania Flores M.	Autorizó: Lic. José J. Mejicanos.
---------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

	Comité Cortes Típicos de Momostenango. Manual de procedimientos			
	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006.		
	Página	13	De	16
	Sustituye a			
	Página		De	
	De fecha			



Elaboró: Jaqueline Hernández Meza.	Revisó: Licda. Tania Flores M.	Autorizó: Lic. José J. Mejicanos.
---------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

	Comité Cortes Típicos de Momostenango. Manual de procedimientos	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006.			
		Página	14	De	16	
		Sustituye a				
		Página		De		
		De fecha				

## VENTA DE CORTES TÍPICOS

### Definición del procedimiento

La adecuada venta de los cortes típicos, permitirá crear una cartera de clientes y lograr conseguir un nicho de mercado (espacio dentro del mercado actual).

### Objetivos del procedimiento

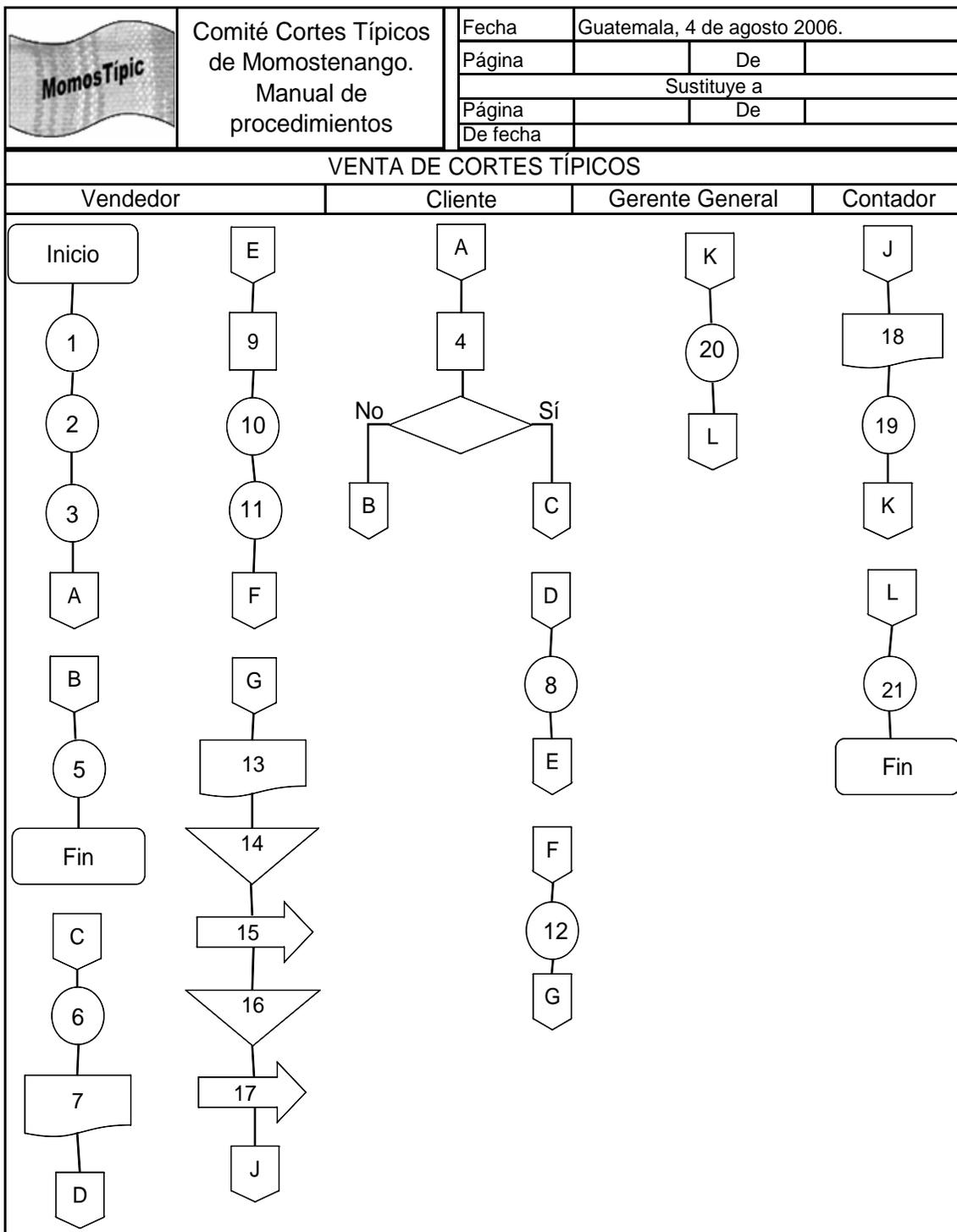
Satisfacer la necesidad del buen vestir con cortes típicos zarapados en las usuarias.  
Servir al cliente con respeto y cordialidad.  
Anotar las ventas para el control financiero - contable.  
Crear una cartera de clientes.  
Conseguir un nicho de mercado con el posicionamiento de la marca MomosTípico.

### Normas del procedimiento para el vendedor:

- La persona que realice la venta, deberá llenar la forma destinada para el registro.
- Emitirá recibo por las unidades de cortes vendidos.
- El vendedor y el Gerente General depositarán el dinero de las ventas en cuenta bancaria destinada por el Presidente de la Junta Directiva, una o dos veces por semana, debiendo variar los días y horas para hacer los depósitos.
- Atenderá con cortesía y respeto a los clientes.
- Los cortes vendidos serán empacados en las bolsas destinadas para ello.
- No es permitido comer en el área de trabajo.
- Es prohibido utilizar el área de trabajo para visitas personales.
- Las ventas únicamente las podrán realizar el vendedor y el Gerente General, de acuerdo con la jornada de trabajo.
- El pago será único, en moneda nacional (Quetzales) y en efectivo.
- No se dará crédito, ni fiado.
- Está prohibido hacer o aceptar afiches de publicidad política para instalarlo en la sala de ventas.
- La sala de ventas será única y exclusivamente para vender los cortes típicos producidos por el Comité, no para realizar ventas personales.
- No es permitido utilizar productos que atenten con la integridad física y moral de las personas que laboren o visiten la sala de ventas.
- Se prohíbe utilizar material inflamable, cigarrillos y fósforos.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Jaqueline Hernández Meza.	Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos.

	Comité Cortes Típicos de Momostenango. Manual de procedimientos	Fecha	Guatemala, 4 de agosto 2006.	
		Página		De
		Sustituye a		
		Página		De
		De fecha		
<b>VENTA DE CORTES TÍPICOS</b>				
<b>Operación No.</b>		<b>Responsables</b>	<b>Descripción</b>	
1	Vendedor	Saludo al cliente.		
2		Ofrece sus servicios.		
3		Muestra los cortes típicos.		
4	Cliente	Observa los cortes típicos y toma decisión.		
4.1		No compra. Pasa a operación No. 5.		
4.2		Compra. Continúa en operación No. 6.		
5	Vendedor	Despide con cortesía al cliente.		
6		Empaca el corte solicitado.		
7		Emite la factura por el valor y cantidad de la compra.		
8	Cliente	Realiza el pago.		
9	Vendedor	Recibe el dinero por la venta.		
10		Guarda el dinero.		
11		Entrega el producto y emite recibo.		
12	Cliente	Recibe el producto y el recibo.		
13	Vendedor	Llena la forma por la venta.		
14		Archiva documentos (copia de el recibo y la forma).		
15		Trasladará el dinero producto de las ventas, al banco designado por el Presidente.		
16		Archivará la copia del depósito emitida por el banco.		
17		A fin de mes trasladará las copias de: depósitos bancarios, la forma de ventas y recibo, al Contador con presencia del Gerente.		
18	Contador	Recibe papelería.		
19		Firma original de la forma de ventas.		
20	Gerente	Firma original de la forma de ventas.		
21	Contador	Realiza proceso contable.		
<b>Elaboró:</b>		<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>	
Jaqueline Hernández Meza.		Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos.	
CTDMSA G. 1 2006				



Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Jaqueline Hernández Meza.	Licda. Tania Flores M.	Lic. José J. Mejicanos.

# PLAN DE MARKETING

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
PLAN DE MARKETING	1
1    OBJETIVOS DEL PLAN ANUAL	1
1.1    OBJETIVOS CORPORATIVOS	1
1.2    OBJETIVOS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO	1
2    RESUMEN EJECUTIVO	2
3    ANÁLISIS DE SITUACIÓN	2
3.1    ANÁLISIS DE MERCADO	3
3.1.1    Definición del mercado relevante	3
3.1.2    Demanda primaria para el mercado relevante	3
3.1.3    Demanda selectiva dentro del mercado relevante	3
3.1.4    Segmento de mercado	3
3.1.5    Mercado objetivo	4
3.1.6    Competencia	4
3.2    MERCADO OBJETIVO Y VENTAJA COMPETITIVA	4
3.2.1    Segmentación de mercado	5
3.2.1.1    Centro de compra	5
3.2.1.2    Búsqueda de necesidades	6
3.2.1.3    Medidas de comportamiento de compra	6
3.2.1.4    Estilo de vida	7
3.2.2    Características de clasificación	7
3.2.2.1    Geográfico	7
3.2.2.2    Demográfico	7
3.3    MEDICIÓN DE MERCADO	7
3.3.1    Mezcla de mercadeo	8
3.3.1.1    Producto	8
3.3.1.2    Precio	9
3.3.1.3    Plaza	9
3.3.1.4    Promoción	10
3.4    ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD	11
3.4.1    Costos fijos	11
3.4.2    Costos variables	12
3.4.3    Costos semifijos	12
3.4.4    Productividad	12
3.4.5    Rentabilidad	12
Programa anual de marketing, Comité Cortes Típicos de Momostenango	13

## INTRODUCCIÓN

El plan de marketing, permitirá orientar y ordenar el desarrollo de las actividades de mercadeo al Gerente General del Comité de Cortes Típicos de Momostenango, quien será el que coordine las actividades, para promover los cortes típicos que allí se elaboren con la marca “MomosTípic”.

Éste estudio, se ha dividido en: Objetivos del plan, resumen ejecutivo y análisis de situación, al final se presenta el programa anual de marketing para el Comité antes enunciado, con estrategias que ayudarán a lograr los objetivos. El análisis de situación, se subdivide en: análisis de mercado, mercado objetivo y ventaja competitiva, análisis de medición de mercado y análisis de productividad y rentabilidad.

## **PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing busca implementar un sistema de mercadeo, para introducir el producto al mercado, por medio de la publicidad, la distribución y el servicio.

### **1 OBJETIVOS DEL PLAN ANUAL**

Estos se han clasificado de la forma siguiente:

#### **1.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

“Reflejan expectativas específicas de la gerencia en relación con el desempeño organizacional”<sup>24</sup>.

- Promover el desarrollo socioeconómico a través de la propuesta de inversión elaboración del corte típico, que favorezca la creación de puestos de trabajo y el nivel de calidad de vida de los residentes en el municipio de Momostenango, departamento de Totonicapán.
- Producir 2,160 cortes estilo zarapado, durante cinco años, con tejidos innovadores en diseños de buena calidad a un precio favorable.

#### **1.2 OBJETIVOS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

“Cuando la gerencia cree que una alta participación de mercado representará altas utilidades, se establecerán objetivos de participación de mercado”.<sup>25</sup>

- Dar a conocer el Comité y los tejidos, con servicio rápido y eficiente.
- Ofrecer a los clientes de cortes típicos, las características de los cortes que les sean satisfactorios con innovación de diseños y lograr un nicho en el mercado de Momostenango, con una cobertura del 1.79% de la población.

---

<sup>24</sup>J.Guiltinan, Op. Cit. P.28

<sup>25</sup> Ídem P.420

- Enfatizar la calidad de los tejidos por los materiales utilizados, así como la durabilidad y comodidad de precio.

## **2 RESUMEN EJECUTIVO**

El Comité Cortes Típicos de Momostenango, elaborará cortes típicos de la línea de tejidos zarapados, con la marca MomosTípic, tendrá una sala de ventas en el Municipio de Momostenango, del departamento de Totonicapán. Atenderá a la población femenina que viste el tejido, requerido por la calidad y la presentación que da a las usuarias.

Es una Institución nueva en el Municipio, la contratación del personal se hará en atención al cumplimiento de las especificaciones de los manuales de: organización y de normas y procedimientos.

La principal meta del Comité, es introducir el producto al mercado local y lograr un nivel de participación en el Municipio con un 1.79 %, a través de: anuncios publicitarios en radio, rótulo afuera del local y mantas para promover los tejidos.

El precio unitario de venta del corte típico zarapado será de Q.650.00, es un precio de paridad respecto a los productores de cortes típicos que venden en otros lugares y ocasionalmente llegan al Municipio.

Por tratarse de un producto nuevo, se contempló la participación de intermediarios como una estrategia de penetración en el mercado. En un largo plazo, se podría ampliar el nivel de participación y extender el mismo a otras aldeas y municipios en forma directa, lo cual requeriría mayor promoción mediante medios escritos de publicidad masiva como afiches y el directorio telefónico nacional (guía telefónica).

## **3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

Se divide en los estudios siguientes:

### **3.1 ANÁLISIS DE MERCADO**

Consiste en identificar “qué segmentos presentan la mejor oportunidad: aquellos cuyas necesidades la empresa puede satisfacer mejor”.<sup>26</sup> Momostenango tiene en un 95% de mujeres que visten diariamente el traje típico, se realizó una investigación de mercado por la ausencia de información estadística al respecto.

#### **3.1.1 Definición del mercado relevante**

En el Municipio, hay carencia de tejedores dedicados a elaborar cortes típicos, por lo que algunos intermediarios de otras regiones viajan para comercializar sus tejidos. Los cortes típicos preferidos por las usuarias son los denominados zarapados, pero existen otros tejidos con una calidad distinta llamados de hilo, mercerizado y mish (actualmente excluido para la venta en el Municipio).

#### **3.1.2 Demanda primaria para el mercado relevante**

Al Municipio llegan personas que viajan desde San Francisco el Alto, Totonicapán, San Cristóbal, Huehuetenango, Quetzaltenango y Salcajá. Las mujeres momostecas necesitan vestir cortes con los tejidos consistentes, durables y atractivos. La investigación reveló que las usuarias y los acompañantes que les ayudan en la compra de los cortes típicos prefieren los tejidos zarapados por la durabilidad y certeza de que los colores no cambian con el transcurso del tiempo, aunque algunas personas también adquieren los tejidos de hilo y mercerizado.

#### **3.1.3 Demanda selectiva dentro del mercado relevante**

Los cortes con mayor aceptación son los de Quetzaltenango y Salcajá debido a que los cortes zarapados son diversos en colorido y diseño.

#### **3.1.4 Segmento de mercado**

En Momostenango, se venden cortes típicos de los tejidos de hilo, mercerizado y

---

<sup>26</sup> P. Kotler, Dirección de Marketing. Op. Cit. P. 8

zarapado, estos varían en la calidad de los materiales que utilizan los productores, lo cual se ve reflejado en el precio para la venta.

### **3.1.5 Mercado objetivo**

“Es la elección de un mercado apropiado para un producto determinado”<sup>27</sup>.

Lo constituyen las personas que visten cortes típicos en el Municipio, conformado por las mujeres a partir de los 15 años de edad; se pretende atender a las personas que residen en: el Centro, los barrios de Santa Ana, Santa Catarina y Santa Isabel e intermediarios que visiten Momostenango.

### **3.1.6 Competencia**

Al Municipio, viajan de otros municipios y departamentos a vender cortes típicos un promedio de 10 vendedores los domingos y cinco los miércoles (véase detalles en la sección 4.4.1 Oferta Página 64).

## **3.2 MERCADO OBJETIVO Y VENTAJA COMPETITIVA**

“Los gerentes necesitan realizar un análisis de valor de clientes que revele las fuerzas y debilidades de la empresa, en comparación con los competidores”.<sup>28</sup>

Dentro de las ventajas competitivas está que el 50% de las mujeres prefieren el corte zarapado, porque les da un nivel de distinción y en el Municipio no hay organizaciones que vendan diariamente cortes típicos. A continuación se presentan otros elementos importantes:

---

<sup>27</sup> Jane Imber y Besty Ann Toffler. Diccionario de Términos de Mercadotecnia.<sup>2ª</sup>. Reimpresión. Compañía Editorial Continental CECSA. México 2004. P.367.

<sup>28</sup> P. Kotler. Dirección de Marketing Op. Cit. P. 249

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Ser el primer Comité constituido que produzca y venda cortes típicos. Ubicación próxima a la plaza del centro del Municipio. Plan de marketing. Precio de venta competitivo. Sala de ventas establecida.</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Poca producción. Carencia de vehículo propio. Los materiales deben comprarse afuera del Municipio.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>A la mujer le gusta la innovación en los diseños de los cortes típicos. Poder realizar ventas en cualquier día de la semana, en horas hábiles, Es el tejido más vendible en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Existen otros tres tipos de tejido. Probabilidad de que lleguen otras personas y establezcan otras salas para venta o unidades productivas que elaboren cortes típicos. Imitación en los diseños.</p>

### 3.2.1 Segmentación de mercado

Criterios tomados para la segmentación del mercado:

- Personas individuales que obtienen los cortes típicos para uso final.
- Los intermediarios que adquieren cortes para la reventa, por lo regular no tienen un sólo proveedor, por tal motivo adquieren una o dos unidades.

#### 3.2.1.1 Centro de compra

Incluye “a quienes toman la decisión de compra, a quienes influyen en ésta, a quienes se encargan de la compra real”<sup>29</sup>. El 60% de las compras de los cortes, las realizan los interesados; el 40%, los esposos y padres de mujeres y niñas respectivamente, quienes les acompañan, es decir en el segundo caso, los varones toman la decisión final de realizar la compra. Adicionalmente están los intermediarios mayoristas y minorista quienes adquieren los cortes típicos para la reventa.

<sup>29</sup> P. Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. Op. Cit. P.184

### **3.2.1.2 Búsqueda de necesidades**

Los principales atributos que las compradoras y compradores buscan para adquirir los cortes típicos son: calidad del tejido, presentación (que no se decoloren, no manchen, atractivos, duraderos), colorido (diseños), comodidad y disponibilidad (es un tejido ligero en peso, de fácil lavado y secado); por ello las personas optan por hacer un pago superior, en comparación con otros cortes.

Los compradores que requieren un corte en días distintos a los miércoles y domingo (días en que llegan a vender los tejidos), se ven en necesidad de viajar a otras regiones para hacer efectivas sus compras, ocurre lo mismo cuando desean adquirir nuevos diseños.

### **3.2.1.3 Medidas de comportamiento de compra**

- Las usuarias prefieren los cortes tejidos zarapados, elaborados en Quetzaltenango, debido a la calidad e innovaciones en la labor y el color.
- Generalmente las mujeres adquieren dos cortes anualmente.

Los cortes típicos los compran en distintas fechas, pero suele haber mayor demanda en diciembre y julio (para la feria), esto se debe a que la oferta es mayor en esos días y algunas personas tienen el hábito de estrenar para su cumpleaños y navidad principalmente.

- Los lugares de compra indicados por las usuarias son: Plaza del Municipio, Totonicapán, San Francisco el Alto y otros.
- Para realizar la compra de un corte típico, cuatro de cada diez mujeres van acompañadas del esposo o el papá, el resto van con la mamá, hermana o amiga y escasamente solo la interesada. En el primer caso la mujer escoge dos tejidos y el varón decide que corte debe llevar, de no parecerle ninguno es él quien selecciona los cortes y ella quien escoge; para el segundo caso, la interesada selecciona y pide opinión secretamente a la acompañante para decidir finalmente; para ambos casos, luego se da el proceso de compra-venta.
- El patrón de compra para los tejidos típicos es el orientado por la acción, puesto que las compras son realizadas para acontecimientos especiales.

#### **3.2.1.4 Estilo de vida**

- Personalidad. Mujer trabajadora, colaboradora, entusiasta y con iniciativa.
- Actividades. Mujeres jóvenes y adultas dedicadas a: estudio, comercio, docencia, actividades productivas y amas de casa; realizan sus compras diariamente y adquieren mayores reservas los días de mercado.
- Intereses. Diversos acordes con las actividades a las que se dedican, gustan de escuchar música proveniente de las emisoras locales, les agradan las innovaciones.
- Recreación. Visitas a los balnearios: Payeshú, Palá Chiquito, el Barranquito y el Salitre.

#### **3.2.2 Características de clasificación**

Se agrupan en dos partes, estas son:

**3.2.2.1 Geográfico** País: Guatemala. Departamento: Totonicapán. Municipio: Momostenango.

**3.2.2.2 Demográfico** Sexo: femenino; Etnia: indígena; Nivel socioeconómico: medio; Edad: 15 años en adelante; Ingreso promedio mensual familiar: Q.1,000.00; Estado Civil: Indiferente.

### **3.3 MEDICIÓN DE MERCADO**

“En este análisis se define cuál es la participación de mercado que tendremos”<sup>30</sup>. Los porcentajes de participación para el mercado actual de la venta de los cortes típicos en donde adquieren los compradores según la investigación son: Plaza del Municipio 50%, Totonicapán 10%, San Francisco el Alto 39% y otros 1%. El proyecto abarcará el 1.79% de la demanda con 432 cortes anuales.

---

<sup>30</sup> T. Flores, Op. Cit. P.13

### 3.3.1 Mezcla de mercadeo

En relación a lo anterior se diseñó la mezcla de mercadeo.



#### 3.3.1.1 Producto

Los cortes típicos zarapados, los elaborará el Comité con hilos de alta seda y de algodón, que por su fineza y textura son de secado rápido, la materia prima se comprará en el municipio de San Francisco el Alto. La producción se realizará en telares de pie con otras herramientas artesanales como lanzaderas y redina.

- **Situación propuesta**

La administración del Comité estará a cargo del Gerente General, en el Municipio no hay organizaciones que elaboren y mercantilicen los cortes típicos. Por tal motivo el Comité productor de cortes típicos, se ubica en la fase inicial del ciclo de vida del producto, este se representa en la siguiente ilustración.



- **Características de los cortes típicos MomosTípico**



### 3.3.1.2 Precio

Los cortes son clasificados por tipo, las investigaciones reflejan que los precios promedio a que adquieren los mayoristas los cortes son los siguientes:

<b>Tipo de corte:</b>	Hilo	Mercerizado	Zarapado
<b>Precio:</b>	Q. 310.00	Q. 444.00	Q. 650.00

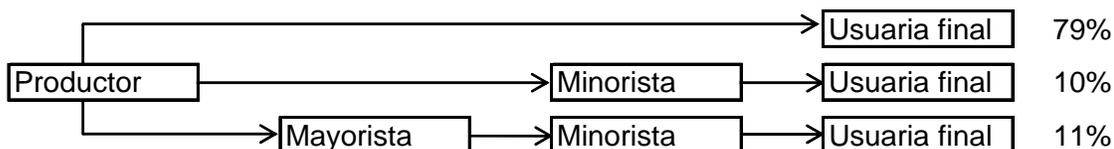
Las usuarias de los tejidos indican que con los intermediarios, un corte zarapado puede costarles Q.1,000.00 o más, pero ellas lo prefieren comprar por las características del tejido. Las usuarias e intermediarios compran a diferentes personas. Algunos oferentes utilizan el precio sombra, los productores que ocasionalmente llegan al Municipio venden a un precio de paridad con relación a otros municipios de Q.650.00.

### 3.3.1.3 Plaza

Momostenango presenta una oportunidad para el mercadeo de los cortes típicos, la compra venta se realiza en la plaza ubica frente y en los alrededores de la Municipalidad

- **Canales de distribución**

En la gráfica siguiente, se ilustra el ciclo de venta del producto terminado, se indica con porcentajes los niveles de participación para los tres canales.



- **Servicio al cliente**

Para comodidad del cliente, se ubicará una sala de ventas, lo que le permitirá que pueda adquirir el corte típico cualquier día de la semana.

### 3.3.1.4 Promoción

Por tratarse de un producto para uso diario, es conveniente la elaboración de dos mantas publicitarias para anunciar el Comité, que elaborará y venderá los cortes típicos zarapados, de marca “Momostípic”, en Chornó, barrio Santa Ana.

- **Objetivos**

- Persuadir a los clientes para que adquieran los cortes típicos que se produzcan.
- Mostrar las cualidades en calidad y diseño de los cortes fabricados en Momostenango con relación a otros tejidos no zarapados.
- Fijar la marca de los cortes “MomoSTípic” en la mente de los clientes.
- Crear la imagen de: vestir siempre bien, con el uso de los cortes “MomoSTípic”.

- **Estrategias de marketing**

- Diseñar una cartera de clientes.
- Slogan de posicionamiento: “Viste siempre bien con tu corte MomoSTípic”.
- Promover los tejidos con base a las sugerencias del cliente y necesidades que este requiere con respecto al corte que va adquirir.
- Dar seguimiento a los clientes a cerca de la opinión de los tejidos y cuestionarlos sobre diseños que les gustaría y combinación de colores.

- **Estrategias promocionales**

-Promover los distintos diseños que el Comité produzca y convencer al cliente que lo que compra es calidad, a un precio favorable y las ventajas del tejido.

-Elaborar dos mantas publicitarias atractivas y colocarlas en el centro del Municipio, en las calles laterales al Palacio Municipal y la iglesia católica; en este sitio circulan cientos de personas y se ubican también los mercaderes los días de plaza para que puedan visualizarla con relativa facilidad.

- **Datos que contendrán las mantas**

Nombre del Comité, marca, slogan, breve descripción, dirección y teléfono.

A continuación el diseño de la manta publicitaria propuesta:



La manta tendrá color rojo al 100%, con el logotipo descrito en la sección 4.1.4.

Las letras del slogan en color azul al 100%; el resto del texto en color negro.

### 3.4 ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD

Es “un estudio detallado de los beneficios que nos da cada producto.”<sup>31</sup> A continuación se presenta un resumen de los cálculos detallados en el capítulo IV (véase sección 4.7 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO Página 91).

<sup>31</sup> Idem P.14

### **3.4.1 Costos fijos**

Maquinaria Q.3,000.00, herramientas Q.440.00, mobiliario y equipo Q.3,595.00 integran lo tangible y la inversión intangible es de Q.8,000.00 con los gastos de organización y estudio del proyecto.

### **3.4.2 Costos variables**

La mayor inversión está en la materia prima por el tipo y calidad de hilos que se necesita para la elaboración del tejido zarapado, con Q.74,520.00, la mano de obra directa con Q.30,239.00 los costos indirectos variables ascienden a Q.17,763.00, los gastos variables de venta implican un monto de Q.1,728.00.

### **3.4.3 Costos semifijos**

Se ha proyectado la adquisición de un terreno que mida 1,467m.<sup>2</sup>, por valor de Q.66,000.00, el objetivo es prever la capacidad instalada al término del proyecto, por el crecimiento de la demanda en los cortes, será necesario incluir más personal y adquirir otros telares, por lo que no convendría comprar un terreno pequeño; debe recordarse que un terreno adquiere plusvalía, se diseñó un bosquejo en el que se presenta la distribución de planta ( ver Página 87).

### **3.4.4 Productividad**

El Comité, está diseñado con un espacio para colocar seis telares, previendo que posteriormente a los cinco años, se requiera incrementar la producción; sin embargo en el proyecto se aplica para tres telares, debido a que es una institución que iniciará actividades, por lo que necesita lograr un espacio en el mercado de cortes típicos, con estos telares se obtiene la producción deseada y se maximiza la utilización de la maquinaria, herramientas y recurso humano.

### **3.4.5 Rentabilidad**

Al realizarse los cálculos financieros, el punto de equilibrio de las ventas de cortes típicos es de Q.174,238.00 y se sitúa en 268 unidades (ver gráfica en

anexo 1), valores con los cuales el productor sólo recupera los costos. El valor actual neto de lo que se recibirá en el período de cinco años es de Q.94,902.00 para un monto de Q.217,115.00. La tasa interna de retorno será del 34.22%, la recuperación de la inversión será en tres años.

**Programa anual de Marketing**  
**Comité Cortes Típicos de Momostenango**

No. Objetivos	Estrategias	Tareas	Responsable	Cantidad Unidad		Total	
					Q.	Q.	
1	Que el 80% de las personas identifique el Comité Cortes Típicos de Momostenango.	Colocar dos mantas publicitarias en los dos accesos a la plaza del Municipio.	Hacer el pedido de las mantas publicitarias.	Gerente General.	2	75.00	150.00
2	Que los clientes potenciales, ubiquen con facilidad el Comité, mediante la colocación -	Elaborar un rótulo con material de lámina, para identificar el Comité.	Encargar el rótulo.	Gerente General.	1	100.00	100.00
3	Posesionar en mente de los clientes potenciales, la marca a través de un anuncio con el slogan: "Viste siempre bien con tu corte MomosTípic", para lograr un nicho en el mercado de la Villa de Momostenango, con una cobertura del 1.79%.	Anunciar el Comité y enfatizar la marca de los cortes típicos "MomosTípic", con la incorporación del slogan.	Contrato con radio (Paisana Stereo o Stereo Amistad). Q50.00 al mes cuatro spot diarios, para un período de un año.	Gerente General.	12	50.00	600.00
4	Asignar la comisión de ventas por los cortes vendidos.	Se dará una comisión al vendedor por las ventas.	Pago mensual de comisión por los cortes vendidos.	Gerente General.	432	3.25	1,404.00
5	Identificar los cortes típicos "MomosTípic", mediante un empaque con el logotipo.	Los cortes típicos se empacarán al momento de su despacho.	Introducir cada corte en una bolsa con logotipo del Comité.	Vendedor.	432	3.75	1,620.00
6	Producir 432 cortes típicos zarapados durante un año.	Elaborar los cortes con calidad justo a tiempo.	Tejer los cortes apropiadamente.	Tejedores y Encargado de tejedores.	432	284.00	122,522.00
7	Vender los 432 unidades de cortes típicos, de la marca "MomosTípic".	Ser amable con los clientes, tener presente las misión y visión en todo momento.	Aplicar las estrategias publicitarias y atender a los clientes adecuadamente.	Vendedor.	432	650	280,800.00

## **GLOSARIO**

**Artesanía.** Conjunto de artes elaboradas a mano, que requiere habilidad manual y creatividad artística para elaborar objetos funcionales o decorativos.

**Cultura.** Estilo de vida y de costumbres de las personas.

**Embrollar.** Enredar, confundir algo.

**Güipil.** Blusa, que viste a la mujer indígena en Guatemala, bordadas con diseños variados, utilizada como complemento del corte típico.

**Intermediario.** Individuos que median (o sirven de enlace o contacto) entre dos o más personas entre el productor y el consumidor final de bienes y/o servicios.

**Marketing.** Proceso en el que participan personas particulares y miembros de una empresa para propiciar el intercambio de bienes, productos o servicios generados por la empresa a un precio predeterminado, mediante la facilitación de canales de distribución, en lugares accesibles y a través de la realización de actividades promocionales y/o publicitarias.

**Manual.** Documento escrito que sirve como guía para acciones precisas.

**Misión.** Se refiere la descripción de la autoimagen que se tiene respecto al compromiso de la empresa, lo que se hace y el destino hacia los beneficiados del esfuerzo que se realiza.

**Organigrama.** Representación gráfica de la estructura y relaciones de dependencia.

**Paridad.** Valor comparativo similar.

**Precio sombra.** Interacción en un mercado en que se da el proceso de regateo.

**Visión.** Proyección de las expectativas futuras hacia las cuales se orienta la planificación, los programas y las acciones. Debe divulgarse al personal y colocarse en un lugar visible y transitable.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR CATALÁN, JOSÉ ANTONIO. Metodología de la Investigación para los Diagnósticos Socioeconómicos. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala. 44 Pp.
2. B. RABASSA ASENJO Y MA. R. GARCÍA TOUSS. Diccionario de Marketing. Ediciones Pirámide. 2ª. Edición, Madrid 1981. 166 Pp.
3. COMISIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ACADEMIA DE CIENCIAS DE AUSTRIA Y OTROS AUTORES. El Universo de la Vida. Guatemala. Abril 1994 a mayo 1995. 280 Pp.
4. DUARTE CORDÓN, JULIO CÉSAR. Apuntes de Elaboración y Evaluación de Proyectos. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 1999. 86 Pp.
5. KEITH DAVIES & JOHN W. Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. 8ª. Edición México, 1996. 752 Pp.
6. FLORES MONTÚFAR, TANIA AMÉRICA. Material de Apoyo Comercialización No Agrícola. E. P. S., Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 2004. 19 Pp.
7. FRANKLIN FINCOWSKY, ENRIQUE BENJAMÍN. Organización de Empresas. Editorial Mc Graw Hill. 2ª. Edición, México 2003. 369 Pp.
8. GITMAN, LAWRENCE J. Administración Financiera. Editorial Pearson Educación, 8ª. Edición, México 2,000. 276 Pp.
9. GUILTINAN, JOSEPH P., GORDON W. PAUL Y THOMAS J. MADDEN. Gerencia del Marketing Estrategias y programas. Editorial Mc Graw Hill, 6ª. Edición, Colombia 2004. 470 Pp.
10. IMBER, JANE Y BESTY ANN TOFFLER. Diccionario de Términos de Mercadotecnia. Editorial Continental, 2ª. Reimpresión, México 2004. 638 Pp.

11. KOTLER, PHILIP Y GARY ARMSTRONG. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. 4ª. Edición, México 2002. 585 Pp.
12. KOTLER, PHILIP. Dirección de Marketing. Editorial Pearson Educación. Edición milenio, México 2001. 858 Pp.
13. Leyes enunciadas en el capítulo IV.
14. LÓPEZ MORATAYA, WILLIAM E. Planificación Publicitaria y su Relación con la Mercadotecnia. Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2000. 117 Pp.
15. MENEGAZZO, MARIO A. Apuntes de Administración Financiera. Desarrollo Empresarial y Recurso Humano (DES-EM-REC). Guatemala 1998. 112 Pp.
16. ORTIZ DOMINGO, ARMANDO. Momostenango. Editada por el Subcentro Regional de Artesanías y Artes Populares. Colección Tierra Adentro. Guatemala 1988. 16 Pp.
17. PEÑA, HUGO ROLANDO. Administración Financiera II. Guatemala 1998. 221 Pp.
18. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MANEJO DE DESASTRES. Visión General sobre Manejo de Desastres. Programa de Entrenamiento para el Manejo de Desastres PNUD. 2ª. Edición 1992. 127 Pp.
19. REYES PONCE, AGUSTÍN. Administración por Objetivos. Editorial Limusa, México 1985. 148 Pp.
20. ROBLEDO, CÉSAR. Compilación Bibliográfica Técnicas de Investigación Documental. 2ª. Edición, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 1995. 341 Pp.
21. SAQUIMUX, GENARO. Compendio seminario General EPS. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2004. 286 Pp.