

MUNICIPIO DE SAN LUIS
DEPARTAMENTO DE PETÉN

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (HOTELERÍA) Y
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA”

ILIANA JUDITH DÍAZ BARRIOS

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y
PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE SAN LUIS
DEPARTAMENTO DE PETÉN

TEMA INDIVIDUAL

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (HOTELERÍA) Y
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA”

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

SAN LUIS - VOLUMEN 14

2-58-75-AE-2,007

Impreso en Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (HOTELERÍA) Y
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA”

MUNICIPIO DE SAN LUIS
DEPARTAMENTO DE PETÉN

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de

la Facultad de Ciencias Económicas

por

ILIANA JUDITH DÍAZ BARRIOS

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADA

Guatemala, septiembre 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 Valenzuela

**COMITÉ DIRECTOR DEL
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Coordinador General:	Lic. Marcelino Tomas Vivar
Director de la Escuela de Economía:	Lic. Antonio Muñoz Saravia.
Director de la Escuela de Auditoría:	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
Director a.i. de la Escuela de Administración:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Director 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



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR:** Que en sesión celebrada el día 11 de septiembre de 2007, según Acta No. 25-2007 Punto QUINTO, inciso 5.9, subinciso 5.9.23 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (HOTELERÍA) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA", municipio de San Luis, departamento de Petén.

Presentó **ILIANA JUDITH DÍAZ BARRIOS**

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 veintisiete días del mes de septiembre de dos mil siete.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Gratitud por guiarme en el camino del saber, por ser la fuente de toda sabiduría y concederme la oportunidad de culminar con mi carrera, gracias por su protección divina y amor.
- A MIS PADRES:** Jorge Luiz Díaz (Q.E.P.D.), Irene de Díaz. Mi agradecimiento por el cariño, consejos, apoyo e inmenso amor, gracias por todo su esfuerzo. Que Dios los bendiga.
- A MIS HERMANOS:** Jorge Mario y Zuliana, por el apoyo, comprensión y cariño.
- A MIS SOBRINOS:** Como ejemplo a seguir y los motive para alcanzar sus metas.
- A MIS AMIGOS:** Por el apoyo, incondicionalidad y confianza demostrada, gracias por compartir las experiencias felices y difíciles de cada etapa de sus vidas.
- A MIS COMPAÑEROS DE PROMOCIÓN DE EPS:** Por la amistad y trabajo en equipo. En especial a Marvin.
- A USTED:** Por compartir conmigo este éxito alcanzado.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA,
ESPECIALMENTE A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO	
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 LOCALIZACIÓN	2
1.2.1 Coordinadas	2
1.2.2 Colindancias	2
1.2.3 Extensión territorial	2
1.2.4 Distancia	3
1.2.5 Altitud	3
1.3 CONDICIONES CLIMATOLÓGICAS	4
1.4 OROGRAFÍA	4
1.5 RECURSOS NATURALES	4
1.5.1 Bosques	4
1.5.2 Ríos	5
1.5.3 Suelos	6
1.6 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	7
1.6.1 División política	7
1.6.2 División administrativa	7
1.7 VÍAS DE COMUNICACIÓN	8
1.8 SERVICIOS	9
1.8.1 Estatales	9
1.8.1.1 Salud	9
1.8.1.2 Educación	10
1.8.2 Municipales	10
1.8.2.1 Agua	10
1.8.2.2 Drenajes	11
1.8.2.3 Mercado	11
1.8.2.4 Rastro	11
1.8.2.5 Otros	11
1.8.3 Privados	12
1.8.3.1 Transporte público	12
1.8.3.2 Energía eléctrica	12
1.8.3.3 Bancos	12
1.8.3.4 Comercio	13
1.8.3.5 Educación	14
1.8.3.6 Otros	14
1.9 POBLACIÓN	15
1.9.1 Población por edad y sexo	15
1.9.2 Población urbana y rural	16

1.9.3	Nivel de escolaridad	17
1.9.4	Población económicamente activa (PEA)	18
1.9.5	Niveles de pobreza	19
1.9.6	Empleo y niveles de ingreso	20
1.10	INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
1.10.1	Organizaciones sociales	21
1.10.2	Organizaciones productivas	22
1.10.3	Entidades de apoyo	23
1.10.3.1	Instituciones estatales	23
1.10.3.2	Instituciones municipales	23
1.10.3.3	Organizaciones no gubernamentales	23
1.10.3.4	Entidades privadas	23
1.11	LA TIERRA	24
1.11.1	Tenencia	24
1.11.1.1	Propia	24
1.11.1.2	Arrendada	25
1.11.1.3	Usufructo	25
1.11.2	Concentración	25
1.11.3	Uso	26
1.12	ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO	26
1.12.1	Producción agrícola	27
1.12.2	Producción pecuaria	27
1.12.3	Producción artesanal	27
1.12.4	Producción comercial	27
1.12.5	Servicios	28
1.12.6	Turismo	28
1.13	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	29
1.13.1	Naturales	29
1.13.2	Económicos	29
1.13.3	Sociales	29
1.13.4	Socio-naturales	30
1.13.5	Antropicos	30
1.14	FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO	30
1.14.1	Principales productos de importación	31
1.14.2	Principales productos de exportación	31
1.14.3	Transferencias	31
1.14.4	Ingresos por concepto de remesas familiares	32

CAPÍTULO II SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO HOTELERO

2.1	TAMAÑO DE LA EMPRESA	33
2.2	TECNOLOGÍA UTILIZADA	34
2.3	VOLUMEN Y VALOR DEL SERVICIO	35

2.4	PROCESO PRODUCTIVO	36
2.5	COSTOS DE PRODUCCIÓN	40
2.6	ESTADO DE RESULTADOS	41
2.7	RENTABILIDAD	41
2.8	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	42
2.9	MEZCLA DE MERCADOTECNIA	43
2.9.1	Producto	44
2.9.1.1	Descripción	44
2.9.1.2	Variedad	45
2.9.1.3	Servicios que ofrecen	45
2.9.1.4	Calidad	47
2.9.2	Precio	48
2.9.2.1	Forma de pago	48
2.9.2.2	Descuentos	48
2.9.3	Plaza	49
2.9.3.1	Canales de comercialización	49
2.9.3.2	Cobertura	50
2.9.4	Promoción	50
2.9.4.1	Promoción de ventas	50
2.10	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	51
2.10.1	Tipo de organización	51
2.10.2	Sistema de organización	52
2.10.3	Diseño estructural	52
2.10.4	Estructura organizacional	52
2.10.5	Funciones básicas de las unidades administrativas	53
2.11	GENERACIÓN DE EMPLEO	54
2.12	RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA	55
2.13	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	55

CAPÍTULO III PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA

3.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	57
3.1.1	Presentación del producto propuesto	57
3.1.2	Producción anual	58
3.1.3	Mercado meta	58
3.2	JUSTIFICACIÓN	59
3.3	OBJETIVOS	59
3.3.1	Objetivo general	59
3.3.2	Objetivos específicos	60
3.4	ESTUDIO DE MERCADO	60
3.4.1	Descripción del producto	60
3.4.2	Oferta	61
3.4.3	Demanda	64

3.4.4	Precio	69
3.4.5	Comercialización	70
3.4.5.1	Proceso de comercialización	70
3.4.5.2	Propuesta de comercialización	71
3.4.5.3	Operaciones de comercialización	76
3.5	ESTUDIO TÉCNICO	80
3.5.1	Localización del proyecto	80
3.5.1.1	Macrolocalización	80
3.5.1.2	Microlocalización	81
3.5.2	Tecnología	81
3.5.3	Tamaño o área cultivada	81
3.5.4	Recursos	82
3.5.4.1	Mano de obra	82
3.5.4.2	Insumos	86
3.5.5	Producción	87
3.5.6	Proceso de producción	88
3.5.7	Distribución en planta	93
3.6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	94
3.7	ESTUDIO FINANCIERO	94
3.7.1	Inversión	94
3.7.1.1	Inversión fija	94
3.7.1.2	Inversión en capital de trabajo	98
3.7.1.3	Inversión total	100
3.7.2	Financiamiento	100
3.7.2.1	Fuentes internas	101
3.7.2.2	Fuentes externas	102
3.7.3	Costos	102
3.7.3.1	Estado de costo directo de producción	103
3.7.4	Estado de resultados	104
3.7.4.1	Proyección de ventas	105
3.7.4.2	Estado de resultados proyectado	105
3.7.5	Estado de situación financiera	107
3.7.5.1	Estado de situación financiera proyectado	107
3.7.6	Presupuesto de caja	108
3.8	EVALUACIÓN FINANCIERA	110
3.8.1	Tasa de recuperación de la inversión	110
3.8.2	Tiempo de recuperación de la inversión	110
3.8.3	Retorno del capital	111
3.8.4	Tasa de retorno del capital	111
3.8.5	Punto de equilibrio	112
3.9	IMPACTO SOCIAL	116

CAPÍTULO IV ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA PRODUCCIÓN

4.1	SITUACIÓN ACTUAL	117
4.2	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA	117
4.2.1	Tipo y denominación	117
4.2.2	Localización	118
4.2.3	Justificación	118
4.2.4	Marco jurídico	118
4.2.4.1	Normas externas	119
4.2.4.2	Normas internas	119
4.2.5	Objetivos	120
4.2.5.1	Objetivo general	120
4.2.5.2	Objetivos específicos	120
4.2.6	Funciones generales	120
4.2.7	Sistema de organización	121
4.2.8	Diseño estructural	121
4.2.9	Estructura organizacional	121
4.2.10	Funciones básicas de las unidades administrativas	122
4.3	RECURSOS NECESARIOS	125
4.3.1	Humanos	125
4.3.2	Materiales	125
4.3.3	Financieros	126
4.4	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	126
4.4.1	Social	126
4.4.2	Económica	127
4.4.3	Cultural	127
4.5	APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	127
4.5.1	Planeación	127
4.5.1.1	Principios	127
4.5.1.2	Elementos	128
4.5.2	Organización	130
4.5.2.1	Principios	130
4.5.2.2	Elementos	131
4.5.3	Integración	132
4.5.4	Dirección	134
4.5.4.1	Principios	134
4.5.4.2	Elementos	134
	CONCLUSIONES	139
	RECOMENDACIONES	
	ANEXO	
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Población por Grupos de Edad. Años: 1,994, 2002, 2005.	15
2	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Población Distribuida por Género. Años: 1994, 2002, 2005.	16
3	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Población Distribuida Por Área. Años: 1994, 2002, 2005.	17
4	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Volumen y Valor del Servicio Hotelero. Pequeña Empresa y Mediana Empresa. (Cifras en Quetzales). Año: 2005.	35
5	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Estado de Costo Absorbente del Servicio Hotelero. Pequeña Empresa y Mediana Empresa. Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2005. (Cifras en Quetzales).	40
6	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Estado de Resultados del Servicio Hotelero. Pequeña Empresa y Mediana Empresa. Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2005. (Cifras en Quetzales).	41
7	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Rentabilidad del Servicio Hotelero. Pequeña Empresa. Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2005. (Cifras en Quetzales).	42
8	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Fuente de Financiamiento del Servicio Hotelero. Pequeña Empresa y Mediana Empresa. (Cifras en Quetzales).	43
9	República de Guatemala. Oferta Total Histórica y Proyectada de Limón. Período: 2000-2009. (Expresado en Millares).	63
10	República de Guatemala. Demanda Potencial Histórica y Proyectadas de Limón. Período: 2000 – 2009. (Expresado en Millares).	65
11	República de Guatemala. Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Limón. Período: 2000 – 2009. (Expresado en Millares).	66
12	República de Guatemala. Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Limón. Período: 2000 – 2009. (Expresado en Millares).	68
13	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Demanda Local Proyectada de Limón. Período: 2005 – 2009. (Expresado en Millares).	69
14	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Márgenes de Comercialización. Año: 2005.	78

15	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Volumen de Producción.	82
16	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Inversión Fija (Cifras en Quetzales).	95
17	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Inversión en Plantación. (Cifras en Quetzales).	97
18	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Inversión en Capital de Trabajo. (Cifras en Quetzales).	99
19	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Inversión Total. (Cifras en Quetzales).	100
20	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Plan de Financiamiento. (Cifras en Quetzales).	101
21	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Plan de Amortización de Préstamo Projectado. (Cifras en Quetzales).	102
22	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Estado de Costo Directo de Producción de 5 Manzanas. Año: 3. (Cifras es Quetzales).	103
23	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Costo Directo de Producción Projectado de 5 Manzanas. Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de Cada Año. (Cifras en Quetzales).	104
24	Municipio de San Luis, Departamento de Petén Proyecto: Producción de Limón Persa. Proyección de Ventas. (Cifras en Quetzales).	105
25	Municipio de San Luis, Departamento de Petén Proyecto: Producción de Limón Persa. Estado de Resultados Projectado de 5 Manzanas. Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de Cada Año. (Cifras en Quetzales).	106
26	Municipio de San Luis, Departamento de Petén Proyecto: Producción de Limón Persa. Estado de Situación Financiera. Al 31 de Diciembre de Cada Año. (Cifras en Quetzales).	108
27	Municipio de San Luis, Departamento de Petén Proyecto: Producción de Limón Persa. Presupuesto de Caja. Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de Cada Año. (Cifras en Quetzales).	109

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Pequeña Empresa y Mediana Empresa. Proceso de Ingreso - Egreso de un Huésped a un Hotel. Flujograma del Proceso Productivo. Año: 2005.	39
2	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Servicio Hotelero. Canal de Comercialización. Pequeña Empresa y Mediana Empresa. Año: 2005.	49
3	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Servicio Hotelero. Estructura Organizacional. Pequeña Empresa y Mediana Empresa. Año: 2005.	53
4	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Canal de Comercialización. Año: 2005.	77
5	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Flujograma del Proceso Productivo. Año: 2005.	92
6	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Distribución en Planta. Año: 2005.	93
7	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Punto de Equilibrio.	115
8	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Cooperativa Agrícola Persa R. L.. Estructura Organizacional. Año: 2005.	122

ÍNDICE DE TABLAS

No.		Página
1	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Organización Social. Año: 2005.	21
2	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Servicios que Ofrece el Hotel. Pequeña Empresa y Mediana Empresa. Año: 2005.	46
3	Composición Química del Limón Persa.	61
4	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Requerimientos Técnicos: Mano de Obra. Año: 2005.	83
5	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Requerimientos Técnicos: Equipo Agrícola. Año: 2005.	84
6	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Requerimientos Técnicos: Equipo de Riego. Año: 2005.	85
7	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Requerimientos Técnicos: Herramientas Agrícolas. Año: 2005.	86
8	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Proyecto: Producción de Limón Persa. Requerimientos Técnicos: Insumos. Año: 2005.	87

ÍNDICE DE FIGURA

No.		Página
1	Municipio de San Luis, Departamento de Petén. Mapa de Localización de los Centro Poblados. Año: 2005.	3

INTRODUCCIÓN

El Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), es un método de evaluación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para concluir los estudios en las disciplinas de: Administración de Empresas, Economía, Contaduría Pública y Auditoría, donde los estudiantes ponen en práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje de las carreras referidas.

El informe individual fue realizado durante el primer semestre del año 2005, en el municipio de San Luis, departamento de Petén, se denomina “Organización Empresarial (Hotelería), Proyecto: Producción de Limón Persa”, cuyo resultado deriva de la investigación de campo y documental, que es parte del tema general “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión”.

El proceso de preparación y adquisición de herramientas para el desarrollo del informe individual, se llevó a cabo con la metodología siguiente:

- **Seminario general**

Representa la primera fase de actividades, donde se obtuvo información global relacionada con el proceso de la investigación científica, orientación acerca de los temas a investigar, elaboración de instrumentos para recopilar y clasificar datos.

- **Seminario específico**

Etapa en la que fueron asignados los temas a desarrollar por cada área académica e individual, así como la elaboración de boletas generales para la visita preliminar con el objetivo de recabar información de los aspectos socioeconómicos y productivos del Municipio.

En ambas fases se desarrollaron actividades docentes, indagación, conferencias y exposiciones, relacionados con el tema general.

- **Investigación preliminar**

La visita preliminar al Municipio se realizó del 9 al 14 de mayo de 2005, con la finalidad de realizar ensayos técnicos, pruebas de boletas, reconocimiento del lugar, presentación de los integrantes del grupo de investigación a las autoridades, líderes comunitarios y representantes de la iglesia.

- **Investigación de campo**

Se efectuó en junio de 2005, donde se identificó la problemática socioeconómica actual del municipio de San Luis.

Se aplicó el método científico en sus tres fases indagatoria, demostrativa y expositiva. Se inició con la recopilación de datos e información de fuentes primarias y secundarias, por medio de las técnicas de investigación documental: resúmenes, síntesis, subrayado y el fichero de diferentes documentos, de campo: observación, muestro, entrevistas y un total de quinientas treinta y cuatro boletas, que se distribuyeron en el Municipio.

- **Análisis e interpretación de la información (Trabajo de gabinete)**

Consistió en ordenar, tabular y analizar la información obtenida en las técnicas e instrumentos de la investigación aplicados.

- **Preparación del informe individual**

Para desarrollar la fase expositiva se integró con los temas siguientes: características socioeconómicas de Municipio, situación actual del servicio hotelero, proyecto producción de limón persa y la organización empresarial.

La presentación del informe individual, se divide en cuatro capítulos, los que se describen a continuación:

Capítulo I: Contiene un análisis de la situación económica y social del Municipio; es decir, la descripción de antecedentes, recursos naturales, servicios básicos existentes, infraestructura organizacional, actividades productivas, identificación de las zonas de riesgos, flujo comercial y financiero.

Capítulo II: Presenta un diagnóstico del servicio hotelero, donde se tomó en cuenta el tamaño, características tecnológicas, volumen y valor, proceso productivo, costos, rentabilidad, fuentes de financiamiento, proceso de comercialización, estructura organizacional y la generación de empleo.

Capítulo III: Se desarrolla la propuesta de inversión, que tiene como proyecto la producción de limón persa, con los aspectos de mercado, técnico y financieros.

Capítulo IV: Se refiere a la organización empresarial propuesta. El contenido se enfoca principalmente en el área administrativa; tipo y denominación, localización, justificación, marco jurídico, objetivos, estructura organizacional, funciones básicas de las unidades administrativas, recursos necesarios, proyección de la organización y la aplicación del proceso administrativo, para efectos de ilustrar al lector en el tema indicado.

Por último, las conclusiones, recomendaciones, anexos y bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO

El contenido del capítulo identifica los aspectos de la vida social y económica del Municipio, con el propósito de conocer el pasado y el presente, desde una perspectiva socioeconómica y cultural, al analizar e interpretar indicadores relacionados con los aspectos inherentes a la población entre los que se mencionan: antecedentes históricos, localización y extensión geográfica, clima, etc.

1.1 ANTECEDENTES

En el periodo precolombino, el municipio de San Luis, fue habitado por mayas, descendientes de la etnia Mopán; quienes ocupaban las tierras bajas de Petén. El pueblo Maya Mopán, es parte del crisol de grupos étnicos que conforma la multiculturalidad de la República de Guatemala, pertenece a la rama lingüística Yucateca de las tierras bajas del departamento de Petén. Etimológicamente el nombre Mopán se deriva de dos voces mayas: Mo' que significa guacamayo y pán significa tucán, en consecuencia, literalmente se traduce como los MAYA GUACAMAYO (TUCÁN). Pero los mopanes se autodenominan como MAYAS.

Según cuentan la historia la raíz Mopán proviene del lugar Itza' Tayasal, ubicado en el lago de Petén Itza', por discrepancias entre caciques y tribus emigró un grupo a orillas del río Mopán, por cierto tiempo vivieron en ese lugar, del cual habían muchas guacamayas y tucanes, por eso Mopán de las voces, Mo' (Guacamayo) y Pán (Tucán), luego decidieron emigrar al sur que actualmente es San Luis, en aquella época estaban dispersos en los cuatro puntos cardinales, uno de los caciques que habitaba al lado sur, de nombre Gregorio Tzuncal, en una de sus cacerías encuentra varias especies de animales en la cima de un cerro, que rascaban el árbol Naba' (árbol de Incienso); inmediatamente le cuenta al consejo de ancianos todo lo que había visto, en consenso, deciden reunir a los mopanes que

estaban dispersos en los cuatro puntos cardinales, al lugar donde descubrió todo lo que había visto, y pensaron en hacer el rito del Rallo Ritual, de allí fundan el lugar, que actualmente es San Luis, Petén.

La fundación del municipio de San Luis se registró el 25 de agosto de 1708, por la Corona Española, al llegar el maestro de campo Don Juan Antonio Ruíz y Bustamante a quien se le nombró Gobernador de Petén. A su paso por la comunidad MOPAN, dio por fundado el municipio de San Luis, con carácter oficial mediante Acuerdo Gubernativo del Estado de Guatemala durante la federación centroamericana en el año 1832.

1.2 LOCALIZACIÓN

San Luis es uno de los doce municipios del departamento de Petén, situado geográficamente entre las montañas Mayas y los cerros Caquechic, Sanpedro Savery y Timas.

1.2.1 Coordenadas

Las coordenadas se sitúan en la longitud oeste de 89° 26' 35" del meridiano de Greenwich y latitud norte de 16° 11' 55" con relación al Ecuador.

1.2.2 Colindancias

Limita al norte con el municipio de Poptún (departamento de Petén), al este con la república de Belice, al sur con el municipio de Livingston (departamento de Izabal) y al oeste con los municipios de Sayaxché y Dolores (departamento de Petén).

1.2.3 Extensión territorial

El Municipio pertenece al departamento de Petén y se ubica en el extremo sur con una extensión territorial de 3,000 km².

1.2.4 Distancia

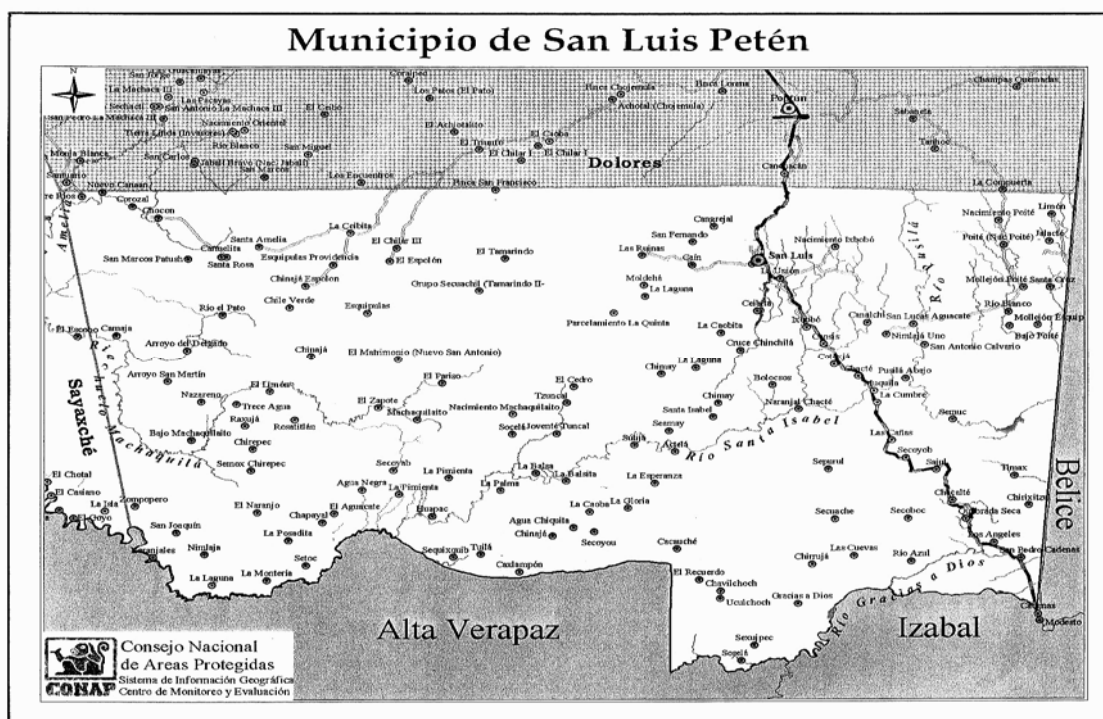
La distancia de la Cabecera Departamental para la Cabecera Municipal es de 118 kms. sobre vía asfaltada y 365 kms. de la ciudad capital.

1.2.5 Altitud

El Municipio se encuentra a una altura de 475 m. sobre el nivel del mar.

A continuación se muestra el mapa de ubicación de la región:

Figura 1
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Mapa de Localización de los Centro Poblados
Año: 2005



Fuente: Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), Guatemala C.A. 2005.

La figura anterior indica las características de ubicación mencionadas con anterioridad del Municipio.

1.3 CONDICIONES CLIMATOLÓGICAS

El clima es cálido con una temperatura que oscila entre 20 grados mínimos y 35 grados máximo, con una precipitación pluvial de 1,500 a 1,550 mm anuales. La época de invierno inicia los primeros días de junio y se extiende hasta el mes de enero y parte de febrero.

1.4 OROGRAFÍA

Posee la subregión de las montañas mayas con una extensión de 69.98 km². Cuenta también con las planicies estructurales de la sierra Chamá con 28.46 km². Además se localizan las montañas Cársticas con 591.06 y la Planicie Aluvial de los ríos San Martín-San Juan Machaquilá con 591.60 kms. respectivamente. Pero la región que más extensión de tierra posee son las montañas Machaquila-Yaltutu con 1,388.96 km².

1.5 RECURSOS NATURALES

Es el conjunto de plantas, animales, minerales, agua y el suelo, así como otras fuerzas de la naturaleza que se encuentran en el medio ambiente que pueden ser objeto de uso, manejo y explotación en forma razonable, catalogados como renovables o no renovables también son considerados bienes económicos.

1.5.1 Bosques

La vegetación de árboles en el lugar ha sido objeto de deforestación en la última década. Actualmente se calcula una deforestación de 18.35 kms² por año. Sin embargo aún se conservan infinidad de árboles de maderas finas para la construcción, tales como: cedro, caoba, kanshan, entre otras e infinidad de

especies de arbustos o plantas ornamentales, las más conocidas son el nikté, el xilil y el konop.

Al norte se encuentra situado el Refugio de Vida Silvestre Xutilhá con una zona de manejo forestal por parte de la Municipalidad de San Luis, con un total de 2,505 hectáreas. Asimismo conserva 3,087.92 kms² de área forestal, dividido en asociación latifoliadas-cultivos, bosques de latifoliadas, bosque secundario/arbustal y un área sin cobertura forestal de 1,513.48 kms² del total. Debido a la elevada proporción del área sin cobertura forestal, el Instituto Nacional de Bosques (INAB) creó el Programa de Incentivos Forestales (PINFOR).

1.5.2 Ríos

Poseen afluentes hídricos como: el río Pusilá y su afluente el río Blanco que nacen en las estribaciones sur de las montañas Mayas y desembocan en el río Moho en territorio Beliceño; el río Temash nace al sur, el río Sarstún y Gracias a Dios que marcan la frontera entre Petén e Izabal, el río Santa Isabel o Cancuén señalan la frontera con Alta Verapaz, tiene su nacimiento en las lomas esquistosas de la estribación sur de las montañas Mayas (río Ixbobó, río Blanco, San Antonio y Cansís).

De acuerdo a los datos del año 2000, del Instituto Geográfico Nacional (IGN), en el Municipio se registran 23 ríos: Blanco, Chinchilá, Machaquilá, San Juan, Cancuén, Chuctí, Muxajá, San Pedro, Cansis, El Pañuelo, Noctún, Santa Amelia, Cocolá, Gracias a Dios, Poxté, Santa Isabel o Cancuén, Chacalté, Ixbobó, Pusilá, Timax, Chajotic, Ixnojá, Saclíc .

El lugar no cuenta con plantas de tratamiento para aguas residuales las que tienen como fin un sumidero de agua natural en donde poco a poco se consumen los ríos que rodean la cabecera del Municipio.

Según la investigación ninguno de los ríos presenta potencial para la generación de energía eléctrica.

La mayoría de comunidades poseen al menos una fuente de agua, de donde se abastece. El 12% de los 539 hogares encuestados manifestó depender del agua de los ríos para su consumo, además las fuentes hídricas han favorecido a los agricultores quienes utilizan sus aguas para el riego de los cultivos.

Todos los ríos del lugar sin excepción, han manifestado disminución en su caudal y contaminación en los últimos diez años, causado por la deforestación y el crecimiento poblacional y la falta de drenajes.

1.5.3 Suelos

La tierra en el área de Petén es de vocación forestal, sin embargo en el Municipio hay zonas de uso agrícola y pecuaria, lo que propicia que el grado de erosión sea mayor sumado a la escasa aplicación de técnicas apropiadas de conservación y a la tala inmoderada de árboles.

El Municipio cubre un total de 3,088 km², distribuidas en ocho tipos de suelos (Clasificación de Reconocimiento de los suelos de la República de Guatemala de Charles Sinns): Chacalté, Chapayal, Cuxú Guapaca, Ixbobó, Seboll, Sarstún y Sotz, el de mayor cobertura es el primero en mención con un 1,172 kms² lo que equivale a 37.95% del total. Los suelos que prevalecen son: el Chacalté, Ixbobó, Chapayal y el Cuxú, entre las características que poseen se pueden mencionar su buen drenaje, son arcillosos, con topografía ondulada y algunos planos.

De acuerdo a la clasificación elaborada por el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA), la capacidad del suelo se encuentra dividida

en niveles: II, III, IV, VI, VII, VIII, con una cobertura de 3,088 km², el porcentaje más alto de capacidad es el nivel VII con un 43.68% que son tierras no cultivables, aptas únicamente para fines de uso forestal, de topografía muy fuerte y quebrada con pendiente muy inclinada.

1.6 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

El concepto engloba la forma en que se encuentra localizado y distribuido geográficamente el Municipio, en cuanto a los distintos centros poblados e indica la estructura organizacional, forma de organización administrativa de las autoridades y funcionarios de gobierno que guían el territorio.

1.6.1 División política

Consiste en la clasificación geográfica del Municipio y se sustenta legalmente en el artículo 4 inciso "B" del Código Municipal, Decreto Legislativo 12-2002 del Congreso de la República.

En el censo de 1994, la división política estaba integrada en: un pueblo, ocho aldeas, 116 caseríos, 14 fincas, dos parajes, dos parcelamientos, 24 clasificados como otros. De acuerdo con la encuesta se determinó que han surgido nuevas poblaciones en relación a la división política del año 2005, integrándose de la siguiente forma: un pueblo, siete aldeas, 113 caseríos, cuatro fincas y 23 como otros.

1.6.2 División administrativa

Es la forma de llevar a cabo el gobierno del territorio, en alcaldías o alcaldías auxiliares, con base al Código Municipal Artículo nueve Decreto Legislativo 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, para representar y dirigir al Municipio tanto interna como externamente.

A la fecha el Gobierno Municipal lo conforma el Concejo Municipal, presidido por el Alcalde Municipal, quien lleva a cabo la administración con el apoyo de las siguientes secciones: tesorería, secretaría, alcaldía de zona, oficina municipal de planificación, oficina encargada de la recaudación del impuesto único sobre inmuebles, relaciones públicas, mercado municipal, junta local de seguridad ciudadana y juzgados municipales. Todas las demás secciones tienen otras unidades a su cargo. Además, tiene 121 alcaldes auxiliares, que coordinan conjuntamente con el alcalde municipal todas las necesidades de las comunidades. La estructura organizativa de la Municipalidad se ha mantenido en forma permanente.

1.7 VÍAS DE COMUNICACIÓN

Los datos registrados por la municipalidad son 61 kms. asfaltados que va desde Cadenas hasta el límite entre San Luis y Poptún. También hay 347 kms. de terracería desde San Luis hacia los diferentes centros poblados. Además 217 kms. de veredas, en la que aun falta la apertura de carreteras para vehículos y se puede transitar únicamente a pie.

Las vías de acceso más importantes se encuentran en el Caserío Raxuja y Trece Aguas y representan el 21% del total de kms. entre las diferentes comunidades.

Para llegar a San Luis, al salir de la ciudad capital de Guatemala, se toma la carretera CA-9 con rumbo hacia el Atlántico. Al llegar al km. 245 se cruza a la izquierda hacia río Dulce por la carretera CA-13. Se continúa dicha ruta y se llega a Modesto Méndez seguido se toma la ruta a la derecha hasta llegar a San Luis, ubicado en el km. 365.

1.8 SERVICIOS

Son satisfactores de necesidades esenciales de la población. Comprende los servicios estatales, municipales y privados, los que contribuyen al progreso social, comercial y cultural. Por tal razón el estado tiene la obligación de proponer políticas que tengan como objetivo incrementar su cobertura.

1.8.1 Estatales

Son proporcionados por instituciones de gobierno que persiguen el bien común, tales como:

1.8.1.1 Salud

El servicio se encuentra dividido en dos regiones: la primera está conformada por el centro de salud de San Luis, puesto de salud de Actelá, puesto de salud de Machaquilaito y siete centros de convergencia en las comunidades Caín, La Balsa, San Antonio, Chacalté, la Quinta Línea, los Encuentros y Santa Amelia, el centro y los dos puestos de salud tienen una cobertura total de 17,115 habitantes y los siete centros de convergencia cubren un total de 129 comunidades y una población total de 30,026 habitantes. La región dos se compone por un centro de Salud en Chacté que cubre dicha aldea, así mismo se cuenta con centros de convergencia en las comunidades de Poité Centro, Naranjales, Joventé y Chacalte.

Durante los meses de enero a mayo del 2002, en los distintos centros, puestos de salud y centros de convergencia, se cubrió el 16.49% de la población (7,094) y en los primeros cinco meses del año 2005 un 55.15% (33,486), con un incremento del 38.66% con relación al año 2002.

Entre las causas de morbilidad, se tienen las infecciones respiratorias agudas severas (RAS), el parasitismo, diarreas y paludismo. Las enfermedades que más muertes provocan son: la bronconeumonía y la neumonía.

1.8.1.2 Educación

Es un factor esencial, que coadyuva el desarrollo social, cultural y crecimiento económico de la población.

En todas las comunidades hay una escuela oficial rural mixta, y el Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo (PRONADE) implementó un proyecto para la construcción de 76 escuelas a nivel primario.

A la fecha el estado físico de las escuelas se distribuye de la siguiente forma: el 49% se encuentra con una infraestructura en buen estado, el 44% es regular y el 7% se encuentra en mal estado.

1.8.2 Municipales

Son los servicios que proporciona la Municipalidad a los residentes de la región, se indican a continuación:

1.8.2.1 Agua

Según información de las autoridades ediles en el año 1996, únicamente un 3% del total de la población tenía acceso al vital líquido, la que se distribuye entubada sin otro tipo de tratamiento más que el de clorificación.

De acuerdo a los 539 hogares encuestados en el 2005 el 43% de la población consume agua de pozo, el 30% agua entubada o de nacimiento y únicamente el 13% consume agua clorada y el resto de porcentaje de la muestra utiliza el

servicio de agua público y de río. En la actualidad el agua potable es distribuida únicamente en el casco urbano a ocho barrios, lo que favorece a 1,160 usuarios.

1.8.2.2 Drenajes

El 85% de la población en la Cabecera Municipal carece del servicio. El sistema de drenajes tiene su desembocadura en una caverna natural o resumidero, ubicado en el Barrio Bethel.

1.8.2.3 Mercado

Se construyó en el año de 1977, su primera ampliación se llevo a cabo en 1996. Se encuentra ubicado en el predio La Ceiba, cedido en el periodo de Gobierno Municipal del Alcalde Hugo Espina. Se basan en el artículo 1º y 7º del reglamento de operación y administración del mercado municipal para realizar las actividades comerciales.

1.8.2.4 Rastro

Se carece de rastros a pesar de ser un área altamente ganadera.

1.8.2.5 Otros

La inhumación de cadáveres se efectuaba en el cementerio (sin nombre) ubicado en el Barrio Bethel, a 100 m. del edificio de la municipalidad, con una capacidad de 70 bóvedas hasta en el año 1998.

Actualmente se encuentra habilitado otro cementerio (sin nombre), ubicado en el Barrio Tikajal a 1,500 m. del edificio de la municipalidad, con una extensión de tierra de cuatro manzanas, y el 83% de las comunidades cuentan con un cementerio en su jurisdicción.

1.8.3 Privados

A continuación se da a conocer los diferentes servicios privados del Municipio.

1.8.3.1 Transporte público

El servicio empieza a funcionar con seis buses y tarifas bajas en el año 1985. El 19 de junio de 1998 se creó la organización de Ruleteros Asociados Zona Sur de Petén (RASP). A la fecha tienen 127 microbuses, 15 pick-ups y ocho buses grandes, las rutas que cubren son fijas y cubren toda la zona.

Otras empresas que ofrecen el servicio son: Fuentes del Norte, Línea Dorada, Rosita, María Elena, ADN, Carmencito y Rápidos del Sur.

1.8.3.2 Energía eléctrica

En el año 1974 la distribución de la energía eléctrica era únicamente a 20 viviendas del casco urbano por medio de una planta eléctrica que funcionaba por medio de combustible Diesel. En 1995 se conectó el servicio eléctrico a la red de Poptún. Según el Ministerio de Energía y Minas para el año 2001 registro una cobertura de energía del 47.3%. En el año 2003 el servicio eléctrico se conectó a la red de la planta de Chixoy a través de la subestación de Río Dulce. Actualmente es proporcionado por la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), que es dependencia de la distribuidora de Unión FENOSA, que cubre toda la parte nororiente del país, con una cobertura de 76% en todo el Municipio.

1.8.3.3 Bancos

Tienen a su disposición dos agencias bancarias; se detallan a continuación:

- **Agencia Banrural**

Las sub-agencias del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA), se instalaron en la década de los años 80, con las transformaciones institucionales del gobierno central, se convierte en el Banco de Desarrollo Rural S.A. (BANRURAL) mediante el Decreto número 57-97 del Congreso de la Republica.

Actualmente en la Cabecera Municipal está ubicada una agencia con servicio de cajero automático y otra en la Aldea Chacté.

- **Agencia Bancafé**

La agencia del Banco del Café, S.A., fue inaugurada el 14 de junio de 2004 e inició operaciones el 16 de junio del mismo año. El local es arrendado y cuenta con cajero automático.

1.8.3.4 Comercio

El comercio se desarrolla en la Cabecera Municipal del barrio el Centro de manera formal e informal.

- **Comercio formal**

Se compone por los negocios que poseen un local fijo, éste puede ser propio o arrendado, entre ellos se pueden mencionar las agro-veterinarias, farmacias, abarroterías, depósitos, etc.

- **Comercio informal**

Se integra por los comerciantes que venden sus productos en el mercado municipal y sus alrededores, sin un día específico de mercado; dentro del sector se pueden mencionar, las ventas de verduras, hamacas, zapatos, cinchos y ropa entre otros.

1.8.3.5 Educación

La enseñanza y desarrollo de las facultades intelectuales de las personas es proporcionada por los siguientes centros educativos:

- **Colegios e institutos**

El servicio es ofrecido por cuatro centros privados: tres colegios y un instituto, enfocados en los niveles de educación primaria, básicos y diversificado; de la población estudiantil, un 6% pertenecen al área rural y un 20% a la urbana.

- **Academias de computación**

La población dispone de tres academias de computación, que cubren al 0.3% de estudiantes en todo el Municipio.

1.8.3.6 Otros

La Municipalidad hasta el año 2003 estuvo mitigando los problemas de la basura en el área del Mercado Municipal. La extracción se efectuaba por medio de un camión alquilado con capacidad de cinco toneladas, depositando dichos desechos en el Basurero Municipal, ubicado en el kilómetro 368, carretera a Poptún a unos cuatro kilómetros de distancia de la Cabecera Municipal.

La basura que se genera en las viviendas, es incinerada por los mismos vecinos en sus terrenos. Las familias que se encuentran en el centro de la Cabecera Municipal utilizaban el área del mercado para depositar la basura. En el año 2003 la Municipalidad autorizó a una empresa privada para ofrecer el servicio de extracción de basura domiciliar y la generada por el Mercado Municipal.

1.9 POBLACIÓN

Es el número de habitantes en un espacio determinado, con características homogéneas; es el principal recurso con que cuenta toda sociedad. Para su evaluación se integra por las características descritas en los siguientes apartados.

Con base en datos de los censos poblacionales en el año 1994 la población total en el Municipio ascendía a 34,225 y en el 2002 a 48,745, lo que muestra una tasa de crecimiento anual de 4.52%, con una proyección para el año 2005 de 60,719 de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

1.9.1 Población por edad y sexo

En el análisis se determinan los rangos de la población en cuanto a edad y género, lo que permite conocer la proyección de fecundidad, mortalidad y establecer la población económica activa, entre otras.

Cuadro 1
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Población por Grupos de Edad
Años: 1994, 2002, 2005

Rango de edad	Censo 1994				Censo 2002				Encuesta 2005	
	Urb.	%	Rural	%	Urb.	%	Rural	%	Urb. %	Rural %
00-14	1604	9.29	15661	90.71	2470	10.23	21683	89.77	10.73	89.27
15-62	1682	10.38	14515	89.62	3052	13.12	20208	86.88	14.29	85.71
63 a +	74	9.70	689	90.30	199	14.94	1133	85.06	19.23	80.77
Total	3360		30865		5721		43024			

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1,994 y XI Censo de Población y VI de Habitación 2,002 del Instituto Nacional de Estadística (INE), e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,005.

Los datos de los censos poblacionales del Instituto Nacional de Estadística de 1994 al 2002 la población creció en forma considerable. Se puede observar que en relación a porcentajes, el área urbana se elevó en relación a la rural. El rango de edades de 15 a 62 años es el de mayor crecimiento, de 10.38% en 1,994 a 13.12%

en el 2002. Este fenómeno se puede dar por varias razones, pero una de las más importantes y significantes es el hecho de que las personas emigran al centro o Cabecera Municipal en busca de mejores condiciones de empleo para mejorar su nivel de vida.

Con relación al 2005 el fenómeno de incremento de la población sigue en ascenso y más entre las edades de 15 a 62 años.

Cuadro 2
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Población Distribuida por Género
Años: 1994, 2002, 2005

Género	Censo 1994				Censo 2002				Encuesta 2005	
	Urb.	%	Rural	%	Urb.	%	Rural	%	Urb. %	Rural %
Masculino	1,685	9.61	15,841	90.39	2,854	11.60	21,760	88.40	12.00	88.00
Femenino	1,675	10.03	15,024	89.97	2,867	11.88	21,264	88.12	13.91	86.09
Totales	3,360		30,865		5,721		43,024			

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1,994 y XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación de 2,002, del Instituto Nacional de Estadística (INE), e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,005.

En el cuadro anterior se observa una diferencia mínima en cuanto a la cantidad de hombres y mujeres. El incremento más significativo lo ha tenido el sector femenino del área urbana, debido a la incorporación de la mujer en las distintas actividades sociales y productivas.

1.9.2 Población urbana y rural

Se puede apreciar en el cuadro siguiente para el período de 1994 al 2005, el crecimiento que ha tenido el área urbana con respecto al área rural:

Cuadro 3
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Población Distribuida Por Área
Años: 1994, 2002, 2005

Datos	Urbana	%	Rural	%	Total
Censo 1994	3,360	9.82	30,865	90.18	34,225
Censo 2002	5,721	11.74	43,024	88.26	48,745
Encuesta 2005		12.90		87.10	

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1,994 y XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación de 2,002, del Instituto Nacional de Estadística (INE), e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,005.

Los datos anteriores indican que el fenómeno del incremento del sector urbano se sigue manteniendo y ocupa un 12.90%, 1.16% más que en el 2002, con disminución en el área rural en un 87.10%, con relación al año 2002 con un 88.26%. El crecimiento demográfico ha llevado a un incremento en la urbanización y demanda de servicios sociales en la Cabecera Municipal.

1.9.3 Nivel de escolaridad

Con base al X censo nacional de población y el V censo nacional de habitación 1994, XI censo nacional de población y el VI censo nacional de habitación 2002 y estadísticas elaboradas por los centros educativos del Municipio, a través de la Coordinación Técnica de Educación. El nivel de escolaridad total según la población de estudiantes inscritos en pre-primaria, primaria, básicos y diversificado se incrementó en un 203.55% en el año 2002 en relación al año 1994; en el año 2005 se observó un decremento del 22.32% en comparación al año 2002.

Según los censos de 1994 y 2002 en comparación a la encuesta 2005 y al Ministerio de Educación, los niveles de pre-primaria y primaria, básicos, diversificado, universitario y ninguno: el nivel de escolaridad para el año 2005, según encuesta es del 85.90% en relación al grado de analfabetismo que

representa el 14.10% de la población. Con base a la información proporcionada por el Ministerio de Educación durante el año 2005, la población estudiantil de pre-primaria y primaria sufrió un decremento del 10.48% en comparación al año 2002, el ciclo básico obtuvo un incremento del 29.97% y el nivel diversificado un decremento del 32.33%, según información proporcionada por la Coordinación Técnica de Educación, esto se debe a la migración de pobladores a otros municipios de Petén, al índice de pobreza y a la mano de obra infantil. Es importante indicar que el Ministerio de Educación no tiene una base de datos estadísticos en relación a la población con estudios universitario del Municipio.

Los indicadores de cobertura, deserción, promoción y repitencia en los niveles de escolaridad son: el nivel de cobertura más significativo es el ciclo de primaria con un 136.45%. En relación a la deserción el nivel escolar más representativo es el diversificado con un 29.09%, esto significa que del total de alumnos inscritos a principio de año únicamente el 70.91% finalizó el ciclo escolar. El índice de promoción en el nivel escolar de primaria representa el 82.56%, lo cual indica que el 17.44% de alumnos que finalizó el ciclo escolar fueron reprobados. En el nivel académico de primaria el 16.70% de alumnos fueron repitentes.

1.9.4 Población económicamente activa (PEA)

Según el Censo Nacional de Población 2002 del Instituto Nacional de Estadística (INE), la Población Económicamente Activa (PEA) se define como el conjunto de personas de siete años y más de edad que durante el período de referencia censal ejercieron una ocupación o la buscaban activamente.

La integración de la población económicamente activa por género para los años 1994, 2002 y 2005 se describe a continuación: en 1994 representa el 29.90% de la población total del Municipio, de la cual el 94% corresponde al género masculino y el 6% al femenino. Sobre la base del censo de 2002, la PEA

alcanzó el 29.52% de la población total, donde el 87% corresponde al género masculino y el 13% al femenino. Con respecto al 2005, la población económicamente activa proyectada a una tasa de crecimiento del 4.94% alcanza un total de 16,630 habitantes, lo que representa un 27.39% de la población total proyectada, corresponde un 87% al género masculino y un 13% al femenino.

El área rural es la que más aporta mano de obra en las actividades productivas, con 90.99% en 1994 y un 88.68% en el 2002; mientras que el área urbana sólo aportó en 1994 un 9.01% incrementándose un 2.31% para situarse en 11.32% en 2002, lo que indica que el área urbana ha aumentado su aportación de mano de obra, mientras que en el área rural ha disminuido, el fenómeno se debe al movimiento comercial en dicha área.

1.9.5 Niveles de pobreza

El Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria de los Acuerdos de Paz, establece que es necesario superar las situaciones de pobreza y pobreza extrema que vive el país. Actualmente se han puesto en marcha varios proyectos gubernamentales en el Municipio, con el fin de reducir los niveles de pobreza, entre los que se pueden mencionar: cultivo de arroz, peces y reforestaciones, en coordinación con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) entre otros, pero hasta la fecha no han sido suficientes debido a que la asignación presupuestaria ha sido muy limitada.

De acuerdo a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Universidad Rafael Landívar (URL), Mapa de Pobreza 2002, el nivel de pobreza del Municipio alcanza un 71.38%, es decir, que de cada cien habitantes, por lo menos 70 personas viven en condiciones de escasez de los servicios básicos de subsistencia; en tanto el nivel de pobreza extrema es del 30.93%. En el año

2005 se establece que un 28% de la población vive en extrema pobreza y un 57% en condiciones de pobreza. Lo anterior es resultado de los bajos ingresos y el reducido perfil educativo de los pobladores que no les permite mejorar el nivel de vida.

1.9.6 Empleo y niveles de ingreso

Representan las variables de ocupación y cantidad de recursos que entra en poder de la población. Las variables se exponen a continuación.

1.9.6.1 Empleo

Los pobladores se dedican principalmente a cinco actividades: agrícola, pecuario, artesanal, comercio y turismo.

La actividad agrícola es la que más empleo genera; en el área urbana (37.50%) y rural (74.89%), la mayoría de la población la practica para subsistir y representa una fuente de ingresos por la venta de una parte de su producción, otra característica del sector es que no requiere mano de obra calificada.

1.9.6.2 Niveles de ingresos

Los pobladores devengan un ingreso promedio de Q.1,001.00 a Q.5,000.00, se debe considerar que el agricultor tiene ingresos en relación a la venta de su cosecha.

1.10 INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se integra por el conjunto de entidades y organismos que contribuyen al desarrollo, por medio de actividades productivas y de beneficio social.

1.10.1 Organizaciones sociales

La participación de la población en los asuntos de su comunidad unido al ente municipal es importante, ya que persigue beneficios comunes y reduce las desigualdades de derechos. Se describen a continuación:

Tabla 1
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Organización Social
Año: 2005

TIPO	ORGANIZACIONES
Asociaciones de base comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Vecinos Pro-Desarrollo del Municipio de San Luis, Petén. • Asociación de Ruleteros (RASP). Asociación Civil “Campesino a Campesino”. • Asociación Consejo de Principales “Maya Q’eqchi Oxlaju K’at (Trece Redes)”. • Asociación Cultural “Maya Q’eqchi Oxlaju No’oj (Trece Sabidurías)”. • Asociación de desarrollo “Maya Q’eqchi Beleeb Q’anil”. Asociación “Maya Q’eqchi Waqxaqib Tzi’ikin (Ocho abundancias)”. • Asociación de Desarrollo Comunal DEL PUEBLO MOPAN (ADESCOM). • Asociación Pro-Salud Municipal de San Luis, Petén APROSAM. • Asociación Civil No Lucrativa de Padres de Familia Tikajal Dos Mil Quinientos Treinta y Dos. • Asociación de Desarrollo Comunitario ASDECO. Centro Maya Asunción.
Consejos Comunitarios de Desarrollo COCODEs	<ul style="list-style-type: none"> • 128 Consejos de primer nivel, 6 ubicados en área urbana (5%) y 122 del área rural (95%) • 2 Consejos de segundo nivel en las micro regiones de La Balsa y El Aguacate.
Consejo Municipal de Desarrollo COMUDE	No se ha organizado el COMUDE.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Mancomunidad Municipios Sur Petén y Melchor de Mencos, e investigación de campo Grupo EPS., primer semestre del 2005.

Los consejos comunitarios tienen una representación del 83% en el área rural y el 100% en el área urbana. En el año de 1994 la población estaba constituida a través de comités y organizaciones comunitarias, sin embargo no se encontraban reconocidas legalmente, sino hasta el establecimiento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural en el año 2002, Decreto 11-2002 que nace de los Acuerdos de Paz.

1.10.1.1 Organizaciones comunitarias

El Municipio posee organizaciones que le ayudan a desarrollar diferentes actividades que persiguen un fin social y contribuyen a la mejora en la calidad de vida de sus habitantes, desde el nivel municipal hasta las organizaciones no gubernamentales que funcionan en el lugar.

Según la Mancomunidad de Municipios Sur Petén y Melchor de Mencos, se clasifican en: Municipal: Corporación Municipal, (En proceso) Mancomunidad de Municipalidades del Sur de Petén (MAMMUNISUR); tradicional: Comité de Ferias Titulares (cuatro al ocho de abril y siete al 25 agosto), Comité de Operaciones de Emergencia (COE), Comité de Incendios Forestales (CIF), Comités de Educación (COEDUCA); comités: 286 Comités Promejoramiento en aldeas y caseríos; organizaciones no gubernamentales: Proyecto de Desarrollo Productivo.

1.10.2 Organizaciones productivas

Las organizaciones productivas que sobresalen son: Proyecto Unión Maya Campesina de Desarrollo Integral (UMCADI), Asociación de Ganaderos de San Luis Petén (AGASAPE), Asociación Civil Unión Maya Campesina de Desarrollo Integral, Asociación Civil para el Desarrollo Comunitario.

1.10.3 Entidades de apoyo

Son instituciones estatales y no estatales, así como municipales y privadas, que trabajan coordinadamente para suplir una o varias necesidades de la población, se clasifican a continuación:

1.10.3.1 Instituciones estatales

Prestan servicios que son muy importantes para el desarrollo y bienestar de la población: centro de salud, juzgado de paz, Sub-Delegación Tribunal Supremo Electoral, Supervisión Educativa de Distritos, Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo, Policía Nacional Civil, farmacia estatal, consejos de desarrollo, Academia de Lenguas Mayas de Guatemala.

1.10.3.2 Instituciones municipales

Son las que le dan apoyo directo a la población, con proyectos de beneficio comunitario y atienden las necesidades inmediatas: la municipalidad y comités promejoramiento en cada comunidad.

1.10.3.3 Organizaciones no gubernamentales

A la fecha hay organizaciones no gubernamentales (ONG`s), que tienen como finalidad apoyar diversos proyectos de beneficio comunitario: una sub-sede de la Fundación Christián Children`s Foods, Fundabase y la Asociación de Capacitación y Asistencia Técnica en Educación y Discapacidad (ASCATED), y cuerpo de bomberos voluntarios.

1.10.3.4 Entidades privadas

Empresas creadas para ayudar al desarrollo de la Cabecera Municipal, aldeas y caseríos, brindan apoyo en la adquisición de bienes y servicios varios necesarios para el hogar; el lugar está integrado por comerciantes del sector formal e informal, y tres agencias del sistema bancario, dos de Banrural y una de Bancafé.

1.11 LA TIERRA

La relación de la tierra es un factor indispensable para la explotación agrícola, forestal y pecuaria; depende de su forma de tenencia, grado de concentración, uso actual y potencial del mismo. En la actualidad la deficiente distribución de la tierra representa uno de los principales problemas, lo que da origen a los latifundios y minifundios.

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y datos del IV Censo Agropecuario Nacional 2003 del Instituto Nacional de Estadística (INE), la clasificación de las fincas según extensión de manzanas es de: microfincas de menos de una manzana, sub-familiar de una a menos de 10 manzanas, familiar de 10 a menos de 64 manzanas y la multifamiliar de 64 manzanas a más.

1.11.1 Tenencia

El carácter de tenencia de la tierra se caracteriza por ser propia, arrendada y en usufructo. El Municipio tiene un total de 8,579 hogares; con respecto al XI Censo Poblacional y VI Habitacional 2002, del Instituto Nacional de Estadística (INE), sin embargo únicamente 4,803 equivalentes al 56% se encuentran registrados en el catastro.

1.11.1.1 Propia

La tenencia de la tierra en forma de propiedad privada en el 2005 se ha incrementado en un 16% con relación al censo 2003, lo que significa que de los 529 hogares encuestados el 74% es de tenencia propia, pero únicamente el 56% de los hogares tienen documentos de soporte: escritura legal o contratos, mientras que el resto únicamente respaldan su propiedad con un título de posesión.

1.11.1.2 Arrendada

En el 2005 la tierra arrendada en comparación con el censo 2003 ha tenido un decremento del 20%, lo que determina que son pocas las familias que alquilan sus tierras para los cultivos y así poder obtener un poco más de ganancia en la venta de lo producido.

1.11.1.3 Usufructo

Se constituye como un derecho de posesión que permite que los agricultores utilicen la tierra para las siembras de subsistencia (maíz y frijol) y para actividades pecuarias. El censo 2003 registra un total de 8,285 fincas de ellas 65 son en usufructo, lo que representa el 1% de la tierra y para el 2005 de 529 unidades productivas cuatro se clasificaron en el sector con igual porcentaje de participación que en el 2003.

1.11.2 Concentración

La distribución de la tierra se determinó con datos del IV Censo Agropecuario Nacional 2003, del Instituto Nacional de Estadística (INE) y encuesta del año 2005. En el año 2003 el estrato sub-familiar contiene el mayor número registrado de fincas en un 55% y la familiar sobresale en superficie de manzanas con un 41%, seguida de la multifamiliar con un 30% en superficie de manzanas. La encuesta 2005 muestra que la sub-familiar tiene la representatividad en un 80% en número de fincas y 58% en superficie de manzanas de tenencia de la tierra.

Lo anterior confirma el problema del país en relación a la tenencia de la tierra, a pesar de ello, aún cuando prevalece la tenencia de la tierra a las minorías, las diferencias son mínimas y hay un fuerte porcentaje de superficie en propiedad de estratos más pequeños.

Al emplear la fórmula del índice de Gini para el año 2003 y 2005 da un 28.14% y un 21.56% respectivamente, los resultados comparativos de cada año muestran que en el 2003 la tierra principalmente se concentra en las fincas familiares y multifamiliares, para el 2005 se distribuye entre las sub-familiares y familiares. Lo anterior muestra un cambio positivo, donde los estratos de niveles inferiores tienen un mejor beneficio y que grandes mayorías tienen alta participación en la tenencia de la tierra, lo que reduce los latifundios del territorio.

1.11.3 Uso

Según el IV Censo Agropecuario Nacional 2003, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), establece que el uso del suelo en el Municipio, se divide básicamente en suelo para cultivos (permanentes y no permanentes) para el pastoreo en el sector pecuario y área boscosa. Distribuida de la siguiente forma: el 52.17% del total del suelo es para el sector agrícola y el 47.83% para pastoreo (actividades pecuarias), a pesar de tener un porcentaje menor de uso de la tierra, representa el mayor generador de utilidad monetaria. En las fincas familiares, el mayor porcentaje de suelo es cultivado y en las multifamiliares, es para bosques y pastoreo.

Con base al estudio efectuado en el 2005 se observó la siguiente distribución de suelos: el 46.16% del suelo es cultivado con los principales productos el maíz y frijol y el 53.84% para el sector pecuario, donde lo más relevante es el engorde de ganado bovino. Es importante indicar que únicamente el 17.67% del suelo total del Municipio es apto para los cultivos y la diferencia es de vocación forestal.

1.12 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO

Son aquellas actividades que se llevan a cabo para producir, explotar y transformar recursos naturales, que inciden en el desarrollo de una población.

1.12.1 Producción agrícola

La principal actividad económica es la agricultura, por considerarse el medio de subsistencia de la mayor parte de la población, los productos que sobresalen son: el maíz con una participación del 80%, y el frijol en un 20% de la producción.

1.12.2 Producción pecuaria

Es el sector productivo más importante en el sostenimiento y proceso de desarrollo de la economía.

En la actualidad la producción de ganado bovino tiene un mayor porcentaje en las unidades productivas del estrato de fincas multifamiliares con el 60%, lo que evidencia ser el más representativo, luego le sigue el familiar con un 36.67% y por último la sub-familiar con el 3.33%. El factor que determina los resultados es el auge que ha empezado a tener por considerarse rentable.

1.12.3 Producción artesanal

Representa una fuente generadora de empleo y la oportunidad de adquirir algunos productos a un costo más bajo al obtenerlos en el mismo lugar. La principal actividad artesanal la conforman las carpinterías con 42%; por ser un lugar con una amplia variedad de maderas que ayudan a obtener productos a un menor costo de producción, lo que implica que la principal materia prima que necesitan la tienen a su alcance, seguida por las panaderías con un 22%, sastrería y textiles con 15%, herrerías con 9%, talabartería un 6% y por último las cererías con una participación del 6%.

1.12.4 Producción comercial

Tiene una participación del 7% del total de las distintas actividades productivas y ocupan el tercer lugar en importancia sin un flujo comercial desarrollado. En la Cabecera Municipal hay pequeños establecimientos que abastecen productos de

primera necesidad, como tiendas, farmacias, librerías, panaderías, agroveterinarias, entre otros. Asimismo se puede indicar que las diferentes aldeas y caseríos carecen de comercios a excepción de algunas pequeñas tiendas.

1.12.5 Servicios

El sector contribuye a mejorar el nivel de vida de la población, principalmente por la naturaleza de los mismos.

Entre los servicios proporcionados se pueden mencionar: transporte de pasajeros internos, talleres de mecánica, cooperativas, oficinas jurídicas y oficinas contables, clínicas médicas, comunicaciones y academias de computación, hospedaje y otros. La mayor parte de ellos se encuentran ubicados en la Cabecera Municipal, por lo que los habitantes de las distintas comunidades rurales tienen que trasladarse a la misma para poder adquirirlos.

1.12.6 Turismo

Es el medio apropiado para compensar el déficit económico y estimular el desarrollo de la economía.

Se da en mínima parte, debido a los pocos atractivos turísticos; visitados principalmente por turismo interno. Los pobladores no le han dado mayor importancia a esta actividad, por considerarse un área de paso a otros departamentos que tienen mayor auge turístico. Sin embargo tiene algunos servicios disponibles como: nueve hoteles; el 33% se localiza en el área rural y el 67% en la Cabecera Municipal, tres restaurantes y 18 comedores; el 48% de los dos sectores se encuentran ubicados en el área rural y 52% en la urbana, concentrados en la Cabecera Municipal, un turicentro, y balnearios naturales. En proyecto el de Cafetería y Parque Acuático “La Pecera” a un km. de la Cabecera Municipal. Otro de los atractivos es la Feria Ganadera y la Feria Titular.

1.13 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

La identificación del grado de riesgo y la ocurrencia de desastres, se determinan por la amenaza fenómeno de origen natural o humano y las condiciones de vulnerabilidad del área. La amenaza y la vulnerabilidad individualmente no representan peligro, pero al unirse se convierten en un riesgo, es decir, la probabilidad de que ocurra un desastre. Se describen las siguientes:

1.13.1 Naturales

Las amenazas de tipo natural se originan por la propia dinámica de la tierra, en su mayoría son impredecibles e inevitables, tienen la ventaja que son temporales y eventuales; entre las que afectan al Municipio se pueden mencionar: sequías, huracanes y plagas.

1.13.2 Económicos

Surgen por problemas de orden productivo, debido a que en el territorio la mayoría de la población quema grandes extensiones de tierra para sus cultivos, asimismo la tala indiscriminada de grandes extensiones de bosques tropicales que posteriormente los convierten en potreros para la actividad pecuaria (engorde de ganado).

1.13.3 Sociales

Son aquellos a los que está expuesta la población y generalmente son provocados por las condiciones de pobreza y extrema pobreza en que vive la comunidad; se pueden mencionar, la falta de drenajes, sistema de tratamientos de aguas servidas y desechos sólidos, una inadecuada alimentación, sistema deficiente de transporte público y escaso, además viviendas construidas con materiales precarios, (manaque, madera y bambú), bajos niveles de organización y educación, entre otros.

1.13.4 Socio-naturales

Se expresan por medio de los fenómenos de la naturaleza, pero en su ocurrencia o intensidad interviene la acción humana: inundaciones, (provocadas por la deforestación de las riberas de los ríos, manejo inadecuado de desechos que irresponsablemente son arrojados en la cuenca), uso inadecuado del suelo, etc.

1.13.5 Antropicos

Son las atribuibles a la acción humana sobre los elementos de la naturaleza (aire, agua y tierra) o población, que ponen en grave peligro la integridad física o calidad de vida de los habitantes. A consecuencia de los niveles de pobreza, pobreza extrema y del analfabetismo, que afronta actualmente el Municipio y la poca o ninguna organización social, ha provocado que los pobladores deforesten con el objeto de practicar actividades agropecuarias.

Otra característica detectada es que la mayoría de la población quema y tira la basura en las riberas de los ríos, hondonadas y en las calles, lo que conlleva a un daño ecológico.

1.14 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO

El flujo comercial se integra por las ventas que se realizan fuera de sus límites (exportaciones) y por las compras de materias primas e insumos de otros Municipios, Departamentos o países (importaciones).

La producción que es colocada fuera es el resultado de las actividades agrícolas y pecuarias, son los dos sectores productivos que en mayor porcentaje contribuyen a la economía de la localidad, mientras que las importaciones abarcan todo los bienes posibles para satisfacer las necesidades de todos los habitantes.

1.14.1 Principales productos de importación

Por la creciente demanda de adquirir productos que cumplan con las expectativas y requerimientos de los consumidores se hace necesario las importaciones de los siguientes lugares: Poptún, ciudad capital, Flores, Xela, Chiquimula, El Salvador. La ciudad capital es la más representativa en vista que transita el 50% del total de los artículos que ingresan al Municipio.

1.14.2 Principales productos de exportación

El comercio exterior representa varias oportunidades de desarrollo para la economía de la localidad.

Es importante mencionar que el tipo de tecnología que se usa en las actividades productivas es escasa, lo que repercute en los niveles de rendimiento de producción y escaso aprovechamiento de las potencialidades.

Las exportaciones de productos son a los siguientes lugares: Poptún, El Rancho, México, Chimaltenango, Huehuetenango, ciudad capital, Belice. La más representativa es la ciudad capital en vista que circula el 27% del total de productos del Municipio hacia el lugar indicado.

1.14.3 Transferencias

El Municipio colinda con la República de Belice, debido a ello surgen relaciones productivas en el sector agrícola, donde los pobladores del caserío Santa Cruz Frontera siembran en tierras beliceñas, la cosecha obtenida es trasladada al Municipio ya sea para el consumo o venta.

El surgimiento de este sistema de producción, es consecuencia de la cercanía a las tierras cultivables y el uso de las mismas sin ningún costo de arrendamiento para la siembra.

1.14.4 Ingresos por concepto de remesas familiares

Esta variable representa un impacto socioeconómico, debido a que los envíos de dinero de nacionales radicados en el extranjero representa una fuente de ingreso de divisas para la economía.

Se estima, de acuerdo con entrevista a jefes de agencias bancarias (BANRURAL y BANCAFE) ubicadas en el casco urbano, que atienden un promedio de 3,150 remesas, lo que equivale a Q.11,676,471.00 mensuales, es decir un promedio de Q.3,707.00 por persona, con una cobertura a nivel rural del 60% y un 40% del área urbana, lo que permite que las familias tengan capacidad para adquirir bienes y servicios que satisfagan sus necesidades.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO HOTELERO

“Hotel es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades”.¹

El servicio hotelero es el sector enfocado en el turismo, donde los huéspedes pueden tener un lugar adecuado y confortable durante su estadía en el lugar, que cumpla con los requerimientos esperados para los diferentes tipos de clientes como: viajeros en tránsito por motivos de negocios, vacacionistas y para residentes; es decir personas que no desean permanecer en su casa, por ende prefieren permanecer en el hotel temporal o permanentemente.

2.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA

La situación del servicio hotelero del Municipio se analiza en torno al tipo de organización existente según su tamaño; pequeña y mediana empresa, debido a que no hay hoteles clasificados por estrellas conforme al reglamento para establecimientos de hospedajes del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), Acuerdo No.11 44-83.

2.1.1 Pequeña empresa

Se caracteriza por tener falta de tecnología, baja disponibilidad de personal, limitado acceso al financiamiento, conocimientos empíricos en la administración organizacional y una inadecuada producción.

¹ De la Torre, Francisco. Administración Hotelera. Editorial Trillas. Cuarta edición. México 1,997. Página 28.

La participación en el mercado, es del 44% de los establecimientos, conforme a las características ya mencionadas y se estimó el capital de trabajo como la principal variable en la categorización.

2.1.2 Mediana empresa

Este sector productivo se encuentra integrado por personal familiar y asalariado, capital de trabajo considerable, mayor acceso al financiamiento debido a las garantías que puede ofrecer y mejores características tecnológicas. En la categoría se encuentran clasificadas el 56% de las empresas de alojamiento.

2.2 TECNOLOGÍA UTILIZADA

El servicio que ofrece la pequeña empresa se caracteriza por un bajo nivel tecnológico, no cuenta con servicio telefónico, ni de Internet. Algunos de los establecimientos otorgan el servicio de televisión con señal de cable en las habitaciones, el resto carece del mismo a pesar de ser importante por formar parte del entretenimiento que puede buscar el usuario.

La mediana empresa es más especializada. En la totalidad de los establecimientos se provee el servicio de cable. El 20% de los hoteles aparece registrado en el INGUAT y en la guía telefónica; también tienen un sistema de almacenamiento de agua.

En ambas unidades productivas no hay un sistema de seguridad para resguardar la integridad física y material de los usuarios, aunque el lugar se considera con bajos índices de violencia.

Carecen de formas avanzadas de transacción monetaria en el cobro de los servicios ofrecidos, como lo es el cheque o la tarjeta de crédito, la actividad es en efectivo.

2.3 VOLUMEN Y VALOR DEL SERVICIO

Permite el análisis de los servicios prestados durante un período de tiempo. El volumen de producción de la actividad hotelera para la pequeña y mediana empresa en el orden en mención asciende a la cantidad de 1,696 y 1,380 habitaciones ocupadas durante el año, en el siguiente cuadro se muestra el valor promedio por habitación y el valor total.

Cuadro 4
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Volumen y Valor del Servicio Hotelero
Pequeña Empresa y Mediana Empresa
(Cifras en Quetzales)
Año: 2005

Tamaño empresa	Tipo de habitación	Oferta de habitaciones				Valor potencial total	Valor actual total
		Diaria	Anual (*360)	Tarifa por habitación	Valor		
Pequeña	Sencilla	24	8640	14.25	123,120.00	205,200.00	24,168.00
	Doble	5	1800	28.50	51,300.00		
	Triple	2	720	42.75	30,780.00		
Mediana	Sencilla	32	11520	29.00	334,080.00	950,040.00	40,020.00
	Doble	24	8640	58.00	501,120.00		
	Triple	2	720	87.00	62,640.00		
	Quintuple	1	360	145.00	52,200.00		

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

Los datos anteriores reflejan un volumen de la producción bajo en los dos sectores empresariales, lo que incide en el valor actual total del 12% para la pequeña empresa y 4% para la mediana empresa en comparación al valor potencial, se infiere que la causa es la falta de promoción del servicio originado por la cantidad mínima de turistas y porque los hoteleros no solo se dedican ha está actividad considerada como complementaria, sino a otros sectores productivos. Los ingreso en la mediana empresa en relación a la pequeña, son mayores debido a la tarifa de cobro y tipo de servicios de cada habitación.

2.4 PROCESO PRODUCTIVO

A continuación se detalla la secuencia ordenada y cronológica de las actividades que se llevan a cabo durante el ingreso, permanencia y salida de un huésped en los hoteles analizados.

La persona encargada de los departamentos de administración y comercialización, desempeña las etapas de: reservación, recepción y cobro, el servicio es complementado por el departamento de producción quienes ejecutan las atribuciones de: servicios adicionales y limpieza, de la forma siguiente:

2.4.1 Reservación de habitación

El administrador recibe la llamada, saluda al cliente, le pregunta si es primera vez que se hospeda en el hotel, le solicita los datos personales para registrarlo, explica los servicios que brindan, si el huésped va hacer la reservación le pregunta la fecha en que requerirá los servicios, le informa sobre los servicios, le da a conocer el horario y hace la reservación en el listado correspondiente de acuerdo a las tarifas establecidas.

2.4.2 Recepción de huésped

El administrador da la bienvenida al cliente a su arribo al hotel, chequea listado de reservaciones, llena registro del hotel con los datos de la persona y le proporciona especificaciones sobre la habitación.

2.4.3 Cobro y pago de habitación

El administrador explica al huésped sobre el pago que debe de efectuar conforme a los días de permanencia, realiza el cobro respectivo y entrega la llave del cuarto; por último se dirige al visitante hasta su habitación.

2.4.4 Estadía de huésped en el hotel

El huésped ya instalado en el lugar hace uso de los servicios que se ofrecen en cada unidad productiva de la siguiente forma:

Pequeña empresa: cama, sábana, cubrecama, almohada, una silla en la habitación, baño general, servicios de agua y luz.

Mediana empresa: cama, sábana, cubrecama, almohada, una silla en la habitación, baño privado, televisión con cable, aire acondicionado, parqueo, otros complementos como papel higiénico, jabón y toalla en la habitación.

2.4.5 Servicios adicionales

Son ofrecidos si los huéspedes lo solicitan: servicio de cafetería, alimentación a grupos especiales y de lavandería brindado por señoras de la comunidad que se dedican a este tipo de trabajo.

2.4.6 Salida e Ingreso temporal de huésped

El huésped sale fuera del hotel para diversas actividades como: turismo, compras, obtener los servicios de alimentación, lavandería, entre otras, al finalizar regresa al hotel.

2.4.7 Limpieza de habitación (fase uno)

Al siguiente día el cliente sale y deja la llave de la habitación en recepción para que se realice la limpieza de la misma. La encargada de esta actividad, sacude los muebles y el equipo de la habitación, barre, trapea, lava el baño y lo suministra con jabón, papel higiénico etc., recoge la ropa de cama sucia y la cambia por limpia. Devuelve la llave de la habitación al área de recepción.

2.4.8 Ingreso de huésped a la habitación

El huésped regresa a la habitación y hace uso de los servicios disponibles.

2.4.9 Salida de huésped y verificación de cuenta

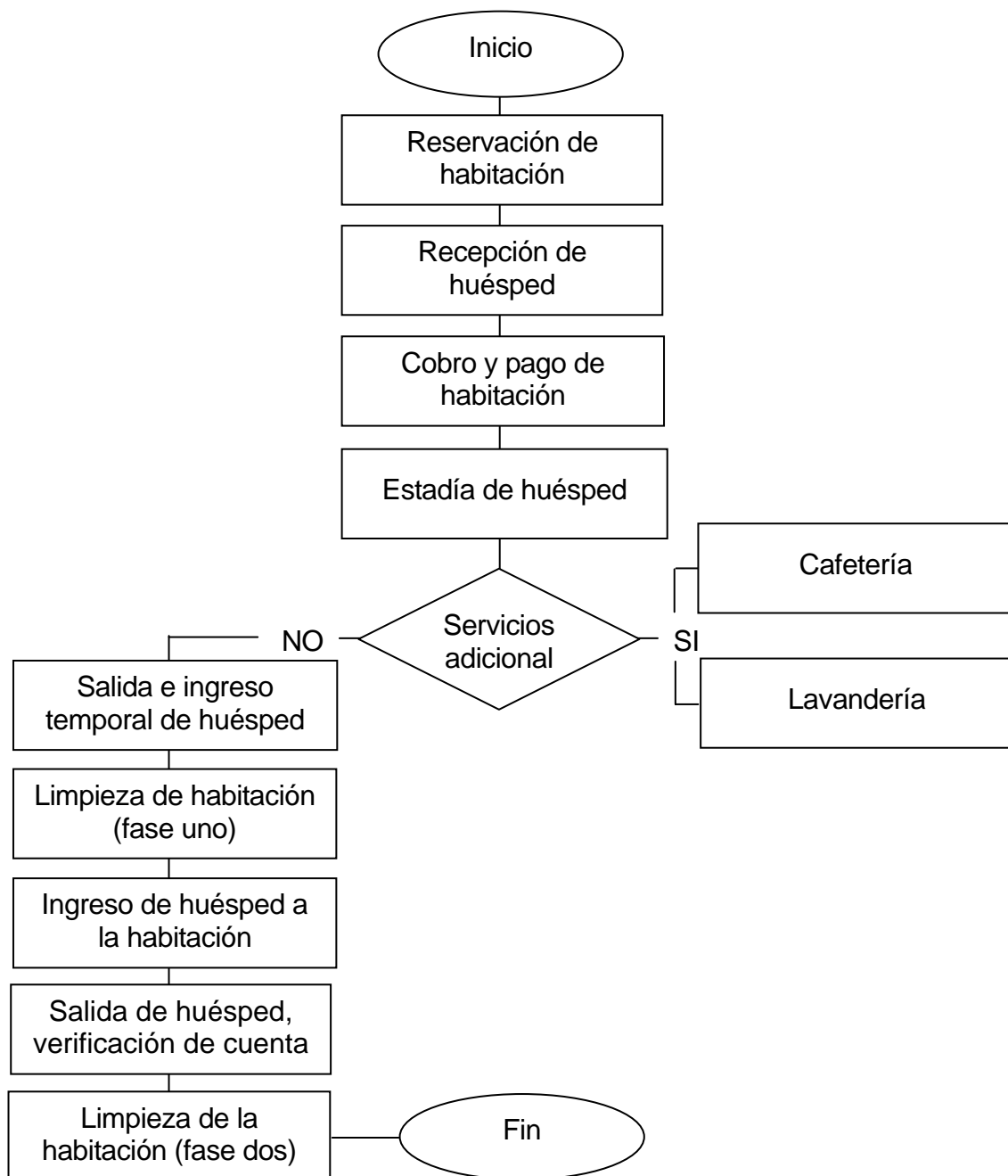
El huésped entrega la llave de la habitación. El administrador revisa los cargos por utilización de servicios adicionales y le da especificaciones al huésped sobre algún pago final que debiera cancelar, despide y agradece por la preferencia hacia el hotel, asimismo ofrece los servicios para un futuro.

2.4.10 Limpieza de habitación (fase dos)

El administrador solicita a la encargada de limpieza, la revisión de la habitación para hacer nuevamente la limpieza, con forme a los pasos indicados en la fase uno.

El procedimiento descrito con anterioridad es básico para las pequeñas y medianas empresas de alojamiento, lo que permite reducir tiempos de espera, las fases se ilustran en la siguiente gráfica:

Gráfica 1
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Pequeña Empresa y Mediana Empresa
Proceso de Ingreso - Egreso de un Huésped a un Hotel
Flujograma del Proceso Productivo
Año: 2005



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

El esquema anterior muestra la descripción de los pasos de apertura y terminación en la prestación del servicio hotelero, en los sectores productivos analizados se lleva acabo de forma empírica.

2.5 COSTO DEL SERVICIO

El costo del servicio de la pequeña y mediana empresa se presenta a continuación:

Cuadro 5
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Estado de Costo Absorbente del Servicio Hotelero
Pequeña Empresa y Mediana Empresa
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Pequeña			Mediana		
	Encuesta	Imputado	Variación	Encuesta	Imputado	Variación
Insumos	3,028	3,028	-	2,534	2,534	-
Sueldos y bonificaciones	5,614	34,655	29,041	12,682	34,556	21,874
Otros costos	6,506	17,457	10,951	12,752	23,670	10,918
Total costos	15,148	55,140	39,992	27,968	60,760	32,792

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

La información descrita en el cuadro anterior representa la inversión que el empresario debe hacer en los diferentes elementos del índice en mención. El costo del servicio de los dos sectores es de 1,696 y 1,380 habitaciones ocupadas para la pequeña y mediana empresa respectivamente, se refleja un incremento en los datos imputados; por el registro de sueldos y bonificaciones, como consecuencia de la aplicación de las leyes laborales vigentes y otros gastos administrativos.

2.6 ESTADO DE RESULTADOS

Contiene un resumen financiero de las operaciones de la empresa, donde se presentan los ingresos y gastos, así como la utilidad o pérdida neta resultante de las operaciones durante un período de tiempo.

Cuadro 6
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Estado de Resultados del Servicio Hotelero
Pequeña Empresa y Mediana Empresa
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Pequeña			Mediana		
	Encuesta	Imputado	Variación	Encuesta	Imputado	Variación
Ingreso por servicio	24,168	24,168	-	40,020	40,020	-
(-) Costo del servicio	15,148	55,140	39,992	27,968	60,760	32,792
(-) Gastos de admón.	600	27,728	27,128	18,240	72,046	53,806
Ganancia (pérdida) antes de ISR	8,420	(58,700)	(67,120)	(6,188)	(92,786)	(86,598)
Ganancia (pérdida) neta	8,420	(58,700)	(67,120)	(6,188)	(92,786)	(86,598)

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

El estado de resultados que antecede muestra para la pequeña empresa una ganancia en los datos de encuesta, y una pérdida en los imputados, a los últimos se les aplico lo estipulado en las leyes laborales vigentes y otros gastos, lo que influye en la variación. En la mediana empresa los ingresos son menores a los costos y gastos necesarios lo que genera pérdida en el ejercicio, se infiere la ausencia de un flujo de fondos suficientes para inversiones, lo que demuestra que la actividad en esta categoría no es rentable.

2.7 RENTABILIDAD

Establece la efectividad de la administración en el control de costos, gastos y el resultado de las operaciones de la empresa en un período. El análisis solo aplica para la pequeña empresa, debido a los datos obtenidos en el numeral anterior

donde se refleja una pérdida en el ejercicio para la mediana empresa, por tal motivo no procede su determinación.

Cuadro 7
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Rentabilidad del Servicio Hotelero
Pequeña Empresa
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2005
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Ingresos totales	Costos y gastos	Ganancia	Rentabilidad sobre ventas inversión	
Ventas encuesta	24,168	15,748	8,420	34.84%	53.46%
Ventas imputado	24,168	82,868	(58,700)	0.00%	0.00%

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

La rentabilidad que se obtiene en el servicio es de Q.0.35 de los ingresos y Q.0.53 sobre la inversión en los datos encuestados. Los datos imputados no representan beneficios de capital.

2.8 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Dos agencias bancarias ofrecen financiamiento en el lugar, el Banco de Desarrollo Rural, Sociedad Anónima y el Banco del Café, Sociedad Anónima.

A continuación se presenta el origen de los recursos financieros, para el funcionamiento del servicio hotelero en la pequeña y mediana empresa:

Cuadro 8
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Fuente de Financiamiento del Servicio Hotelero
Pequeña Empresa y Mediana Empresa
(Cifras en Quetzales)

Tamaño empresa	Fuente interna	%	Fuente externa	%	Total	%
Pequeña	7,000	32	15,000	68	22,000	100
Mediana	282,000	37	480,000	63	762,000	100

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

La pequeña empresa obtiene el financiamiento por medio de dos alternativas: interno proveniente de ahorros y préstamos de particulares, la segunda opción es externo del sistema bancario; con una cartera de créditos al servicio de la población, con planes de inversión de hasta Q.30,000.00, pagadero a un plazo de 18 meses y con requisitos mínimos, como llenar una solicitud en formularios que proporciona el banco, se adjuntan fotocopias legalizadas de la cédula de vecindad, documento de propiedad de algún inmueble y la presentación del estado patrimonial del solicitante.

Los propietarios de hoteles de la mediana empresa recurren al financiamiento formal, debido a que esta actividad sí cumple con los requisitos establecidos para ser sujetos de crédito en las instituciones bancarias. El financiamiento bancario es otorgado como préstamos prendarios, hipotecarios y fiduciarios para gastos de vivienda y ampliación de capital de trabajo. La entidad otorga créditos con una tasa de interés del 18% anual y con plazos de 12 a 36 meses para su cancelación. Para la obtención del crédito, se deben reunir los requerimientos necesarios que fueron detallados en el párrafo anterior.

2.9 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

El Lic. Mario René Peña en su obra *Lecturas Seleccionadas para Mercadotecnia I*, dice: “Los servicios son un segmento de suma importancia en la economía y

originan más de la mitad de nuestro consumo personal. Existen pocas normas objetivas para medir la calidad de los servicios. La competencia de precios casi siempre es rigurosa en esta área, debido a la homogeneidad de los servicios ofrecidos dentro de una industria” y “La naturaleza intangible de la comercialización de los servicios ha dado por resultado una adopción más lenta del concepto de comercialización entre las firmas de servicios que entre las organizaciones fabricantes de productos”.

Los hoteles, por su naturaleza de servicio, requieren la aplicación de variables específicas, principalmente la mezcla de mercadotecnia basada en las cuatro P's. El término describe la combinación de los cuatro elementos que constituyen el núcleo del sistema: producto, estructura de precios, distribución y actividades promocionales, se detallan a continuación:

2.9.1 Producto

Son los atributos tangibles o intangibles que en un intercambio aportan beneficios, por lo tanto es un satisfactor de una necesidad que puede tener las propiedades mencionadas con anterioridad. Para el análisis se aplicarán las variables de descripción, variedad, servicios que ofrece y la calidad.

2.9.1.1 Descripción

El servicio hotelero es un producto intangible ofrecido al público que posee la necesidad de alojamiento por razones diversas y otros servicios afines, mediante el pago. En el concepto, que se denomina público se puede definir al huésped y al usuario; huésped es la persona alojada en un hotel, mientras que usuario, es la persona que sin estar alojada demanda cualquiera de sus otros servicios.

2.9.1.2 Variedad

Se aplicará desde el punto de vista del tipo de habitación que ofrece el sector de alojamiento.

En la pequeña empresa la totalidad de hoteles ofrece habitaciones sencillas, dobles y triples. Lo anterior se debe a que los turistas que visitan los establecimientos, son viajeros que por motivos de negocios tienen la necesidad de permanecer en el Municipio más de 24 horas y requieren los servicios para satisfacer tal necesidad.

La mediana empresa tiene una visión diferente, derivado de su mercado objetivo; esperan la visita no solamente de viajeros con motivos de negocios, sino también de familias en busca de diversión, su inversión se enfocó en habitaciones amplias, con un concepto familiar. En todos los hoteles la oferta de habitaciones son sencillas, dobles, triples y quíntuple. El servicio es personalizado en la búsqueda de una mayor satisfacción al cliente.

Lamentablemente por la poca demanda de los servicios turísticos, el cliente que demanda el servicio es de corta estancia y visita el Municipio con fines de negocios, comercio o estudio, en ese sentido pierde el enfoque de turismo de esparcimiento para convertirse en turismo inducido por intereses de tipo comercial

2.9.1.3 Servicios que ofrecen

El servicio mínimo de habitación ofrecido en la pequeña empresa incluye: cama, sábana, cubrecama, almohada, una silla, baño general, agua y luz, lo anterior orientado por la lógica del servicio. Los beneficios adicionales que prevalecen a disposición de los huéspedes en la mediana empresa son: baño privado, televisión con cable, aire acondicionado, parqueo y otros complementos como papel higiénico, jabón y toalla en la habitación.

Adicional al servicio básico y complementario se brindan los siguientes: el de cafetería; que se encuentra oficialmente establecido en uno de los hoteles de la mediana empresa, sin embargo en algunas ocasiones con el deseo de mejorar lo que negocian y obtener a la vez beneficios, se efectúa un esfuerzo adicional para proveer de alimentación a grupos especiales. El área de lavandería no es de la competencia de los hoteles, pero se permite a miembros de la comunidad de sexo femenino que se dedican a trabajar en lo doméstico, que puedan llevar a cabo esta labor.

Anteriormente se ha descrito el servicio mínimo esperado por un turista, sin embargo, se les debe considerar consumidores con gustos y preferencias especiales como la privacidad, la comodidad y la atención personalizada; la cobertura de esas necesidades se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Servicios que Ofrece el Hotel
Pequeña Empresa y Mediana Empresa
Año: 2005

No.	Servicios	Pequeña		Mediana	
		Si	No	Si	No
1	Baño privado	0	4	3	2
2	Televisión con cable	1	3	3	2
3	Aire acondicionado	1	3	3	2
4	Cafetería	2	2	1	4
5	Lavandería	1	3	0	5
6	Parqueo	3	1	4	1
7	Salón de eventos especiales	0	4	0	5
8	Otros	1	3	3	2

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

Los datos anteriores reflejan los diferentes elementos que ofrece cada sector. La mayor parte de hoteles no proporcionan al turista la cobertura total de sus gustos y preferencias. El precio del servicio juega un papel importante ya que el cubrir las

exigencias de un turista, requiere de una mayor inversión de recursos por parte del productor y la disposición del consumidor para aceptar un mayor precio; con esto se lograría alcanzar los objetivos de ambos entes.

2.9.1.4 Calidad

Los consumidores al adquirir un producto o servicio, desean satisfacer una necesidad y calidad en lo que se obtiene, para ello evalúan las diferentes alternativas; mientras más alta sea la calidad de la oferta, mayor será la fortaleza y oportunidades del negocio.

En la pequeña empresa los establecimientos; ubicados principalmente en el área rural, presentan como deficiencias la limpieza y el agua; este vital líquido es escaso; no es responsabilidad de los propietarios de los hoteles, sino de la deficiencia del servicio en la comunidad. No obstante, es necesario analizar la variable, ya que un buen servicio requiere de elementos adicionales para otorgar a los clientes la calidad esperada, que contemple un esfuerzo razonable para la solución de los problemas que les afectan directamente.

La mayor parte de los hoteles de la mediana empresa tienen estructuras ordinarias de block y madera con vistosos colores, puertas de metal o madera, rotulación llamativa, que incitan al turista a conocerlas, la atención es personalizada con servicios adicionales, en la búsqueda de una mayor satisfacción al cliente. Entre las debilidades que tienen está el acceso al agua, lavandería y cafetería, no obstante el usuario tiene la facilidad de elegir entre las mejores opciones y sentir comodidad al hacer uso de las instalaciones.

2.9.2 Precio

El precio no es más que el valor que se hace efectivo a cambio de obtener un producto o servicio, este es el único elemento de la mercadotecnia que produce ingresos. Se estudiarán las variables de forma de pago y descuentos.

La totalidad de los hoteles en los dos sectores productivos, determinan el precio acorde a los costos incurridos en la prestación del servicio, se origina de una forma empírica, sin consideran todos los elementos que intervienen en el cálculo real de los mismos lo que incide en el valor monetario que percibe el propietario del negocio. Una característica del precio, es que la tarifa se estipula por persona, no por habitación, la tarifa promedio es de Q.14.25 para la pequeña empresa y Q.29.00 para la mediana empresa.

2.9.2.1 Forma de pago

En los dos sectores productivos la forma de cobro del servicio es en efectivo, en la mediana empresa aún al evidenciar características tecnológicas superiores con relación a la pequeña empresa, no se dispone de formas más avanzadas de transacción monetaria, como lo es el cheque o la tarjeta de crédito.

2.9.2.2 Descuentos

Ocasionalmente se pueden definir descuentos para grupos especiales que lo soliciten. No hay promociones especiales o proyectos que incentiven los servicios de hospedaje, por lo que el rubro de rebajas se aplica poco.

Solamente uno de los hoteles estudiados como mediana empresa, se encuentra reconocido por el Instituto Guatemalteco de Turismo por contar con las características necesarias para su categorización, inclusive se logró corroborar que esa institución sugirió la tarifa de cobro correspondiente. Por la competencia y el

bajo nivel de demanda, en ocasiones se trata de negociar las tarifas establecidas, con el objetivo de obtener ingresos.

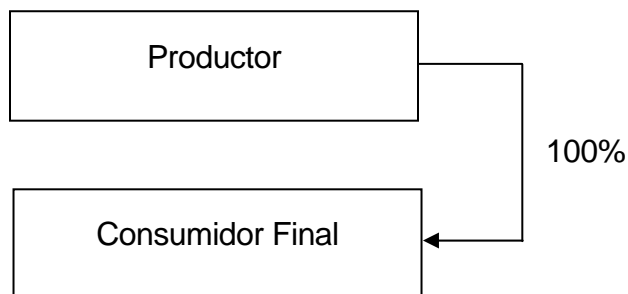
2.9.3 Plaza

Es la integración de los esfuerzos que lleva a cabo el propietario de la empresa, para satisfacer los requerimientos de hospedaje de los clientes.

2.9.3.1 Canales de comercialización

La única forma de comercializar un servicio es por la venta directa. En los hoteles de la pequeña y mediana empresa, se efectúa en el mismo lugar donde se ofrece el servicio, y el encargado describe las bondades y limitaciones del establecimiento. No hay intermediarios entre el productor y el consumidor final, por lo que puede definirse como un canal directo de comercialización. Se muestra es la siguiente gráfica:

Gráfica 2
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Servicio Hotelero
Canal de Comercialización
Pequeña Empresa y Mediana Empresa
Año: 2005



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

Los hoteles son reconocidos por los habitantes del lugar; si un visitante solicita información sobre los posibles entes que otorgan el servicio, los pobladores

sugieren las diversas opciones de su comunidad e informan sobre su ubicación. De esa forma el turista busca la opción que mejor satisfaga su necesidad, es la única forma de publicidad de ambos sectores. No disponen de apoyo directo de Instituto Guatemalteco de Turismo, por carecer del perfil necesario para incluirlos en los listados de sugerencias de turismo que tiene la institución; se exceptúa al Hotel San Francisco (se encuentra en el sector de la mediana empresa) en el Caserío Ixbobó, ya que el mecanismo para ubicarse en el mercado es mayor, dispone de publicidad en guía telefónica e INGUAT.

2.9.3.2 Cobertura

La cantidad de hoteles que operan, tienen capacidad para atender la demanda actual de turistas. La afluencia es principalmente en la Cabecera Municipal donde se ubican la mayoría de hoteles.

2.9.4 Promoción

Actualmente en la pequeña empresa no emplean incentivos y/o actividades a corto plazo que comuniquen los méritos del servicio para persuadir a los visitantes a conocer los establecimientos. La mediana empresa carece de un rubro especial para publicidad o promoción, se excluye al Hotel San Francisco.

Los visitantes en su mayoría poseen una frecuencia de viaje menor a los seis meses y se hospedan en los hoteles de su elección. Por tal razón, el propietario de la empresa no percibe la necesidad de promocionar su servicio e incrementar de alguna forma su volumen de ventas, por la poca actividad turística.

2.9.4.1 Promoción de ventas

Las características tecnológicas de la pequeña empresa no permiten otorgar paquetes especiales para grupos, un trato especial al cliente frecuente o algún tipo de promoción de su producto. La tecnología no es el único factor en desventaja,

sino también la baja escolaridad de la mayoría de los propietarios, que perciben el servicio que otorgan como una actividad complementaria y no se contempla una visión empresarial para subir el nivel y la calidad de los servicios. La única forma de promoción se origina si el visitante (consumidor potencial) sugiere un precio más bajo (descuento) y el prestador del servicio analiza la conveniencia de aceptar la oferta, aún con un precio menor, o no aceptar y no percibir ningún ingreso durante ese día, bajo esos términos regularmente se concede un descuento al servicio.

En la mediana empresa el nivel escolar de las personas que dirigen las actividades es más alto con relación a la pequeña empresa, eso ha apoyado la actividad hotelera para que ofrezca un mejor servicio al turista y que él sienta un servicio diferente con relación a los otros ofrecidos en el lugar. El sector únicamente maneja descuentos a grupos especiales si lo solicitan, aplican el procedimiento explicado con anterioridad y no anuncian sus servicios por los medios de comunicación disponibles para el efecto.

2.10 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

El análisis se enfocará en aquella parte de la administración que implica conocer el tipo de organización, sistema, diseño, estructura y las funciones básicas de las unidades administrativas de los hoteles.

2.10.1 Tipo de organización

Para tipificar los dos sectores productivos se tomaron en cuenta las características siguientes:

La pequeña empresa tiene un capital de trabajo mayor a Q.5,000.00 y menor de Q.125,000.00. Tienen dos alternativas de financiamiento interno y externo: interno originados de ahorros y préstamos de particulares, la segunda externo del sistema bancario.

La mediana empresa dispone de un capital de trabajo entre Q.125,000.00 a Q.625,000.00. Una variante de la clasificación, es el acceso a financiamiento bancario, con mayores oportunidades crediticias que el sector anterior.

La administración en las dos unidades productivas se basan en un enfoque empírico. La actividad se considera complementaria, debido a que se dedican a otras áreas productivas como: la agricultura, el comercio y el transporte.

2.10.2 Sistema de organización

El sistema que aplican los dos sectores productivas es el Lineal, la autoridad se encuentra concentrado en una sola persona, el propietario. El resto del recurso humano familiar y asalariado obedecen las decisiones, reportan sus actividades y necesidades directamente, sin delegación de funciones por la autoridad superior.

2.10.3 Diseño estructural

Prevalece la división de funciones similares a ejecutar de forma rutinaria en cada nivel jerárquico, guiados por la autoridad superior.

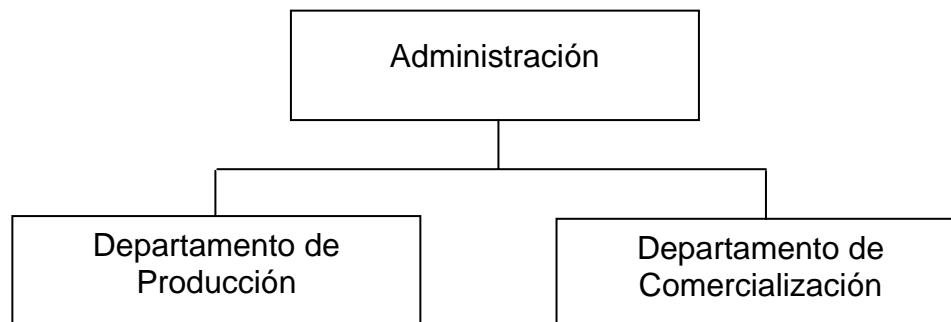
2.10.4 Estructura organizacional

La estructura administrativa es el marco formal que define el sistema de comunicación y autoridad en una organización.

En los dos sectores productivos la estructura organizacional es sencilla con escasa división del trabajo, derivado de la cantidad mínima de empleados. Carecen de formalización en la ejecución de las funciones, no hay ningún compromiso escrito o reglamento que deba ser objeto de aplicación que guíen el comportamiento de las actividades; la contratación del recurso humano se lleva a cabo con los requerimientos del puesto de trabajo, donde el propietario les da a conocer los lineamientos a seguir en cuanto a horarios de trabajo, procedimientos, reglas y

normas de conducta que debe mantener en las funciones y atribuciones asignadas de manera verbal e informal. En lo referente a la centralización, la toma de decisiones es eminentemente del propietario. La estructura organizacional se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 3
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Servicio Hotelero
Estructura Organizacional
Pequeña Empresa y Mediana Empresa
Año: 2005



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

En ambas unidades productivas los departamentos de administración y comercialización se encuentran bajo la responsabilidad del propietario, el departamento de producción es representado por dos formas de recurso humano: familiar y remunerado.

Para el control monetario, adquieren los servicios externos de un profesional para el control del área financiera, no se integra dentro de la estructura organizacional descrita.

2.10.5 Funciones básicas de las unidades administrativas

En los hoteles se efectúan con carácter empírico y rutinario, se describen a continuación:

2.10.5.1 Departamento de administración

Unidad responsable de la organización, coordinación, planificación, atención de huéspedes al ingreso y egreso del hotel (reservación, cobro y pago de habitación), controla las fases de limpieza en el proceso productivo e integración del personal remunerado y familiar.

2.10.5.2 Departamento de producción

Es el encargado de organizar, comprar y controlar el abastecimiento de insumos; alimentos, bebidas, materiales de limpieza, ofrecer los servicios adicionales de alimentación y lavandería, cocinar, cobrar y atención a huéspedes durante la estadía en el hotel y mantenimiento de las habitaciones e instalaciones, así como la lavandería.

2.10.5.3 Departamento de comercialización

Tiene como propósito difundir las ventajas y atributos del servicio hotelero (tamaño, decoración, accesorios, servicios básicos y adicionales con base al tipo de habitación de cada sector productivo); ejercidas al instante de efectuar la recepción y atención a clientes, valiéndose de los distintos medios a su alcance como el servicio directo al momento que los huéspedes llegan al hotel y las referencias externas que las personas de la localidad le proporcionan a los visitantes que buscan un lugar para alojarse, con la finalidad de incrementar el volumen de venta.

2.11 GENERACIÓN DE EMPLEO

En los dos entes productivos se genera una mínima ocupación masiva de recurso humano, debido a que el promedio de personas empleadas es de tres por unidad productiva, dos son recurso humano familiar y una asalariada.

Las amas de casa que ofrecen el servicio de lavandería en la mediana empresa, representa una fuente más de empleo para la comunidad.

En la hotelería los empleos informales son: puestos temporales sin contratos formal en ocupaciones como: camareras, lavanderas, encargados de limpieza, con escasos estudios educativos.

2.12 RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

El sector hotelero se caracteriza por la fuerte inversión de capital de trabajo que requiere y se considera como una actividad complementaria, los propietarios se dedican a otras tareas como la agricultura, ganadería, artesanía y otras.

Entre las deficiencias principales detectadas, se mencionan las siguientes: desarrollan las actividades de organización empresarial de forma empírica, el recurso humano que se emplea es poco calificado y más que todo familiar, no poseen apoyo técnico por parte de las organizaciones responsables de brindar asesoría, ni promoción de ventas y poseen características tecnológicas básicas en la prestación del servicio.

No existe coordinación entre las empresas hoteleras y el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) en el proceso de motivar e incentivar el turismo, para aumentar el volumen de producción, obtener mayores utilidades y generar empleo.

Además los hoteles no tienen una cobertura total en calidad para satisfacer los requerimientos de los clientes, con más incidencia en la pequeña empresa debido a que la mayoría de los establecimientos presentan deficiencias en privacidad, comodidad, atención personalizada y limpieza.

2.13 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Para contrarrestar los problemas actuales del sector hotelero; ausencia de una organización que integre y coordine las actividades, se plantea la siguiente alternativa de solución acorde a las necesidades detectadas.

Se propone la creación de un “Comité Hotelero”, por ser el tipo de organización que más se ajusta a los requerimientos del sector productivo. La organización permitirá identificar necesidades, plantear soluciones a problemas e impulsar la participación de todos los miembros que lo conforman y motivar a los propietarios para que administren de mejor forma sus recursos. El objetivo es buscar el desarrollo socioeconómico de los participantes al promover los servicios y por ende impulsar el turismo de la localidad por medio de la representación legal de la entidad.

El comité se localizará en la Cabecera Municipal en el Barrio el Centro del municipio de San Luis, departamento de Petén a 365 kms. de la ciudad capital.

Para la organización se sugiere un sistema Lineal; por ser sencillo y fácil de aplicar en las funciones administrativas, integrada por la Asamblea General, Junta Directiva y los Departamentos de Administración, Comercialización y Finanzas.

El Comité podrá solicitar capacitaciones periódicas, asesorías técnicas en áreas de administración de empresas, mercadeo y costos al INGUAT para el desarrollo de las actividades, con base a las características de cada uno de los sectores productivos para aprovechar sus capacidades, así como la experiencia de cada unidad lucrativa, con la finalidad de superar las limitaciones en la prestación del servicio.

Como efecto las dos unidades productivas, podrán mejorar en los siguientes aspectos: limpieza en el lugar, capacitar a los colaboradores en el área de servicio y atención al cliente, perfeccionar los servicios adicionales de alimentación y lavandería directamente y promover los hoteles por los medios de comunicación que prevalecen.

CAPÍTULO III

PROYECTO DE PRODUCCIÓN DE LIMÓN PERSA

El presente capítulo describe las características, objetivos y justificación del proyecto de producción de limón persa, evaluado como un proceso y sus alcances en los estudios de mercado, técnico y financiero.

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de producción y comercialización del limón persa es una alternativa de diversificación de los productos agrícolas en el Municipio. La propuesta se establece de acuerdo al análisis efectuado de disponibilidad del recurso humano, localización del terreno para el cultivo, rentabilidad financiera y la factibilidad para realizarlo.

3.1.1 Presentación del producto propuesto

El limón se cree que es originario de los archipiélagos del oeste de la India y se considera que fue introducido a Guatemala por religiosos españoles en épocas de la colonia.

Entre las variedades más comunes se tienen tahiti, bears, persian, hawai y petrolera; los criterios para seleccionar el tipo de limón se basan en el contenido de zumo, su calidad, albedo y presencia de semillas. En Guatemala las variedades más comunes son: macro fila, real, lima persa y criollo, identificadas como las más importantes el persa y el criollo.

La importancia del limón persa radica en su valor nutricional, medicinal y en la cantidad de valiosos productos y subproductos que se obtienen en el proceso de industrialización. Se usa como fruta fresca, jugo concentrado congelado y en la fabricación de ácido cítrico a partir del jugo de limón, fabricación de pectina, pasta

para alimentación de ganado, extracción de aceites esenciales para la fabricación de bebidas carbonatadas, en reposterías, perfumería, industrias de jabones, detergentes y otros.

3.1.2 Producción anual

Las proyecciones para el 2005 dan a conocer una oferta total de 1,058,862 millares con una demanda de 1,551,596 millares de limón persa que no satisface el mercado nacional, de acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), Dirección de Análisis Económico del Ministerio de Economía en el Banco de Guatemala y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

En el proyecto se espera una producción de 800 millares para el tercer año, 3,200 y 4,000 millares para el cuarto y quinto año, el volumen de producción varía debido a que en el tercer año se tendrá una recolección y a partir de los años siguientes se obtendrán dos cosechas anualmente. Para una proyección de cinco años; los primeros dos años es la fase preoperativa no se obtiene ninguna cosecha.

3.1.3 Mercado meta

Es el mercado en donde se considera la distribución de la producción del limón persa, sobre la base que la oferta actual no satisface la demanda de los compradores. Se proponen dos mercados: el primero a quien se dirigirá el 85% de la producción, será al mercado mayorista a través del Centro de Mayoreo en la ciudad capital, ellos a la vez ofrecen el producto en todo el ámbito nacional; el segundo será el mercado detallista con el restante 15% colocado en supermercados, mercados cantonales, tiendas y restaurantes de áreas aledañas al Municipio.

3.2 JUSTIFICACIÓN

Los cultivos tradicionales durante muchos años en el Municipio han sido el maíz, frijol como la principal fuente de consumo e ingreso para solventar las necesidades básicas, dicha actividad no ha generado el progreso para los pobladores y por ende del territorio, lo anterior explica la necesidad de diversificar las siembras con una alternativa agrícola que amplíe las expectativas de mejorar el nivel de vida de los habitantes, tal es el caso del limón persa, las condiciones climáticas, suelos y altura favorecen la actividad agrícola del mismo.

El lugar posee recurso humano dispuesto a diversificar su producción y con vías de acceso transitables al caserío La Unión; lugar propuesto para la plantación y ubicación de la cooperativa, que facilitará la comercialización y distribución del producto para la optimización de los costos de producción.

Debido a lo anterior el proyecto representa una potencialidad de desarrollo socioeconómico por ser un producto rentable y de consumo doméstico e industrial.

3.3 OBEJTIVOS

Son los propósitos conscientes que se intentan alcanzar con el proyecto y para tal efecto se describen los siguientes objetivos:

3.3.1 Objetivo general

Promover la diversificación agrícola en una región constituida por cultivos tradicionales, maíz y frijol, mediante la implementación de un proyecto de siembra de limón persa para mejorar el nivel socioeconómico de las familias que participarán en la actividad.

3.3.2 Objetivos específicos

- 3.3.2.1 Aprovechar la disponibilidad del recurso humano, vías de acceso y suelo que poseen las familias del área rural, para el cultivo de cítricos.
- 3.3.2.2 Incentivar la creación de una cooperativa que facilite el adecuado uso de los recursos económicos, físicos y humanos para maximizar el rendimiento de la producción, obtener ventajas económicas y mejorar el nivel de vida de los productores asociados.
- 3.3.2.3 Motivar el cultivo de limón persa como fuente generadora de empleo en el Municipio.
- 3.3.2.4 Proporcionar a los productores asociados los conocimientos en técnicas de siembra de limón persa.
- 3.3.2.5 Establecer canales adecuados de comercialización para ofrecer un producto de calidad y precios accesibles, en el proceso de compra y venta de limón persa.
- 3.3.2.6 Realizar la evaluación financiera; gastos, costos y disponibilidad de financiamiento interno y externo para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

3.4 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio establece la factibilidad económica y comercial del proyecto de inversión en el mercado, por medio del análisis de la oferta, demanda, precios y comercialización, así como la aportación del flujo de fondos con los ingresos y costos del proyecto.

3.4.1 Descripción del producto

El nombre científico del limón persa, es *citrus latifolia tanaka* de origen de la India y Malasia. El fruto es ligeramente oval de 5 a 7 cm. de largo y de 4 a 6 cm. de diámetro, es generalmente de un verde a verde oscuro, en su estado de madurez cambia a amarillo, su peso es de 50 a 100 gramos generalmente tiene cáscara

relativamente gruesa de 2 a 3 milímetros, la pulpa es la parte comestible del fruto, no contiene semillas y es de color verdosa clara, con sabor ácido pronunciado.

3.4.1.1 Composición química del producto

A continuación se presenta la composición química del limón persa, para un valor de 100 gramos de peso neto:

Tabla 3
Composición Química del Limón Persa

Descripción	Cantidad	Medida
Desgaste	53.00	Porcentaje
Agua	92.40	Gramos
Calorías	24.00	
Proteínas	0.50	Gramos
Grasa	0.70	Gramos
Carbohidratos totales	6.10	Gramos
E cruda	0.20	Gramos
Cenizas	0.30	Gramos
Calcio	17.00	Miligramos
Fósforo	12.00	Miligramos
Hierro	2.10	Miligramos
Vitamina A	0.01	Miligramos
Tiamina	0.04	Miligramos
Riboflavina	0.02	Miligramos
Niacina	0.11	Miligramos
Ácido ascórbico	30.0	Miligramos

Fuente: Tabla de composición de alimentos, Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP).

El valor nutricional que muestra el limón persa lo hace importante para el consumo del ser humano.

3.4.2 Oferta

Actualmente las zonas de Guatemala donde se cultiva el limón persa son: Escuintla, Santa Rosa, Alta Verapaz, Zacapa, Suchitepéquez, Retalhuleu, El Progreso y San Marcos.

La producción del cítrico bajo condiciones de riego y fertilización adecuadas se da durante todo el año, pero es importante destacar que los meses de mayor producción son de mayo a agosto, donde se incrementa la competitividad comercial al tener la capacidad de abastecer el mercado nacional. El mercado meta del proyecto será el ámbito nacional.

A continuación se presenta el cuadro que muestra la oferta nacional histórica y proyectada del limón. Los cálculos de todo el estudio de mercado se realizarán en base a la producción del limón en general, sin embargo, “un dato relevante en términos de la producción del limón, es que en Guatemala se producen dos variedades de limón: persa y criollo. En términos del aporte de cada variedad al total de la producción y según información proporcionada por PROFUTA, se estima que el 73% del total lo aporta el limón persa, mientras que el otro 27% corresponde a la variedad criolla”²

² Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), El limón. (en línea). Guatemala, C.A.. Consultado el 20 jul 2007. Disponible en: <http://www.maga.gob.gt/maga-content/magactual/2006marzo/limon.html>.

Cuadro 9
República de Guatemala
Oferta Total Histórica y Proyectada de Limón
Período: 2000 - 2009
(Expresado en Millares)

Año	Producción nacional	Importaciones	Oferta total
2000	1,764,660	3,812	1,768,472
2001	1,486,680	968	1,487,648
2002	1,046,520	2,965	1,049,485
2003	1,308,180	424	1,308,604
2004	1,312,500	-	1,312,500
2005	1,058,862	-	1,058,862
2006	950,580	-	950,580
2007	842,298	-	842,298
2008	734,016	-	734,016
2009	625,734	-	625,734

La proyección de la oferta se realizó en función de la ecuación: para producción $Y_c = 1,383,708 + (-108,282)x$; para importaciones $Y_c = 1634 + (-817)x$; donde Y_c = millares de limón, x = año proyectado y 2004 año base.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Dirección de Análisis Económico del Ministerio de Economía en el Banco de Guatemala.

La información histórica refleja que la producción mantiene una tendencia fluctuante, lo anterior por varias razones: el manejo del fruto en condiciones inadecuadas o incidencia de plagas y enfermedades presentes en el cultivo, daño por ácaros y otras que desestabilizan el proceso de producción. El mismo caso presentan las importaciones, que vienen a satisfacer la demanda que no se logra cubrir con la producción nacional, esto quiere decir que la oferta no satisface la demanda total en el país.

La oferta total proyectada muestra un comportamiento descendente considerable, los datos históricos revelan inestabilidad en la producción que según se ha mencionado, proviene de los aspectos que afectan el proceso productivo. Sin embargo, la demanda siempre existirá por ser éste un producto

bastante utilizado en la población y la industria, por lo que el mercado necesitará mayor número de oferentes para satisfacer la demanda interna en el país.

3.4.3 Demanda

Se encuentra constituida por la cantidad de limón persa, a ser consumida por la población nacional, adquirido al precio que rija en el mercado durante un período de tiempo. En el medio es demandado como fruta fresca por el mercado nacional y en la industria para ser deshidratado y exportado hacia otros países.

La mayor concentración geográfica de la demanda del producto en el ámbito nacional lo constituye la ciudad capital por medio del mercado La Terminal, Central de Mayoreo (CENMA), mercados cantonales y supermercados.

3.4.3.1 Demanda potencial

Representa la cantidad de limón que debe consumir un individuo dentro de la dieta alimenticia, multiplicado por la cantidad de elementos que integran el segmento del mercado meta. Según la Dirección de Estadística de la FAO el consumo per-cápita promedio del limón es de 33 gramos diarios ó 12,045 anuales que equivalen a 26.18 libras del producto. Una libra contiene aproximadamente 6 unidades de limón, por lo que el valor final del consumo per cápita es de 158 limones al año. La última cifra será convertida a millares para continuar con el formato de los datos anteriores.

De acuerdo con esa información y a la población estimada por el Instituto Nacional de Estadística, que fue delimitada en dos fases: la primera, la exclusión de los niños de 0 a 1 años y la segunda, se consideró el 80% del resto de la población como consecuencia de los gustos y preferencias de las personas en el consumo del cítrico; otro factor importante es el poder adquisitivo de la población

y el acceso al producto. A continuación se presentan los cuadros que muestran la demanda potencial histórica y proyectada del limón para cinco años.

Cuadro 10
República de Guatemala
Demanda Potencial Histórica y Proyectadas de Limón
Período: 2000 - 2009
(Expresado en Millares)

Año	Población delimitada	Consumo per-cápita	Demanda potencial
2000	8,666,790	0.158	1,369,353
2001	8,883,407	0.158	1,403,578
2002	9,107,662	0.158	1,439,011
2003	9,367,371	0.158	1,480,045
2004	9,576,428	0.158	1,513,076
2005	9,820,228	0.158	1,551,596
2006	10,070,712	0.158	1,591,172
2007	10,327,997	0.158	1,631,823
2008	10,591,268	0.158	1,673,420
2009	10,859,712	0.158	1,715,834

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del Censo Nacional XI de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

Los datos históricos muestran déficit en la producción nacional, al no cubrir la demanda de la población que se incremento año con año. La proyección da ha conocer la rentabilidad económica del proyecto y un mercado para los oferentes por la evidente demanda insatisfecha en el ámbito nacional, justifica la necesidad de que la producción nacional se incremente debido a la tendencia creciente de la población.

3.4.3.2 Consumo aparente

Se basa en la cantidad de limón que se consumió y que se espera sea consumida en el futuro. El dato del consumo aparente se obtiene al sumar la

producción nacional con las importaciones y restar las exportaciones, permite establecer el consumo real a nivel nacional del producto.

A continuación se presenta el análisis correspondiente donde se describe la cantidad de consumo aparente histórico y proyectada para cinco años en el territorio nacional.

Cuadro 11
República de Guatemala
Consumo Aparente Histórico y Proyectado de Limón
Período: 2000- 2009
(Expresado en Millares)

Año	Producción nacional	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente
2000	1,764,660	3,812	13,915	1,754,557
2001	1,486,680	968	14,762	1,472,886
2002	1,046,520	2,965	21,054	1,028,431
2003	1,308,180	424	21,538	1,287,066
2004	1,312,500	-	25,713	1,286,788
2005	1,058,862	-	28,508	1,030,354
2006	950,580	-	31,545	919,035
2007	842,298	-	34,582	807,716
2008	734,016	-	37,619	696,397
2009	625,734	-	40,656	585,078

La proyección del consumo aparente se realizó en función de la ecuación: para exportaciones $Y_c = 19396 + 3037(x)$; donde Y_c = millares de limón, x = año proyectado y 2004 año base.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Dirección de Análisis Económico del Ministerio de Economía en el Banco de Guatemala.

Los datos históricos representan la cantidad del producto que se consumió en el territorio nacional, donde se percibe una producción insuficiente para cubrir el consumo de la población, por lo que se hizo necesario hacer uso de las importaciones para cubrir los requerimientos del mercado nacional. Las

exportaciones presentan un incremento bastante importante, que quiere decir que la producción tiene una orientación al mercado externo.

Respecto al consumo aparente proyectado los resultados se comportan en forma descendente; las exportaciones crecen considerablemente y no se proyectan importaciones. El consumo interno ha disminuido debido a que la producción no ha sido suficiente para cubrir los requerimientos del país y ha sucedido el fenómeno del crecimiento de las exportaciones porque probablemente presentan al productor mayores beneficios. Lo anterior es una oportunidad para el productor del limón que incursiona en el mercado interno como primer paso, para posteriormente considerar la producción orientada al mercado externo, en cuyo caso se debe readecuar el planteamiento del proyecto.

3.4.3.3 Demanda insatisfecha

Se refiere al segmento de mercado del cítrico que aún no ha sido cubierto por los oferentes actuales y representa una oportunidad para los nuevos productores de cubrir los requerimientos de la demanda insatisfecha actual y futura. En el siguiente cuadro se indica la demanda insatisfecha histórica y lo proyectado para un período de cinco años.

Cuadro 12
República de Guatemala
Demanda Insatisfecha Histórica y Proyectada de Limón
Período: 2000 - 2009
(Expresado en Millares)

Año	Demanda potencial	Consumo aparente	Demanda insatisfecha
2000	1,369,353	1,751,713	(382,360)
2001	1,403,578	1,474,883	(71,304)
2002	1,439,011	1,025,890	413,121
2003	1,480,045	1,286,642	193,403
2004	1,513,076	1,286,788	226,288
2005	1,551,596	1,030,354	521,242
2006	1,591,172	919,035	672,137
2007	1,631,823	807,716	824,107
2008	1,673,420	696,397	977,023
2009	1,715,834	585,078	1,130,756

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Dirección de Análisis Económico del Ministerio de Economía en el Banco de Guatemala.

A partir de la información histórica, se evidencia la demanda y preferencia de los consumidores hacia el limón. Los valores descritos se calcularon en base a consumos per-capita promedio, por lo que los datos en negativo pueden representa un mayor consumo en los años 2000 y 2001. La proyección muestra un incremento considerable en el consumo real y potencial del producto. La propuesta de inversión del limón persa será aceptable en el mercado nacional, lo que dará un beneficio económico a los productores, mejorará su nivel de vida y generará fuentes de empleo a la población.

3.4.3.4 Demanda local

En la actualidad el Municipio no posee como fuente de ingresos económicos la producción de limón persa. A continuación se presenta la demanda local, con base a la delimitación de la población en un 20%, respecto a los gustos y preferencias de los consumidores y se excluye a los niños de cero a un año.

Cuadro 13
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Demanda Local Proyectada de Limón
Período: 2005 - 2009
(Expresado en Millares)

Año	Población delimitada	Consumo per-cápita	Demanda local
2005	42836	0.158	6,769
2006	44647	0.158	7,054
2007	46461	0.158	7,341
2008	48260	0.158	7,625
2009	50030	0.158	7,905

Fuente: Elaboración propia con base a proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INE) año 2000-2010, y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

El cuadro anterior refleja la factibilidad y oportunidad de desarrollo del proyecto, por la tendencia creciente de la demanda anual de los años indicados respecto al consumo del cítrico, se considera una parte de la producción al consumo en el Municipio y lugares aledaños.

3.4.4 Precio

El análisis de la variable permite prever los ingresos y costos, se incluye los canales de distribución para la venta, determinado por la interacción de la oferta y la demanda; si la demanda aumenta, el precio tiende a aumentar y viceversa, pero si la oferta aumenta el precio tiende a bajar.

3.4.4.1 Precio de venta

Los precios del producto del limón persa son fluctuantes según la temporada de producción y venta, según el Anuario 2004 del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Estos precios oscilan desde Q.95.00 hasta llegar a un precio de Q.405.00 por millar, considerando un fruto de tipo mediano, precio considerado al detallista que consume en el Mercado Central de Mayoreo. Mientras que el

consumidor final adquiere el producto a un precio de Q.0.15 hasta Q.0.53 por unidad (su equivalente en millares Q.150.00 y Q.530.00 respectivamente). Se considera que las variaciones se deben principalmente a las épocas de cosecha y a la tendencia del mercado a especular en el precio de los productos.

Con base en la información anterior el precio promedio propuesto será de Q.250.00 el millar para el ente mayorista.

3.4.5 Comercialización

El sistema de comercialización que se propone fomentará el desarrollo de diversas actividades para el traslado del limón persa del productor al consumidor final.

3.4.5.1 Proceso de comercialización

La importancia del proceso radica en que es la base de la comercialización y se debe planificar antes de iniciar la producción del bien. A continuación se analizan sus componentes.

- **Concentración**

Se llevará a cabo con la recolección del producto en el lugar de la cosecha, en recipientes apropiados para su colocación, para ser trasladado en un vehículo tipo pick-up hacia la bodega del centro de acopio de la cooperativa, en la que se almacenará con las medidas de seguridad apropiadas para su conservación antes de su distribución comercial.

- **Equilibrio**

La etapa se enfoca hacia la organización de la comercialización del limón persa; se llevará a cabo acorde al número de cosechas que se adquirirán en el año. Se obtendrá una cosecha en el primer año productivo y dos cosechas anuales a partir del segundo año productivo, se fijará el precio de compra y venta del producto de

acuerdo a la época, ya que en invierno los precios tienden a disminuir y en verano a incrementarse. Por ser un producto perecedero se debe poner a la venta en un lapso de tiempo mínimo.

Para un mejor resultado se podrá analizar el comportamiento histórico del precio a través del Anuario de Precios del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), donde se presentan las tendencias de precios durante un período de tiempo específico. Con lo anterior se logrará mantener un equilibrio entre la oferta, demanda y competencia.

- **Dispersión**

La cosecha se almacenará temporalmente por ser un producto perecedero con una vida útil de cinco a siete días y se considerará el grado de maduración; para la actividad se usarán costales con capacidad de un quintal equivalente a 605 unidades de limones persa y se colocará a disposición del mercado para su venta. La actividad se llevará a cabo a través del centro de acopio (Cooperativa), quién se encargará de distribuir el producto al mayorista y detallista, el primero trasladará el producto hacia diversos puntos a nivel nacional y el segundo directamente al consumidor final del Municipio y lugares aledaños a éste.

3.4.5.2 Propuesta de comercialización

Es la etapa donde se estudian los entes participantes de la comercialización. Se describirán las funciones a través de una serie de procesos coordinados y sistematizados que conllevan el traslado del limón persa; a la vez que analiza la forma en que se comporta la oferta y demanda en el mercado.

- **Propuesta institucional**

Son los entes que participan dentro del proceso de comercialización y hacen posible el crecimiento del mercado de limón persa. Los intermediarios propuestos

para el proceso de llevar la producción hasta el consumidor final son el mayorista y el minorista con base a los canales de comercialización.

o **Productor**

Se establece una cooperativa que integra veinticinco asociados, quienes efectuarán una aportación homogénea y tendrán diversas funciones relacionadas al proceso administrativo de la organización.

o **Mayorista**

El mayorista será quien adquiera un 85% de la producción de la cooperativa por la facilidad de adquisición y por tener ya un mercado donde colocar el producto. Cabe mencionar que el mayorista distribuye en el ámbito nacional.

o **Detallista**

Se considera la colocación de un 15% de la producción en el mercado detallista, para el efecto se considerarán supermercados, mercados cantonales y tiendas cercanas al Municipio. El costo de transporte será disminuido ya que el producto será trasladado hacia estos entes por medio del vehículo de la cooperativa.

o **Consumidor final**

Es a quien se dirige la producción y adquiere el producto para su consumo final.

• **Propuesta funcional**

Estudia el mercadeo agrícola según la forma como se lleva a cabo la comercialización, sin considerar a la institución que la ejecuta. Las fases que se analizan son: el acopio, la preparación para el consumo y la distribución. Se divide en el estudio de las funciones físicas, de intercambio y auxiliares.

o **Funciones físicas**

Son las que se relacionan con la transferencia física del producto para lo que se necesitará un lugar de almacenamiento en donde se clasificará y empacará para su venta.

◆ **Acopio**

Para efectos de la propuesta, el encargado de reunir toda la producción será la cooperativa agrícola, que tendrá instalaciones físicas adecuadas y recurso humano disponible que le permitirá desarrollar la actividad, a través de un vehículo tipo pick-up que recolectará la producción en el momento preciso y será trasladado a la bodega del centro de acopio.

◆ **Almacenamiento**

El producto será almacenado en la bodega del centro de acopio por un día, ya que posteriormente a la cosecha, se clasificará según el tamaño (grande, mediano y pequeño) y grado de madurez (sazón o verde) y se dispondrá para la venta en el término de un día. A este tipo de almacenamiento se le denomina Temporal, ya que el producto del limón persa, permanece pocas horas o días en espera de ser trasladado hasta su destino final, sin ningún tipo de transformación, se comercializará como fruta fresca.

◆ **Empaque**

Luego de clasificar el producto, se conservará en costales con capacidad de un quintal. Esta es la forma en que se preparará para dar paso a la recolección del mayorista y también para la venta al detallista.

◆ **Transporte**

La labor de transporte del producto al centro de acopio es realizada por la cooperativa por medio de un vehículo tipo pick-up adquirido para el efecto; el mismo

vehículo será utilizado para la distribución en supermercados, tiendas y mercados cantonales. El encargado del transporte del producto hacia la ciudad capital es el mayorista (quien funge también como acopiador rural y comerciante).

o **Funciones de intercambio**

Se relacionan con la transferencia de derechos de propiedad de los bienes, vinculados con la utilidad de posesión. Se analizan con base a las variables de compra-venta y sobre la determinación de los precios.

◆ **Compra-venta**

La forma de vender el producto es a través del método de la compra-venta por inspección, en el que el mayorista exige la presencia de la totalidad del limón persa en la bodega de la cooperativa y es una condición necesaria para finiquitar la negociación.

◆ **Determinación de precios**

Se propone el sistema por regateo por considerar que en el país los precios de los productos son fluctuantes, según factores como la economía nacional y mundial, las temporadas de cosecha, la competencia del mercado, inclusive la especulación en el precio de los productos.

o **Funciones auxiliares**

En este apartado se analizan las variables de información de precios y de mercado, financiamiento y la aceptación de riesgos a ser considerados en la puesta en marcha del proyecto.

◆ **Información de precios**

La organización propuesta tendrá dentro de sus funciones dar a conocer los precios y otros factores que afecten la producción del limón persa, con el

propósito de informar la situación actual del mercado, logrando con ello la confianza y credibilidad de los productores en el proceso de compra y venta del producto.

◆ **Financiamiento**

La comercialización del producto estará a cargo de los asociados a la organización del limón persa quienes ejecutarán las actividades con financiamiento interno y externo.

◆ **Aceptación de riesgos y pérdida física**

Dentro del proceso de comercialización existen riesgos e imprevistos fuera del alcance de los productores e intermediarios que pueden darse en el traslado del producto desde la cosecha hasta su distribución; debido a ello se dispondrá de controles adecuados de producción, conservación y tiempos pertinentes de vida útil del producto para minimizar su grado de pérdida.

● **Propuesta estructural**

Se persigue establecer y resaltar el papel que juegan los productores, consumidores e intermediarios del producto del limón persa, en su condición de participantes en el proceso de comercialización; se analiza la conducta y la eficiencia del mercado.

○ **Conducta del mercado**

El producto se encuentra enmarcado en un mercado de competencia perfecta, ya que existe un gran número de compradores y vendedores de limón persa en el ámbito nacional. La cooperativa tiene la ventaja de ser uno de los primeros precursores en la producción de limón persa en el Municipio.

o **Eficiencia del mercado**

La eficiencia del mercado se logrará al adoptar la política de desarrollo comercial, en donde se utilicen estrategias de producción, comercialización y administración que incidan en la adecuada participación de esas unidades administrativas dentro de la cooperativa.

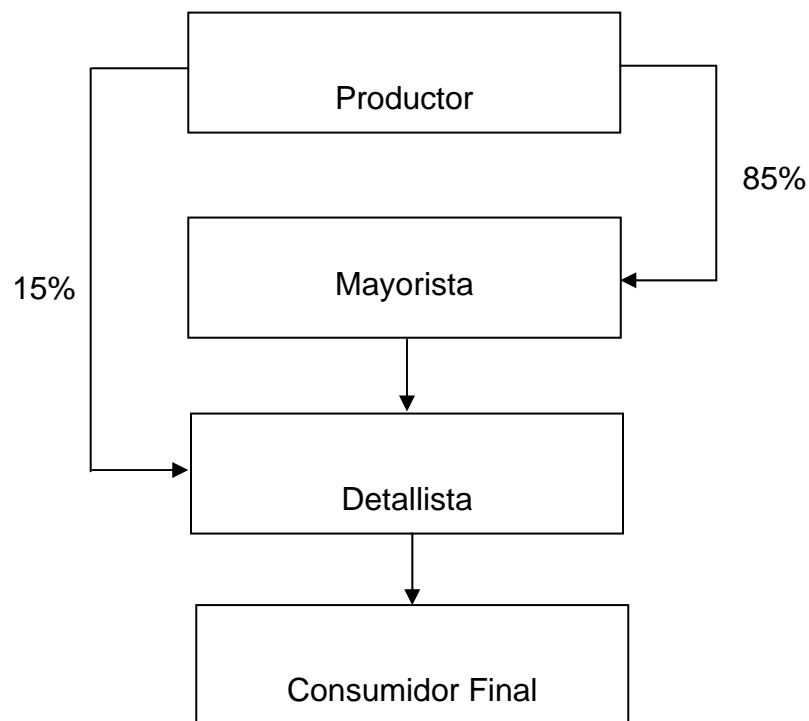
3.4.5.3 Operaciones de comercialización

La cooperativa distribuirá el producto con base en los canales y márgenes de comercialización establecidos para el cultivo del limón persa, con la finalidad de llevar el producto al consumidor final y satisfacer los requerimientos de la demanda (aplicación de los factores de diferenciación) del producto. La participación de los intermediarios se describe en la gráfica cuatro del siguiente apartado.

• **Canales de comercialización**

Son las etapas que pasa la producción en la transferencia entre el productor y el consumidor final en el proceso de comercialización del limón persa. A continuación se presentan en forma gráfica los canales que intervienen en la compra-venta del producto.

Gráfica 4
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Canal de Comercialización
Año: 2005



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

Según Gilberto Mendoza, para construir un canal de comercialización se debe observar sistemáticamente todas las etapas del proceso de mercadeo de un producto, además de los agentes de mercadeo que participan en el mismo. Al conocer el proceso actual que se lleva a cabo en el Municipio con relación a la distribución de productos agrícolas, se propone la comercialización del producto de la siguiente forma: el canal dos, a cargo de la cooperativa (productor), luego la venta del 85% al mayorista, quien se encargará de trasladar el producto al detallista; así mismo un 15% al detallista quien vende el producto al consumidor final. A través de esta estrategia de mercado se visualiza otorgar beneficio en

cuanto al precio del producto y con una calidad competitiva en el mercado nacional.

- **Márgenes de comercialización**

Representa la diferencia entre el precio que percibe el productor y el que paga el consumidor final. A continuación se muestran los costos y gastos en que incurre el productor y los intermediarios en el traslado del producto al consumidor final.

Cuadro 14
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Márgenes de Comercialización
Año: 2005

Institución	Precio venta millar (Q)	Margen bruto (Q)	Costo mercadeo (Q)	Margen neto (Q)	% Inversión	% Participación
1 Cooperativa (productor)	250.00					
2 Mayorista	300.00	50.00	3.86	46.14	18	83
Carga./desc.			3.03			
Otros			0.83			
3 Minorista	350.00	50.00	3.19	46.81	16	86
Flete			2.78			
Otros			0.41			
4 Consumidor final						
Total		100.00	7.05	92.95		

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

El cuadro anterior da a conocer el margen bruto y neto que obtendrá cada uno de los intermediarios en el proceso de comercialización por venta de un millar de limón persa de la siguiente forma: el mayorista obtendrá por cada millar vendido, un monto de utilidad bruta de Q.50.00 para cubrir sus costos de mercadeo de

Q3.86, además por cada quetzal invertido obtendrá Q.0.18 de rendimiento. En el caso del minorista los valores son similares. El productor obtiene por la venta de un millar, una utilidad neta de Q.46.14.

Con estos valores se presume que tanto el productor como el mayorista y minorista obtienen ganancias considerables, que hacen del proyecto una oportunidad a considerar. El consumidor final obtiene un producto de calidad a un precio unitario de Q.0.35.

- **Factores de diferenciación**

Se definen como la creación de utilidad de un bien o servicio que satisfacen una necesidad determinada. Lo anterior representa beneficios económicos para los productores, al ofrecer un producto que será adquirido bajo los estándares esperados por los consumidores.

- o **Utilidad de lugar**

El elemento aplica por las características en que llevará a cabo el proceso de distribución del limón persa. Se generará en el instante que dicha actividad sea efectuada por el productor o intermediario al trasladar el cítrico del lugar para hacerlo accesible a los compradores o consumidores finales, con el propósito de colocarlo en diversos ámbitos y satisfacer la demanda requerida.

- o **Utilidad de forma**

Para el producto la función aplica, debido a que se empleará un costal para almacenarlo apropiadamente con el objetivo de mantenerlo en buenas condiciones para su comercialización.

o **Utilidad de tiempo**

Se refiere a la utilidad que se agrega a un bien por conservarlo a través del tiempo.

Para efectos del limón el valor agregado no aplica por las características que posee: se comercializará como fruta fresca, con una vida útil de 5 a 7 días y con carácter perecedero, es imposible su permanencia en el tiempo.

o **Utilidad de posesión**

El proceso de transferencia propuesta en la comercialización añade valor a la producción, mediante su utilidad de posesión, ya que en el momento de producirlo y distribuirlo al consumidor final se satisface el requerimiento de la población.

3.5 ESTUDIO TÉCNICO

Con el estudio se consideran las posibilidades, condiciones y alternativas reales de producir lo que se desea generar con el proyecto y analizar la localización, tamaño y nivel tecnológico necesario que se empleará para el desarrollo de la propuesta, a continuación se describen.

3.5.1 Localización del proyecto

Es el área geográfica seleccionada para la implementación de las operaciones del proceso productivo del proyecto, a nivel macrolocalización y microlocalización.

3.5.1.1 Macrolocalización

El proyecto se ubicará en el municipio de San Luis, departamento de Petén de la república de Guatemala, ubicado a una distancia de 365 kms. de la ciudad capital con una extensión de 3,000 kms², con vías de comunicación accesibles; la

carretera principal es asfaltada y se encuentra en buenas condiciones para el traslado del producto en cualquier época del año.

3.5.1.2 Microlocalización

Específicamente se desarrollará en el caserío La Unión ubicado a 2 kms. de la Cabecera Municipal, por reunir las condiciones geográficas de suelo, clima, precipitación pluvial, accesibilidad de transporte, disponibilidad de mano de obra y vías de acceso transitables durante todo el año; la carretera principal es pavimentada, para el desarrollo de las actividades del proceso de producción y comercialización del producto.

3.5.2 Tecnología

El nivel tecnológico que se aplicará en la producción será en la unidad productiva sub-familiar; en el nivel intermedio, con técnicas adecuadas de labranza del suelo, aplicación de agroquímicos, sistema de riego por gravedad, asistencia técnica, opciones de financiamiento interno y externo, así como insumos y mano de obra asalariada.

3.5.3 Tamaño o área cultivada

Se estima una extensión de terreno de cinco manzanas, en el área antes mencionada, arrendada a un costo aproximado de Q.400.00 por manzana al año. El volumen de producción se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 15
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Volumen de Producción

Año productivo	Extensión cultivada manzana	Rendimiento anual	Producción en millares
1	5	160	800
2	5	640	3,200
3	5	800	4,000
Total			8,000

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

El período del proyecto será a cinco años; los primeros dos años como fase preoperativa y no se obtiene ninguna cosecha. La plantación inicia su producción al tercer año con 400 árboles para cada manzana, dependerá del mantenimiento y factores climatológicos. El rendimiento promedio por cada árbol durante el primer año productivo es de 400 limones, se incrementa en un 100% durante el segundo año y en un 20% al año siguiente. Con un volumen de 800 millares en el primer año productivo, 3,200 en el segundo y 4,000 en el tercero, lo que equivale a una producción total de 8,000 millares de limón persa. Se basará en el número de cosechas que se obtendrán: una cosecha el primer año y dos cosechas para cada uno de los años posteriores.

3.5.4 Recursos

Son los elementos físicos necesarios para desarrollar el proyecto en las operaciones administrativas y productivas. Se describen a continuación:

3.5.4.1 Mano de obra

Con el objeto de llevar a cabo el proyecto y funcionamiento de la cooperativa, se integrará con trabajadores para las distintas actividades que comprende el proceso productivo de limón persa, cada puesto de trabajo tendrá la

remuneración monetaria de acuerdo a las leyes del país. En el siguiente cuadro se presenta la proyección de mano de obra, es importante mencionar que el rubro de limpias y podas incluye la selección de suelos, preparación del suelo, trazado estaquillado, ahoyado y siembra.

Tabla 4
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Requerimientos Técnicos: Mano de Obra
Año: 2005

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Limpias y planteos	Jornal	160
Fertilización	Jornal	30
Control de plagas	Jornal	30
Riego	Jornal	25
Poda	Jornal	5
Cosecha	Jornal	150
Total		400

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

La información anterior muestra la cantidad de obreros necesarios para el cultivo del cítrico para los primeros dos años productivos, se exceptúa la labor de poda y cosecha que corresponde al segundo y tercer año en el orden indicado, para el total de manzanas trabajadas, con una retribución diaria de Q.38.60 por jornada de ocho horas, de acuerdo al Código de Trabajo.

- **Equipo agrícola**

Son los recursos técnicos para las diversas actividades agrícolas, que permiten la tecnificación y optimización del proceso productivo.

Los requerimientos necesarios para el funcionamiento del proyecto serán adquiridos por la organización en el primer año de iniciada las operaciones de la etapa preoperativa del proyecto: bombas de fumigación para el control de

enfermedades, plagas y maleza, así como carretillas de mano que facilitarán el traslado de los frutos y el movimiento de insumos dentro del área de cultivo.

Tabla 5
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Requerimientos Técnicos: Equipo Agrícola
Año: 2005

Descripción	Cantidad
Bombas de fumigación	2
Carretilla de mano	2

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

Las bombas de fumigación contarán con las siguientes características: bomba manual tipo mochila de palanca, con capacidad de 16 litros, máxima presión 85 PSI, con un peso neto de 3.9 kilogramos y las carretillas son de lámina con tubos de hierro, una llanta de hule y las mismas miden 1.20 m. de largo por 0.70 m. de ancho.

- **Equipo de riego**

Son los elementos necesarios para mantener el nivel adecuado de humedad en los arbolitos, para evitar el exceso o falta de agua que pueda provocar el deterioro y pérdida de la siembra. Las herramientas siguientes serán adquiridas por la organización en el primer año de operaciones del proyecto.

Tabla 6
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Requerimientos Técnicos: Equipo de Riego
Año: 2005

Descripción	Cantidad
Aspersora	5
Mangueras	5

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

Las aspersoras serán de un diámetro de 25 cm. Y con mangueras de 50 m. para la adecuada distribución del recurso agua en el riego de la plantación.

- **Vehículo**

Para transportar el producto cosechado de la zona de siembra al centro de acopio de la cooperativa, se usará un pick-up marca MAZDA, modelo 1990, palangana corta y con capacidad de carga de 20 quintales ordenados adecuadamente para proteger el fruto. Será adquirido por la cooperativa en el cuarto año de la etapa operativa del proyecto, a un precio estimado de Q.25,000.00.

- **Herramientas**

La cooperativa comprará los instrumentos esenciales para todo el proceso productivo en el primer año de la etapa preoperativa del proyecto, a continuación se detallan.

Tabla 7
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Requerimientos Técnicos: Herramientas Agrícolas
Año: 2005

Descripción	Cantidad
Azadones	5
Rastrillos	5
Palas	5
Machetes	8
Piochas	5
Barretas	5
Limas	8

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

Todas las herramientas que se emplearán en el proceso de cultivo serán de tipo estándar y serán renovadas durante el quinto año del proyecto.

- **Inmueble**

El terreno tendrá las características siguientes: son cinco manzanas de 10,000 varas cuadradas cada una, de topografía de suelos profundos y bien drenados, con alto contenido de materia orgánica de 3 a 6% y arenosos, con un pH entre 5.6 a 6.8 de profundidad para labrar la tierra, libre de maleza que pueda dañar la siembra.

- **Instalaciones**

Para el proyecto se alquilará un inmueble que albergará la sede de la organización (las dimensiones totales y especificaciones se detallan en la distribución en planta, inciso 3.5.7).

3.5.4.2 Insumos

Para el desarrollo del proceso productivo, se requiere de insumos de calidad necesarios para la materialización del proyecto y obtener en el tiempo establecido la

cosecha planificada. En el cuadro siguiente se muestra la cantidad total y clasificación de los materiales requeridos durante los primeros dos años de la fase preoperativa.

Tabla 8
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Requerimientos Técnicos: Insumos
Año: 2005

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Insumos		
Plantas limón persa	Almácigo	2000
Fertilizantes		
Triple 20	Quintal	20
Insecticida		
Clorahep	Litro	15
Folidol	Litro	30
Funguicidas		
Sulfato de cobre	Kilogramo	10
Cal Hidratada	Quintal	5
Mancozeba Aliette	Kilogramo	5

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

Cada insumo se aplicará con base al análisis de suelo para hacer el mejor uso de los mismos; la inversión de plantas únicamente se efectuará en el primer año del proceso de siembra, adquiridas en viveros de prestigio.

3.5.5 Producción

El proyecto contempla una producción de 800 millares en el primer año productivo, 3,200 en el segundo y 4,000 en el tercero, lo que equivale a una producción total de 8,000 millares de limón persa. Para cinco años proyectados; los primeros dos años sin cosecha, corresponde a la fase preoperativa.

3.5.6 Proceso de producción

Son todas las actividades que intervienen en la transformación de combinar el material vegetativo, los insumos, los suelos y la mano de obra con el propósito de obtener el producto final. El proceso productivo del limón persa se presenta a continuación.

3.5.6.1 Insumos

Representa los requerimientos necesarios para el proceso del cultivo de limón persa como: fertilizantes, insecticidas, fungicidas, herbicidas, plantas y materia orgánica.

3.5.6.2 Preparación del suelo

El limón persa prospera y se desarrolla comercialmente en un amplio rango de suelos, pero crece mejor en suelos profundos y bien drenados con alto contenido de materia orgánica (3 a 6%), que acepta muy bien la textura arenosa, no así los suelos arcillosos. El pH (escala de medición de suelos) requerido varía de 5.6 a 6.8, la profundidad adecuada para labrar la tierra es de 20 a 30 cm. Con base en la descripción anterior, los suelos aptos para el cultivo en el municipio de San Luis son los clasificados como Ixbobó, por las características y propiedades necesarias para llevar a cabo el cultivo.

Después de seleccionar el área donde se va a plantar, es necesario limpiarlo de todas las malezas presentes para sembrar el arbolito; debe hacerse cuantas veces sea necesario y evitar los encharcamientos que deterioran el crecimiento del cultivo.

3.5.6.3 Trazado y estaquillado

Consiste en fijar la distancia en que se debe plantar cada arbolito de limón persa; la tendencia en los cítricos, es reducir las distancias de plantación y así aumentar la densidad por área, de manera que se pueda obtener el máximo de rendimiento por

área en el menor tiempo. El sistema de plantación dependerá de la dimensión del terreno y el tamaño de la plantación, con herramientas como: cinta métrica, pita y estaca.

3.5.6.4 Ahoyado

Es la etapa del proceso de siembra que consiste en hacer los agujeros para plantar el árbol, se recomienda hacerlo con las dimensiones de 50 cm³ de profundidad para facilitar el crecimiento de las raíces en las primeras etapas de desarrollo de la plantación.

3.5.6.5 Siembra

El momento oportuno para el trasplante de los arbolitos es en el comienzo de la época lluviosa o con disponibilidad de agua para asegurar la humedad necesaria para su desarrollo, se inserta la planta en el agujero hecho con anterioridad para luego rellenarlo con tierra. El sistema de siembra dependerá del tipo de terreno de los productores, en lugares con pendiente, se deberá hacer a tresbolillo, lo que permite una mayor cantidad de plantas, a la vez que disminuye la erosión de los suelos; en terrenos planos, puede usarse un marco real (cuadrado) o rectangular.

3.5.6.6 Riego

Los cítricos necesitan ser abastecidos frecuentemente por agua (lluvia o riego) para evitar que sufran de síntomas de marchites por estrés hídrico, especialmente en época de verano. La cantidad de agua que más frecuentemente se emplea son 400 a 500 m³ en época seca y de 100 a 150 m³ en época de lluvia. La irrigación eficiente da como resultado el incremento en la cantidad de las raíces, posteriormente se observa el crecimiento y desarrollo de la parte aérea de la planta, además favorece el rendimiento y tamaño del fruto.

3.5.6.7 Fertilización

Con base al conocimiento de las propiedades físicas y químicas del suelo, se recomienda un análisis foliar que consiste en examinar las hojas de las plantas durante los primeros cuatro meses de edad después de la floración, para eliminar algunas deficiencias nutricionales y poder aplicar el fertilizante adecuado. Si la planta no se abona lo necesario crece lentamente y se carga pronto de frutos pequeños que agotan al árbol y se expone a perecer antes de dar su máxima productividad.

3.5.6.8 Limpias, planteos y podas

Es el proceso de eliminar la maleza que pudiera interferir en el crecimiento de las plantas. El procedimiento se aplica de una a cuatro veces al año, preferiblemente en los meses de diciembre, marzo, mayo y agosto, con la finalidad que los árboles puedan hacer mejor uso del agua y los nutrientes disponibles. La etapa de poda es para regular el crecimiento del cultivo; consiste en eliminar los brotes vigorosos del patrón así como las ramas secas o dañadas por distintas causas.

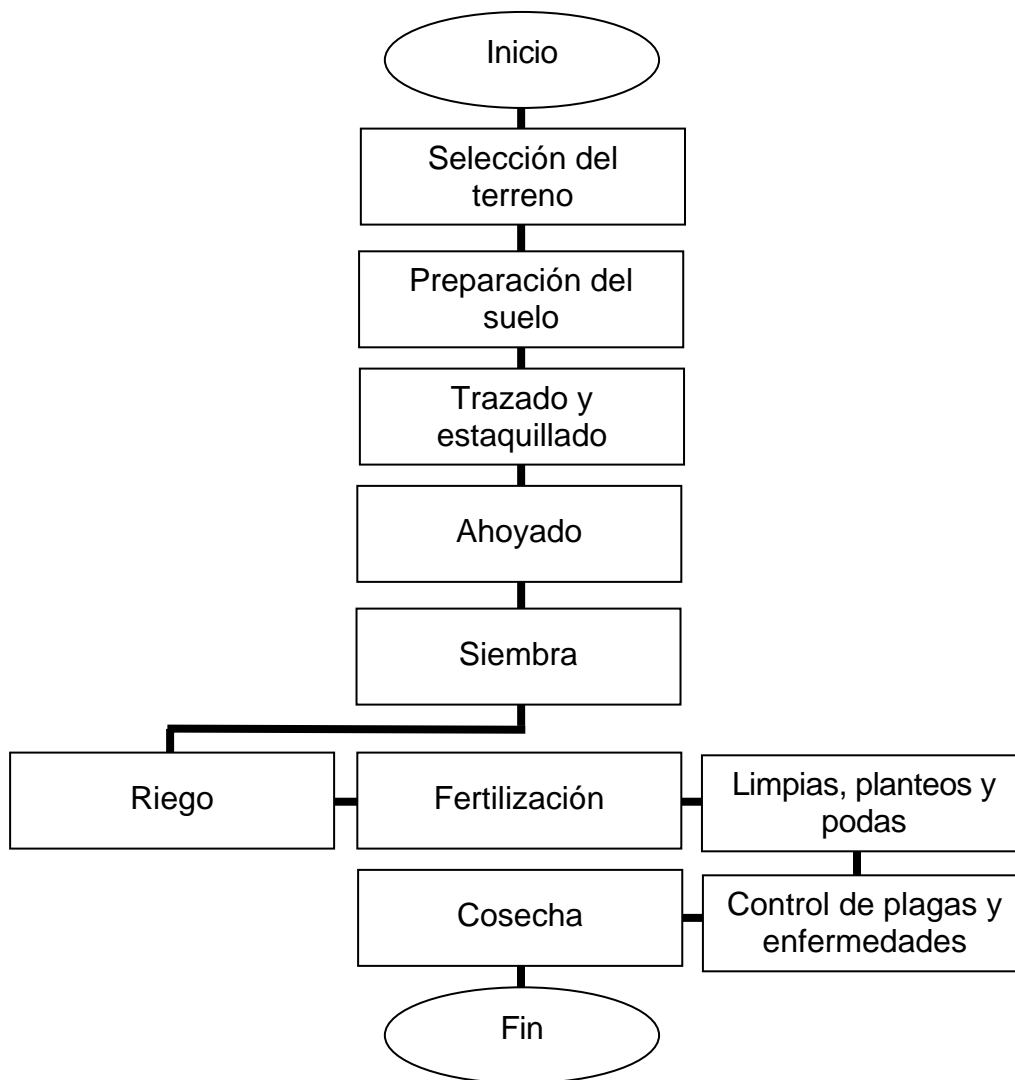
3.5.6.9 Control de plagas y enfermedades

En esta fase se controlan las plagas y enfermedades que causan pérdida en el cultivo y disminuyen la calidad en las plantaciones, con el propósito de aplicar los químicos correctos, reducir costos de manejo y destrucción del medio natural. Entre las principales plagas se encuentran: ácaros, áfidos, queresas o escamas, escama de nieve, minador de la hoja, nematodos, gusanos, hormigas, zompopos, pulgón, mosca blanca, la araña roja, etc. Las enfermedades que pueden afectar son: la gomosis, roña, podredumbre de la raíz, fumagina y otras enfermedades producidas por virus.

3.5.6.10 Cosecha

El árbol comienza a producir al tercer año después del trasplante, a partir de ese lapso de tiempo se inicia la recolección, durante todo el año si se cuenta con riego, pero se concentra su producción entre los meses de agosto a noviembre donde se tienen dos cosechas en época de lluvia y con disponibilidad de riego se logra una tercera entre los meses de febrero y marzo. Para que la fruta esté lista para el corte debe de transcurrir 90 a 120 días para que alcance la madurez necesaria. Los limones deben cortarse sin que estén mojados por el sereno o la lluvia y almacenarse con especial cuidado para que se conserven en buen estado. El proceso puede observarse gráficamente a continuación.

Gráfica 5
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Flujograma del Proceso Productivo
Año: 2005



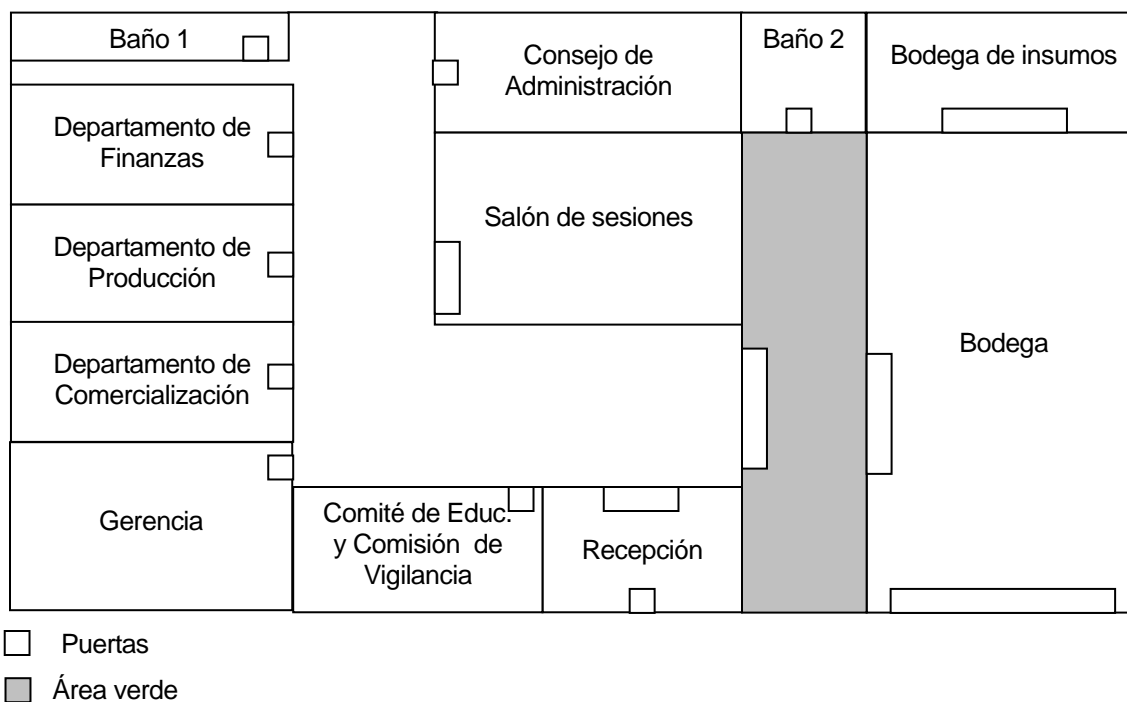
Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., primer semestre 2,005.

El flujograma muestra el proceso adecuado para la realización de la producción del limón persa.

3.5.7 Distribución en planta

Las dimensiones totales son de 154 m², distribuida de la siguiente forma: 34 m. de ancho por 45 m. de largo para el área de oficinas incluye el baño uno y 30 m. de ancho por 45 m. de largo para la bodega, baño dos y la bodega de insumos; su construcción es de block, lámina, piso de torta de cemento, con las características necesarias para el acopio, almacenamiento y operaciones administrativas. En el diseño siguiente se visualiza:

Gráfica 6
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Distribución en Planta
Año: 2005



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

Las instalaciones físicas se encuentran distribuidas con los requerimientos necesarios para el desempeño de las actividades diarias de la organización.

3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

El desarrollo del tema se llevara a cabo en el capitulo IV del presenta informe.

3.7 ESTUDIO FINANCIERO

Para el desarrollo del proyecto de limón persa se hace necesario disponer de suficientes recursos financieros en el momento oportuno, para poder cubrir las erogaciones que se realizan en las diferentes fases del mismo. El estudio financiero refleja el carácter monetario de las distintas etapas del proceso productivo. En el presente estudio se analiza la inversión que se requiere para poner en marcha la propuesta y el financiamiento necesario.

3.7.1 Inversión

Para financiar la producción, se analizarán los siguientes cuadros integrados por las erogaciones en inversión fija que se requieren para la transformación de los insumos, así también, los desembolsos en capital de trabajo inicial necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

3.7.1.1 Inversión fija

Son todos los bienes tangibles e intangibles que están sujetos a depreciaciones y amortizaciones respectivamente y que son necesarios para iniciar las operaciones de la entidad.

Entre la inversión fija tangible se encuentran edificios, maquinaria, equipo, plantaciones permanentes, herramientas y en la inversión fija intangible se puede mencionar los gastos de organización, marcas, diseños y nombres comerciales.

Cuadro 16
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Inversión Fija
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Sub-total	Total
Tangibles				247,857
Inversión en plantación			240,432	
Herramientas			1,465	
Azadones	5	30	150	
Rastrillos	5	35	175	
Palas	5	25	125	
Machetes	8	20	160	
Piochas	5	35	175	
Barretas	5	120	600	
Limas	8	10	80	
Equipo agrícola			1,700	
Bombas de fumigación	2	500	1,000	
Carretillas de mano	2	350	700	
Equipo para riego			2,750	
Aspersoras	5	400	2,000	
Mangueras	5	150	750	
Mobiliario y equipo			1,510	
Escritorio de metal	1	300	300	
Archivo de metal	1	400	400	
Calculadoras de escritorio	2	80	160	
Sillas plásticas	10	45	450	
Pizarrón de fórmica	1	200	200	
Intangibles				3,000
Gastos de organización			3,000	
Gastos de legalización		3,000		
Total				250,857

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

En el cuadro anterior se detalla la inversión necesaria para iniciar el proyecto de limón persa, tanto tangible como intangible, la cual asciende a doscientos cincuenta mil ochocientos cincuenta y siete quetzales.

- **Equipo de riego**

Compuesta por los activos necesarios para el proceso de riego de la plantación, con un valor de Q.2,750.00.

- **Herramientas**

Se refiere a todos los aperos de labranza necesarios, y que se emplearán en la perforación de agujeros para sembrar los almácigos de limón persa, así también sirven para limpiezas y planteos de la plantación, invirtiendo la cantidad de Q.1,465.00.

- **Mobiliario y equipo**

Es el necesario en las labores administrativas, de mantenimiento y servicios, que se ejecutan en la sede de la organización, con una inversión de Q.1,510.00.

- **Gastos de organización**

Son todos aquellos desembolsos necesarios para el proceso de formación legal de la organización al inicio del proyecto, como patentes, licencias, honorarios profesionales, trámites por registro y aperturas mercantiles de la entidad y de sus autoridades, ascienden a la cantidad de Q.3,000.00, valor que se amortizará de acuerdo a lo establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

- **Plantación en formación**

Es la inversión necesaria para la plantación, con la aplicación de los tres elementos del costo. Se considera a partir del momento de la adquisición de los almácigos, el establecimiento de la plantación en el suelo hasta su desarrollo.

Cuadro 17
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Inversión en Plantación
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Total
Insumos	14,920	3,465	18,385
Plantas limón persa	12,000	-	12,000
Fertilizantes	2,530	3,030	5,560
Insecticida	150	195	345
Fungicidas	240	240	480
Mano de obra	13,415	13,689	27,104
Limpias y planteos	6,176	6,176	12,352
Fertilización	1,158	1,158	2,316
Control de plagas	1,158	1,158	2,316
Riego	965	965	1,930
Poda	-	193	193
Bonificación incentivo (8.333)	2,042	2,083	4,125
Séptimo día	1,916	1,956	3,872
Otros Costos	101,302	93,641	194,943
Cuota patronal IGSS (7.67)	1,029	1,050	2,079
Prestaciones laborales (30.55)	3,475	3,545	7,020
Arrendamiento del terreno	2,000	2,000	4,000
Arrendamiento de oficina	8,400	8,400	16,800
Depreciaciones	1,257	1,257	2,514
Sueldos	28,562	28,562	57,124
Bonificación incentivo	6,000	6,000	12,000
Cuota patronal IGSS (7.67)	2,191	2,191	4,382
Prestaciones laborales (30.55)	8,726	8,726	17,452
Depreciaciones y amortizaciones	902	902	1,804
Intereses préstamo	38,760	31,008	69,768
Total	129,637	110,795	240,432

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

En el cuadro anterior se describe lo que se requiere para iniciar el plan, con una variación del primer año con relación al segundo, originada por la compra de los almácigos e insumos, que corresponde a la etapa preoperativa del proyecto.

3.7.1.2 Inversión en capital de trabajo

Conocido también como capital de operación, son egresos de efectivo que se muestran en la inversión fija, necesarios al principio del proyecto, incluye los rubros de insumos, mano de obra, costos indirectos variables, gastos de administración y ventas. Se dan a conocer en el siguiente cuadro:

Cuadro 18
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Inversión en Capital de Trabajo
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Unidad medida	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Insumos				10,290
Triple 20	Qq	20	125	2,500
Clorahep	Lt	15	110	1,650
Folidol	Lt	30	110	3,300
Sulfato de cobre	Kg	10	260	2,600
Cal hidratada	Qq	5	24	120
Mancozeb Aliette	Kg	5	24	120
Mano de obra directa				21,899
Limpias y planteos	Jornal	160	39	6,176
Fertilización	Jornal	30	39	1,158
Control de plagas	Jornal	30	39	1,158
Riego	Jornal	25	39	965
Poda	Jornal	5	39	193
Cosecha	Jornal	150	39	5,790
Bonificación incentivo (8.333)	Unidad	400	8	3,332
Séptimo día (0.1666)	Salarios	18,772	0	3,127
Costos indirectos variables				11,025
Cuota patronal IGSS (7.67)	%	18,567	0	1,424
Prestaciones laborales (30.55)	%	18,567	0	5,672
Imprevistos (0.10)		39,285	0	3,929
Gastos fijos de producción				52,619
Sueldos				32,281
Bonificación incentivo				6,000
Cuota patronal IGSS				2,476
Prestaciones laborales				9,862
Arrendamiento del terreno	Mz/anual	5	400	2,000
Gastos de administración				66,179
Sueldos				28,562
Bonificación incentivo				6,000
Cuota patronal IGSS (7.67)				2,191
Prestaciones laborales				8,726
Arrendamiento de oficina				8,400
Servicios profesionales	Mensual	12	500	6,000
Combustibles y lubricantes	Mensual	12	400	4,800
Rep. y mantenimiento de vehículos	Mensual	12	100	1,200
Papelería y útiles	Mensual	12	25	300
Gastos variables de ventas				14,000
Material de empaque	Costal	2,000	1	2,000
Fletes				12,000
Total				176,012

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

El total de la inversión del capital de trabajo para el proyecto asciende a la cantidad de Q.176,012.00.

3.7.1.3 Inversión total

Representa la suma de la inversión fija más el capital de trabajo que se necesita para el proyecto. Se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 19
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Inversión Total
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Valores
Inversión fija	250,857
Capital de trabajo	176,012
Total	426,869

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

La inversión total asciende a Q.426,869.00, equivalente a un 59% de inversión fija y un 41% de capital de trabajo.

3.7.2 Financiamiento

Son las que dan a conocer la procedencia de los recursos financieros para llevar a cabo la ejecución el proyecto, estas pueden ser internas y externas. A continuación se detallan los montos aplicados.

Cuadro 20
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Plan de Financiamiento
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Inversión	Recursos propios	Recursos ajenos
Inversión fija	250,857	141,057	109,800
Plantación limón persa	240,432	135,642	104,790
Herramientas	1,465	761	704
Equipo agrícola	1,700	883	817
Equipo para riego	2,750	1,429	1,321
Mobiliario y equipo	1,510	784	726
Gastos de organización	3,000	1,558	1,442
Inversión en capital de trabajo	176,012	101,240	74,772
Insumos	10,290	5,346	4,944
Mano de obra directa	21,899	11,376	10,523
Costos indirectos variables	11,025	5,727	5,298
Costos fijos de producción	52,619	52,619	-
Gastos de administración	66,179	13,133	53,046
Gastos variables de ventas	14,000	13,039	961
Total	426,869	242,297	184,572

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

El financiamiento total que se requiere para el proyecto es de Q.426,869.00, el 57% corresponden a fuentes internas de la inversión, representadas por una aportación de Q.9,692.00 por socio y el 43% restante equivalen a la fuente externa.

3.7.2.1 Fuentes internas

Se integran por los recursos económicos propios y disponibles, los que ascienden a un valor de doscientos cuarenta y dos mil doscientos noventa y siete quetzales (Q.242,297.00).

3.7.2.2 Fuentes externas

Son los recursos financieros que se obtienen de entidades bancarias, otras instituciones y personas ajenas al proyecto. A continuación se muestra la amortización del préstamo.

Cuadro 21
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Plan de Amortización de Préstamo Proyectado
(Cifras en Quetzales)

Año	Amortización a capital	Tasa interés 21%	Total	Saldo de capital
				184,572
1	36,914	38,760	75,674	147,658
2	36,914	31,008	67,922	110,744
3	36,914	23,256	60,170	73,830
4	36,914	15,504	52,418	36,916
5	36,916	7,752	44,668	-

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

El financiamiento que se requiere para el proyecto es de Q.184,572.00 de recursos ajenos, que se obtendrán por medio del Banco de Desarrollo Rural, S. A. (BANRURAL). De acuerdo a las condiciones del crédito, el pago de interés y amortizaciones, se hacen al final de cada año sobre el saldo de capital. El préstamo es con garantía prendaria agrícola y se amortizará en un plazo de cinco años con un interés del 21% anual.

3.7.3 Costos

A continuación se detallan los costos a partir del tercer año productivo, corresponden a la etapa operativa del proyecto.

3.7.3.1 Estado de costo directo de producción

Es el que muestra los costos en que se incurren debido a las actividades de producción, de venta de mercancías o en la prestación de servicios. Los costos del proyecto se describen a continuación.

Cuadro 22
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Estado de Costo Directo de Producción de 5 Manzanas
Año: 3
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Costo total
Insumos	10,290.00
Fertilizantes	2,500.00
Insecticidas	4,950.00
Fungicidas	2,840.00
Mano de obra	21,899.00
Limpias y planteos (160*38.6)	6,176.00
Fertilización (30*38.6)	1,158.00
Control de plagas (30*38.6)	1,158.00
Riego (25*38.6)	965.00
Poda (5*38.6)	193.00
Cosecha (150*38.6)	5,790.00
Bonificación incentivo (400*8.33)	3,332.00
Séptimo día (Q.8,772/6)	3,127.00
Costos indirectos variables	11,025.00
Cuota patronales IGSS (Q.8,567*7.67%)	1,424.00
Prestaciones laborales (Q.8,567*30.55%)	5,672.00
Imprevistos (Q.9,285*10%)	3,929.00
Costo directo de producción	<u>43,214.00</u>

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

En el cuadro anterior se observa el costo de producción de cinco manzanas, el que asciende a Q.43,214.00, este valor incluye un 10% por concepto de imprevistos sobre la cantidad total de Q.39,285.00 equivalente al costo total de las cinco manzanas.

- **Costo directo de producción proyectado**

Es el comportamiento que tendrán los costos durante los tres años productivos, se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 23
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Costo Directo de Producción Proyectado de 5 Manzanas
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de Cada Año
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	10,290.00	41,160.00	51,450.00
Mano de obra	21,899.00	87,596.00	109,495.00
Costos indirectos variables	11,025.00	44,100.00	55,125.00
Costo directo de producción	43,214.00	172,856.00	216,070.00

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

Se observa una variación en los costos durante los tres años productivos, debido a que la producción no es homogénea año con año. En el año tercero se refleja una producción de 800 millares de limones cuyo costo será de Q.43,214.00, durante el cuarto año se incrementa a 3,200 millares con un costo de Q.172,856.00; finalmente en el quinto año se producirán 4,000 millares que ascienden a un costo total de Q.216,070.00. La mano de obra, insumos y costos indirectos variables de los años cuatro y cinco se proyecta al primer año productivo.

3.7.4 Estado de resultados

Es el estado financiero que muestra los resultados que se obtendrán durante la vida útil del proyecto.

3.7.4.1 Proyección de ventas

La proyección de ventas de limón persa a tres años se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro 24
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Proyección de Ventas
(Cifras en Quetzales)

Año productivo	Producción en millares	Precio venta millar	Valor total de producción
3	800	250	200,000
4	3,200	250	800,000
5	4,000	250	1,000,000
	8,000		2,000,000

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

Las ventas estimadas reflejan un aumento progresivo durante el tiempo estipulado del proyecto.

3.7.4.2 Estado de resultados proyectado

Presenta los ingresos, gastos, así como la utilidad o pérdida neta resultante de las operaciones de una empresa, durante un período de tiempo.

Cuadro 25
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Estado de Resultados Proyectado de 5 Manzanas
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de Cada Año
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	200,000	800,000	1,000,000
(-) Costo directo de producción	43,214	172,856	216,070
Contribución a la ganancia	156,786	627,144	783,930
(-) Gastos variables de venta	14,000	6,000	6,000
Material de empaque	2,000	6,000	6,000
Fletes	12,000	-	-
Ganancia marginal	142,786	621,144	777,930
(-) Gastos de operación	202,434	207,431	207,435
Gastos fijos de producción	134,020	134,017	134,020
Sueldos	32,281	32,281	32,281
Bonificación incentivo	6,000	6,000	6,000
Cuota patronal IGSS (7.67%)	2,476	2,476	2,476
Prestaciones laborales (30.55%)	9,862	9,862	9,862
Arrendamiento de terreno	2,000	2,000	2,000
Depreciación herramienta	367	364	367
Depreciación equipo agrícola	340	340	340
Depreciación equipo de riego	550	550	550
Amortización plantación	80,144	80,144	80,144
Gastos administrativos	68,414	73,414	73,415
Sueldos	28,562	28,562	28,562
Bonificación incentivo	6,000	6,000	6,000
Cuota patronal (7.67%)	2,191	2,191	2,191
Prestaciones laborales (30.55%)	8,726	8,726	8,726
Servicios profesionales	6,000	6,000	6,000
Combustibles y lubricantes	4,800	4,800	4,800
Rep. y mant. de Vehículos	1,200	1,200	1,200
Papelería y útiles	300	300	300
Arrendamiento de oficina	8,400	8,400	8,400
Depreciación mobiliario y equipo	1,635	1,635	1,636
Depreciación vehículos	-	5,000	5,000
Amortización gastos organización	600	600	600
Perdida (ganancia) en operación	(59,648)	413,713	570,495
Gastos financieros	23,256	15,504	7,752
Intereses préstamo	23,256	15,504	7,752
Pérdida (ganancia antes de ISR)	(82,904)	398,209	562,743
Impuesto Sobre la Renta 31%	-	123,445	174,450
Pérdida (ganancia) neta	(82,904)	274,764	388,293

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

El estado financiero que antecede representa los ingresos y gastos de operación del primer año productivo, muestra una pérdida en el ejercicio derivado de la amortización en plantación generados en la etapa preoperativa. A partir del cuarto año ya se observan ganancias como resultado del incremento en la producción.

3.7.5 Estado de situación financiera

Es un instrumento financiero que integra las principales cuentas que muestran el valor de bienes y derechos, deudas así como obligaciones y el capital de la entidad en un período determinado, se caracteriza por ser estático.

3.7.5.1 Estado de situación financiera proyectado

Este estado financiero muestra la situación del proyecto en los próximos cinco años.

Cuadro 26
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Estado de Situación Financiera
Al 31 de Diciembre de Cada Año
(Cifras en Quetzales)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos no corrientes	137,903	246,539	166,903	103,270	16,098
Propiedad, planta y equipo	135,503	244,739	165,703	102,670	16,098
Plantación	129,637	240,432	160,288	80,144	-
Herramientas	1,098	731	364	-	1,098
Equipo Agrícola	1,360	1,020	680	340	-
Equipo para riego	2,200	1,650	1,100	550	-
Mobiliario y equipo	1,208	906	604	302	-
Equipo de computo	-	-	2,667	1,334	-
Vehículos	-	-	-	20,000	15,000
Gastos de org. e instalación	2,400	1,800	1,200	600	-
Activos corrientes	252,052	106,502	66,320	491,248	980,802
Efectivo	252,052	106,502	66,320	491,248	980,802
Total del activo	389,955	353,041	233,223	594,518	996,900
Pasivo y patrimonio Neto					
Patrimonio	242,297	242,297	159,393	434,157	822,450
Aportaciones asociados	242,297	242,297	242,297	242,297	242,297
Resultados acumulados	-	-	(82,904)	191,860	580,153
Pasivo no corriente	147,658	110,744	73,830	36,916	-
Préstamo	147,658	110,744	73,830	36,916	-
Pasivo corriente	-	-	-	123,445	174,450
ISR 31%	-	-	-	123,445	174,450
Total del pasivo	147,658	110,744	73,830	160,361	174,450
Pasivo y patrimonio	389,955	353,041	233,223	594,518	996,900

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

El cuadro anterior muestra el movimiento de las cuentas, como la propiedad planta y equipo por la adquisición de equipo de cómputo, vehículos; el pasivo no corriente por la cancelación total del préstamo adquirido, entre otras.

3.7.6 Presupuesto de caja

Se integra por cuatro elementos básicos, los ingresos iniciales de fondos, los ingresos y egresos de operación, así como el momento en que ocurren. A continuación se presenta el presupuesto de caja como uno de los elementos más importantes para la evaluación del proyecto.

Cuadro 27
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Presupuesto de Caja
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de Cada Año
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	-	252,052	106,502	66,320	491,248
Aportación de los socios	242,297	-	-	-	-
Préstamo bancario	184,572	-	-	-	-
Ventas	-	-	200,000	800,000	1,000,000
Total de ingresos	426,869	252,052	306,502	866,320	1,491,248
Gastos de venta	-	-	14,000	6,000	6,000
Material de empaque	-	-	2,000	6,000	6,000
Fletes	-	-	12,000	-	-
Gastos fijos de prod.	40,754	23,749	95,833	225,475	270,154
Costo de producción (preop	32,839	21,749	-	-	-
Costo de producción (produ	-	-	43,214	172,856	216,070
costos fijos	2,000	2,000	52,619	52,619	52,619
Herramientas	1,465	-	-	-	1,465
Equipo Agrícola	1,700	-	-	-	-
Equipo para riego	2,750	-	-	-	-
Gastos fijos de admon.	58,389	53,879	70,179	91,179	66,179
Mobiliario y equipo	1,510	-	-	-	-
Vehículo	-	-	-	25,000	-
Equipo de computo	-	-	4,000	-	-
Gastos de organización	3,000	-	-	-	-
Sueldos	28,562	28,562	28,562	28,562	28,562
Bonificación incentivo	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Cuota patronal (7.67)	2,191	2,191	2,191	2,191	2,191
Prestaciones laborales (30.!	8,726	8,726	8,726	8,726	8,726
Arrendamiento de oficina	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Servicios profesionales	-	-	6,000	6,000	6,000
Combustibles y lubricantes	-	-	4,800	4,800	4,800
Rep. y mant. de Vehic.	-	-	1,200	1,200	1,200
Papelería y útiles	-	-	300	300	300
Gastos financieros	75,674	67,922	60,170	52,418	168,113
Intereses prestamo	38,760	31,008	23,256	15,504	7,752
Amortización de préstamo	36,914	36,914	36,914	36,914	36,916
Impuesto sobre la renta	-	-	-	-	123,445
Total de egresos	174,817	145,550	240,182	375,072	510,446
Saldo final	252,052	106,502	66,320	491,248	980,802

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

En el año uno se observa la cifra de Q.252,052.00, la que es igual a la inversión total de los asociados, esta es la disponibilidad inicial con la cual deben de contar los inversionistas para cubrir la inversión en maquinaria, herramientas, mobiliario, plantaciones y gastos de organización. A partir del cuarto año se observan beneficios favorables que se utilizarán para financiar los ciclos productivos futuros.

3.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Es la aplicación de técnicas que miden las ventajas y desventajas de una inversión, tiene como finalidad demostrar la viabilidad financiera ha futuro. Es importante para los administradores de la cooperativa, proveedores y nuevos asociados inversionistas; además reflejan información para la toma de decisiones.

3.8.1 Tasa de recuperación de la inversión

Es el porcentaje que representa la recuperación de la inversión durante el primer año de producción.

$$\text{TRI} = \frac{\text{Utilidad} - \text{Amortización préstamo}}{\text{Inversión total}} \times 100$$

$$\text{TRI} = \frac{274,764 - 36,914}{426,869} \times 100 = 0.56\%$$

El índice muestra la recuperación total de la inversión con una tasa del 56% al finalizar el cuarto año, primer período generador de utilidad.

3.8.2 Tiempo de recuperación de la inversión

Es la fórmula que establece el tiempo en el que los asociados recobrarán la inversión del cultivo.

$$\text{Tiempo de recuperación de la inversión} = \frac{\text{Inversión total}}{\text{Utilidad} - \text{Amortización préstamo} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortización gasto} + \text{Amortización plantación}}$$

$$\text{Tiempo de recuperación de la inversión} = \frac{426,869}{274,764 - 36,914 + 7,889 + 600 + 80,144}$$

$$\text{Tiempo de recuperación de la inversión} = 1.31$$

La razón financiera muestra el tiempo de recuperación de la inversión en un año y cuatro meses, como referencia se aplica el año uno productivo.

3.8.3 Retorno del capital

Es un indicador que representa la cantidad monetaria recuperada de la inversión efectuada.

$$\text{Retorno del capital} = \text{Utilidad neta} - \text{Amortización préstamo} + \text{Intereses préstamo} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortización gasto} + \text{Amortización plantación}$$

$$\text{Retorno del capital} = 274,764 - 36,914 + 15,504 + 7,889 + 600 + 80,144$$

$$\text{Retorno del capital} = 341,987$$

El resultado refleja el monto de la inversión que retorna al capital durante el cuarto año de vida del proyecto.

3.8.4 Tasa de retorno del capital

Porcentaje que da a conocer el retorno del monto invertido en el desarrollo del proyecto.

$$\text{Tasa de retorno del capital} = \frac{\text{Retorno del capital}}{\text{Inversión total}}$$

$$\text{Tasa de retorno del capital} = \frac{341,987}{426,869} = 0.80$$

La tasa obtenida representa la rentabilidad en 80%, es decir que el capital invertido se recupera en el cuarto año de operaciones.

3.8.5 Punto de equilibrio

“Es aquel nivel de actividad o ventas, donde se cubren exactamente los costos de una empresa. Facilita el estudio de diversas alternativas que debe plantearse la administración de una empresa, antes de haber modificado alguna de las condiciones operantes, con el objeto de seleccionar la alternativa más conveniente para el negocio y decidir por qué y cómo debe ejecutarse.”³

Simbología:

PEV	=	Punto de equilibrio en valores
PEU	=	Punto de equilibrio en unidades
GF	=	Gastos fijos
GV	=	Gastos variables
PU	=	Precio unitario

3.8.5.1 Punto de equilibrio en valores

Es el nivel requerido para cubrir los costos y gastos financieros. Se obtiene por medio de la formula siguiente:

$$\text{PEV} = \frac{\text{Ganancia marginal}}{\text{Ventas}} = \frac{621,144}{800,000} = 77.64\%$$

$$\text{PEV} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\% \text{ de ganancia marginal}} = \frac{222,935}{0.7764} = 287,128$$

Para el proyecto se obtuvo un punto de equilibrio en valores de doscientos ochenta y siete mil ciento veinte y ocho quetzales (Q.287,128.00), tomando como base el año dos de iniciada su producción. El valor representa las ventas necesarias para cubrir los costos y gastos.

³ Perdomo Salguero, Mario Leonel, Análisis e interpretación de estados financieros. Editorial ECASYA. Primera edición. Guatemala 1,999. Página 111.

3.8.5.2 Punto de equilibrio en unidades

Es la cantidad necesaria para que la cooperativa no obtenga pérdidas ni ganancias.

$$\text{PEU} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Precio de venta u.} - \text{costo variable u.}} = \frac{222,935}{0.25 - 0.0558} = 1,148,513$$

Para el proyecto la entidad tendrá que vender un millón ciento cuarenta y ocho mil quinientos trece unidades de limón persa, como punto de equilibrio en el cual únicamente se recuperan los costos y gastos generados.

- **Comprobación del punto de equilibrio**

Con la siguiente fórmula se comprueba el cálculo del punto de equilibrio que antecede.

Ventas (punto equilibrio en unid. x precio unitario venta)	=	287,128
(-) Costo (punto equilibrio en unidades x costo unitario)	=	<u>64,193</u>
Ganancia marginal		222,935
(-) Gastos fijos		<u>222,935</u>
Prueba		<u><u>0</u></u>

Con base en los datos anteriores se determina el nivel de ventas en unidades que se necesita vender para alcanzar el punto neutro en valores y unidades.

- **Porcentaje de margen de seguridad**

Es la cantidad que excede el monto vendido al punto de equilibrio. Este margen indica cuanto pueden disminuirse las sumas de las ventas sin llegar a tener pérdida, esto quiere decir que el proyecto pueda operar por arriba del punto de equilibrio.

$$\text{Porcentaje de margen de seguridad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Punto equilibrio valores}}{\text{Ventas}} \times 100$$

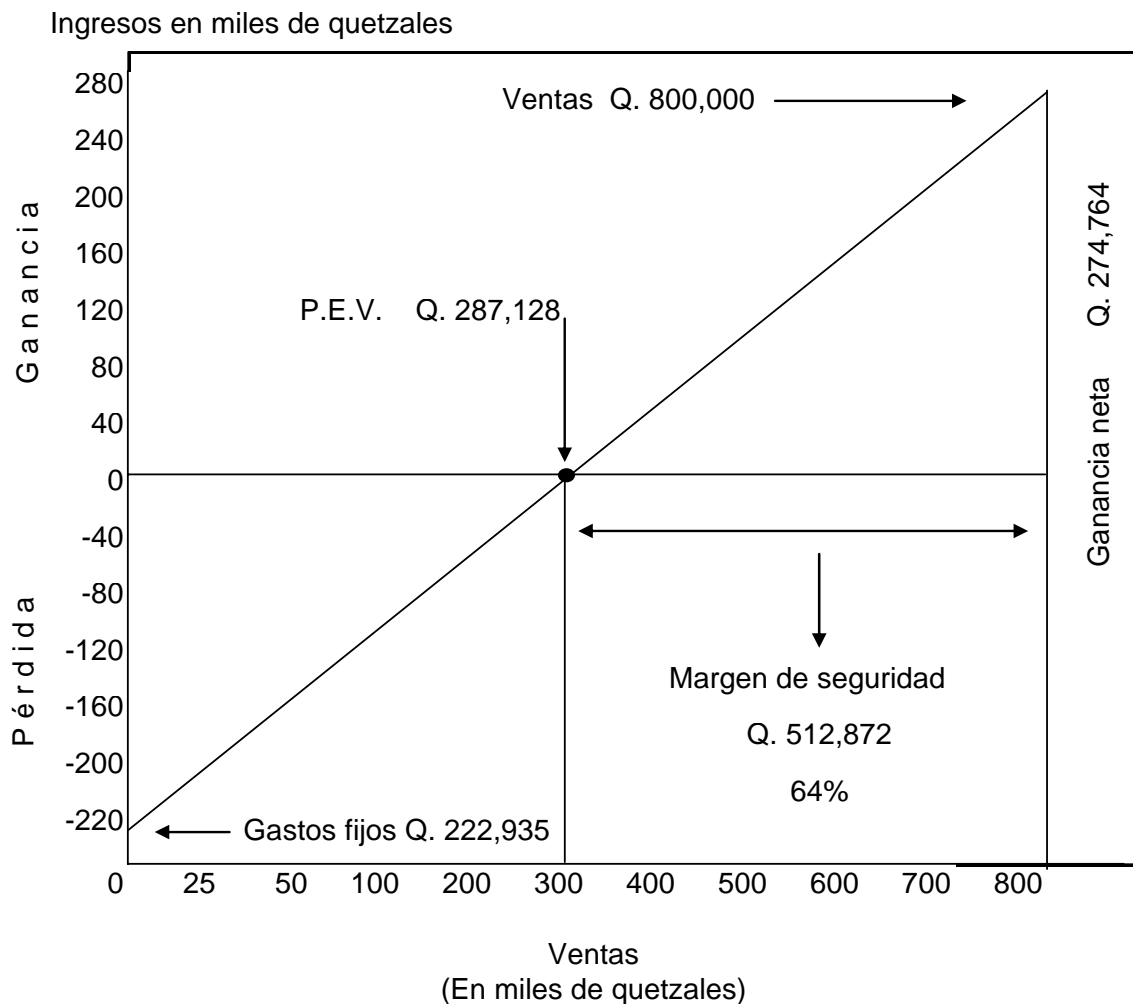
$$\text{Porcentaje de margen de seguridad} = \frac{800,000 - 287,128}{800,000} \times 100 = 64\%$$

El margen de seguridad indica el beneficio adicional al punto de equilibrio que generará el proyecto durante el segundo año productivo, representa un 64% de certeza disponible para el proyecto.

- **Punto de equilibrio en gráficas**

La siguiente gráfica representa el punto de equilibrio, con una mejor comprensión del nivel de ventas en el que se cubren todos los costos de operación fijos y variables.

Gráfica 7
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Punto de Equilibrio



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

La gráfica muestra que al lograr las ventas de Q.287,128.00 se cubren los gastos fijos y otros gastos derivados de las operaciones del proyecto, punto donde no habrá pérdida ni ganancia, representa las ventas, el porcentaje de seguridad y los gastos fijos, los que sirven para determinar el punto de equilibrio.

3.9 IMPACTO SOCIAL

El proyecto pretende beneficiar a veinticinco familias del Municipio, que representan a los asociados de la Cooperativa Agrícola Persa, R.L., e indirectamente a otras personas por medio de la generación de empleo que se requerirá para la producción de limón persa. En el ámbito ecológico la siembra de árboles mantiene el buen estado del medio ambiente.

CAPÍTULO IV

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LA PRODUCCIÓN

El presente capítulo contiene lo relacionado a la organización empresarial y el marco jurídico que regirá la cooperativa propuesta del proyecto de limón persa.

4.1 SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad el sector agrícola en su mayoría se dedica a los cultivos tradicionales de subsistencia (maíz y frijol). La diversificación de otros cultivos; como medio para obtener otras fuentes de ingresos no lo practican, además no cuentan con una organización específica para productos no tradicionales que les facilite las operaciones de compra y venta.

4.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA

Se propone la creación de una cooperativa de limón persa en el caserío La Unión para el desarrollo de las actividades de producción, administración y comercialización del producto, debido a que en la actualidad carecen de una organización que les facilite las operaciones de compra y venta. El ente beneficiará a sus asociados por tener representación legal y permitirá unir esfuerzos, recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos propuestos.

4.2.1 Tipo y denominación

Para el desarrollo de las actividades productivas, administrativas y comerciales, la cooperativa quedará legalmente constituida, bajo el nombre de: "COOPERATIVA AGRÍCOLA PERSA R. L." a ubicarse en el caserío La Unión, del municipio de San Luis, departamento de Petén.

4.2.2 Localización

La cooperativa tendrá la sede a dos kilómetros de la Cabecera Municipal de San Luis, en el caserío La Unión, la propiedad será arrendada, donde se ubicará la oficina administrativa, bodega para el acopio y almacenamiento temporal del producto.

4.2.3 Justificación

Por cooperativa se entiende la unión de un grupo de personas de una comunidad, con el objeto de buscar la solución a problemas presentados o buscar el desarrollo de la colectividad.

La propuesta de implementar una cooperativa surge de la necesidad de integrar a los pequeños agricultores para producir y comercializar sus productos en forma conjunta, debido a que individualmente cada agricultor no podrá lograr superar su condición de vida.

Se recomienda la organización descrita, porque su propósito es procurar el mejoramiento social y económico de los asociados mediante el esfuerzo común y de servicio a la comunidad, asimismo requiere de un manejo más cuidadoso de los recursos financieros, proporciona asistencia técnica y crediticia a los integrantes, además es reconocido y aceptado por la población.

4.2.4 Marco jurídico

Para la formación de la Cooperativa Agrícola Persa R. L., se debe contar con normas de carácter externo e interno que regirán las actividades para su funcionamiento dentro un marco legal vigente.

4.2.4.1 Normas externas

Son todos los lineamientos obligatorios que deben considerarse dentro del marco legal que rige a la República de Guatemala; designan los derechos y obligaciones que la cooperativa adquiere para su funcionamiento. A continuación se detallan cada uno.

- Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 34 y el Artículo 43, Decretada por la Asamblea General Constituyente el 31 de mayo de 1985 y sus reformas.
- Ley General de Cooperativas y su Reglamento, Decreto número 82-78.
- Código de Trabajo, Decreto 14-41, Artículo 14, Artículo 37, del Congreso de la República.
- Dirección Interventora del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP), Acuerdo 121-85.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento (IVA), Decreto 27-92, Acuerdo Gubernativo 311-97, Congreso de la República.
- Ley del Impuesto sobre la Renta y su reglamento (ISR), Decreto 26-92, Acuerdo Gubernativo 206-2004, Congreso de la República.
- Acuerdo Gubernativo 494-2001, Modifica los salarios mínimos a los trabajadores del campo.
- Ley y Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.), Decreto 295 del Congreso de la República.

4.2.4.2 Normas internas

Son las disposiciones creadas dentro de la cooperativa para su funcionamiento. Se integra por reglas de conducta, patrimonio y régimen económico, normas, manuales administrativos de organización, disposiciones transitorias; plasmados en los estatutos y reglamentos internos, mismos que deben ser aprobados en Asamblea General.

4.2.5 Objetivos

Son los propósitos conscientes que se desean alcanzar por medio del uso de las diferentes herramientas disponibles. A continuación se describen los objetivos que se pretenden alcanzar.

4.2.5.1 Objetivo general

Establecer los lineamientos necesarios para implementar una cooperativa, que guíe la producción, administración, comercialización, capacitación, asistencia técnica y crediticia de la organización, integrada por productores asociados, con las funciones de administrar social y legalmente el destino de la misma.

4.2.5.2 Objetivos específicos

- Conocer el conjunto de normas legales y conocimientos necesarios que rigen el mercado nacional de limón persa.
- Definir en forma clara las funciones y atribuciones de los asociados de la cooperativa para su buen funcionamiento.
- Crear los canales de comercialización adecuados para la oportuna distribución del producto.
- Mejorar la producción agrícola con asistencia técnica y crediticia.
- Promover la diversificación y desarrollo agrícola en la comunidad del caserío La Unión.

4.2.6 Funciones generales

4.2.6.1 Dirigir y supervisar las etapas del proceso de producción para obtener un producto competitivo en el mercado con estándares de calidad y precio.

4.2.6.2 Desarrollar una administración eficaz y eficiente de los recursos.

4.2.6.3 Adquisición de insumos de calidad para obtener productos de aceptación total por parte de los productores y consumidores.

4.2.6.4 Ofrecer un producto a bajo costo; accesible a la población.

4.2.7 Sistema de organización

El sistema de organización será el Funcional o Taylor, por su sencillez y fácil aplicación. Proporcionará en cada nivel jerárquico la comunicación ascendente y descendente, descentralizará la toma de decisiones por medio de las diferentes unidades administrativas.

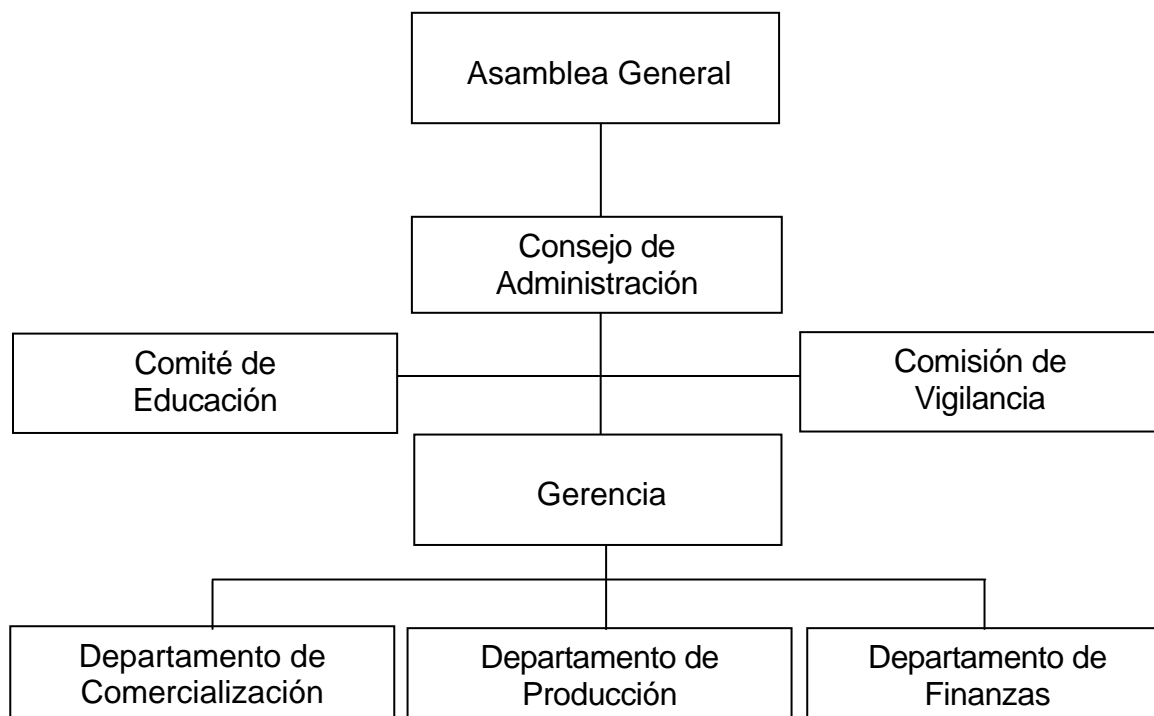
4.2.8 Diseño estructural

El nivel de eficiencia social y empresarial de la cooperativa estará en función del diseño de la división del trabajo, departamentalización, niveles jerárquicos y coordinación, con la finalidad de obtener una estructura que se adapte a las necesidades requeridas. Lo anterior permitirá adquirir información interna y externa de tipo administrativo, comercialización, asistencia técnica y créditos.

4.2.9 Estructura organizacional

Se especificará una adecuada división de puestos de trabajo con relación a los niveles jerárquicos entre cada unidad productiva para minimizar la complejidad en la estructura, dentro de los parámetros de la formalización y descentralización; al emplear manuales de organización y delegación de autoridad, con el propósito de optimizar tiempo y recursos. La estructura organizacional que se propone, se muestra a continuación:

Gráfica 8
Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Cooperativa Agrícola Persa R. L.
Estructura Organizacional
Año: 2005



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

El organigrama general se basa en lo establecido en el capítulo II del Artículo 3º, decreto número 82-78 de la Ley General de Cooperativas y los requerimientos del proyecto para el desarrollo de las diversas funciones administrativas. Las funciones de cada unidad, se explican en el siguiente apartado.

4.2.10 Funciones básicas de las unidades administrativas

Para el manejo y desarrollo eficiente de la Cooperativa es necesario organizar, planificar, programar y coordinar todas las actividades para el funcionamiento administrativo y legal de la misma, de acuerdo a las funciones y atribuciones de

cada puesto de trabajo. A continuación se describen cada una de las áreas responsables del funcionamiento de la organización.

4.2.10.1 Asamblea general

Será la autoridad superior responsable de elegir al Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, así como conocer los estados económicos, financieros y la aplicación de los resultados obtenidos durante cada periodo, aprobar o improbar planes de trabajo, presupuestos de ingresos y egresos para cada año.

4.2.10.2 Comisión de vigilancia

Practicará la realización de auditorias o instruir al Consejo de Administración que contrate servicios de profesionales para ello, revisar periódicamente los registros contables de la cooperativa, convocar a asamblea general ordinaria y extraordinaria, de conformidad con los estatutos no lo haga el Consejo de Administración, presentar a la asamblea general ordinaria el informe de sus actividades.

4.2.10.3 Comité de educación

Es el área que proporcionará capacitación técnica a los productores y asociados de la cooperativa en cuanto al mejoramiento del proceso productivo para maximizar los recursos físicos, económicos y humanos en el cultivo de limón persa, formular y ejecutar el plan de educación, motivar y fomentar la participación de nuevos miembros a la organización.

4.2.10.4 Consejo de administración

Tiene a su cargo cumplir y hacer cumplir los fines de la cooperativa, al adquirir todas las facultades que le otorgan los estatutos, reglamentos y asambleas generales. Convocar a asamblea general ordinaria y extraordinaria, así como ejercer la representación legal de la entidad.

4.2.10.5 Gerencia

Adquirirá una serie de facultades para administrar los bienes de la organización, con las normas dictadas por el Consejo de Administración, asistir a las sesiones del Consejo de Administración; con voz pero sin voto, elaborar el plan de actividades y el presupuesto anual, representar a la cooperativa en transacciones comerciales que le asigne el Consejo de Administración, informar a los asociados, cuando así lo soliciten; sobre la marcha general de los negocios de la organización, planificar, integrar, dirigir y controlar las funciones de la asociación.

4.2.10.6 Departamento de comercialización

Será el encargado de dar a conocer el producto con base al mercado potencial y real, efectuar los contactos con el mayorista y minorista, buscar nuevos canales de comercialización, elaborar estudios de mercado, identificar y definir las estrategias con políticas de compra-venta, mantenerse actualizado en los precios de mercado y variedades del fruto en fresco, incrementar las ventas del producto y elaborar reportes de ventas.

4.2.10.7 Departamento de producción

Sus principales funciones se enfocarán en establecer el costo de ventas, elaborar y ejecutar el plan de producción, así como brindar asistencia técnica a los asociados, inventariar los recursos humanos, físicos y financieros, planificar y calendarizar todas las operaciones agrícolas de todo el año, análisis y comprensión del estado de producción de limón persa, comprar insumos por mayor para reducir costo y el control de bodega.

4.2.10.8 Departamento de finanzas

El área de finanzas tendrá a su cargo la clasificación de los costos, el control de inventarios, registro de las operaciones contables, elaboración de los estados

financieros, supervisión de las actividades de finanzas, contabilidad y caja, gestionar ante las entidades bancarias los créditos necesarios y controlar las amortizaciones sobre las deudas contraídas y velar por la solvencia de las aportaciones y carencia de morosidad entre los miembros, presentar informes mensuales al Consejo de Administración.

4.3 RECURSOS NECESARIOS

Constituyen el factor determinante para la ejecución del proyecto, clasificados en humanos, materiales y financieros, se describen a continuación:

4.3.1 Humanos

En el funcionamiento administrativo de la cooperativa se integrará a veinticinco asociados. En la estructura organizacional se tendrán los siguientes cargos y puestos: un técnico agrónomo (ad honorem, contactado a través de la Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala), una secretaria contadora; se contratará únicamente para los dos primeros años, un contador; se solicitarán los servicios, hasta el tercer año del proyecto, un gerente, un encargado del Departamento de Comercialización, un encargado del Departamento de Producción, un piloto y ayudante (los dos últimos puestos contratados en el tercer año de la fase operativa), un encargado del Departamento de Finanzas. Cada puesto de trabajo tendrá la remuneración monetaria o dietas de acuerdo a las leyes del país, se exceptúa de la generalidad al técnico agrónomo.

4.3.2 Materiales

Integrados por las instalaciones que serán utilizadas tanto para el área administrativa como para el área operativa, con un valor de arrendamiento de Q.8,400.00 y Q.2,000.00 anuales respectivamente; equipo de cómputo para el adecuado registro y control de las operaciones administrativas, será adquirida en

el tercer año del proyecto una computadora Pentium cuatro de 512 MB, 40 GB y un monitor 14 pulgadas. Así como mobiliario y equipo para el funcionamiento administrativo de la cooperativa: se obtendrá un escritorio tipo ejecutivo, un archivo de cuatro gavetas, calculadoras marca CASIO, sillas plásticas para diferentes usos y un pizarrón de 120 cm. de largo por 75 cm. de ancho. Además se adquirirán insumos para el proceso productivo.

4.3.3 Financieros

La inversión necesaria para desarrollar el proyecto, se clasifica de la siguiente forma: un capital de trabajo de Q.176,012.00, inversión fija de Q.250,857.00 integrado por los costos y gastos necesarios para el mantenimiento de la plantación durante los años no productivos, con una inversión total de Q.426,869.00.

El financiamiento se integra de la siguiente forma: fondos internos provenientes de 25 asociados de la cooperativa con una aportación individual en el primer año de Q.9,692.00, lo que asciende a un total de Q.242,297.00 y capital externo por un préstamo bancario de Q.184,572.00 a una tasa de interés del 21%.

4.4 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El proyecto agrícola tendrá un impacto a nivel social, económico y cultural, derivado de la correcta organización administrativa y productiva de las diversas etapas preoperativas y operativas del cultivo del limón persa.

4.4.1 Social

La correcta organización del proyecto contribuirá en la generación de empleo; por la diversificación agrícola, logrará que los agricultores ya no dependan de los cultivos tradicionales de subsistencia y mejorará el nivel de vida.

4.4.2 Económica

Se obtendrán utilidades a mediano plazo debido a la rentabilidad y factibilidad del proyecto, los beneficiados serán los participantes. Lo anterior implica que se demanden más servicios y motivará la creación de nuevos comercios formales e informales en el Municipio.

4.4.3 Cultural

Como resultado de los programas de capacitación agrícola que se ofrecerán a los asociados de la cooperativa, los participantes tendrán conocimientos avanzados sobre nuevas técnicas y métodos de cultivo para la obtención de mayores recursos monetarios al ofrecer productos de buena calidad. Derivado de lo anterior se poseerá la capacidad económica para adquirir una mejor educación, por los ingresos económicos que generó el proyecto.

4.5 APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Representa las fases que participan en la administración de forma integral. Se implementará en la cooperativa para establecer una guía a largo plazo; para una mayor eficacia y eficiencia de las actividades organizacionales.

4.5.1 Planeación

La etapa de planificación permitirá evaluar y recomendar oportunamente soluciones a problemas que surjan sobre administración, recurso humano, operativo y productivo a través de planes fáciles de ejecutar para alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo, en un proceso continuo de actualización.

4.5.1.1 Principios

Se describen a continuación:

- **De la flexibilidad**

El gerente elaborará el presupuesto anual de ingresos y egresos, así como un plan de producción en forma conjunta con el encargado del área productiva que le permita desarrollar un programa de abastecimiento de insumos (fertilizantes, abonos, herbicidas) en forma permanente y comercialización recibirá los resultados financieros efectuados y trasladará a los dos departamentos anteriores los precios recientes del limón para proyectar las ventas y el Comité de Educación elaborará programas de capacitación a los productores y asociados; con la finalidad de conocer y afrontar las situaciones imprevistas en las actividades que se efectúen.

- **De la unidad**

De los programas específicos y presupuestos desarrollados se deberá llevar un seguimiento por parte del Consejo de Administración, evaluado y controlado en las respectivas asambleas; para verificar el alcance obtenido en las diferentes etapas de los mismos.

- **De la precisión**

Los programas y presupuestos desarrollados se evaluarán con los estados financieros, inventarios de insumos, estadísticas de ventas y rendimiento del recurso humano en el proceso productivo.

4.5.1.2 Elementos

Se integra por los siguientes:

- **Visión**

La visión de la cooperativa se enfocará en lo que va hacer en el futuro, entre los aspectos que la integrarán serán ofrecer un producto con calidad y buen precio a los consumidores en el mercado nacional e internacional. Se describe en la página tres del manual de organización (Ver anexo).

- **Misión**

Por medio de la misión se enunciará la principal razón de ser de la cooperativa, se identificará la filosofía, carácter y función que cumplirá la entidad. Se muestra en la página tres del manual de organización (Ver anexo).

- **Objetivos**

Dentro de los propósitos establecidos con anterioridad en el objetivo general y específicos de la cooperativa se encuentran los siguientes: la implementación de una organización que proporcione las herramientas necesarias para el proceso productivo de administración, comercialización, capacitación, facilidad de créditos a los asociados y promover el desarrollo agrícola en el Municipio; con la representación legal de la organización.

- **Políticas**

Los criterios generales que servirán de guía para el funcionamiento de la cooperativa, serán: dar prioridad a los asociados para ocupar puestos administrativos, las personas que deseen integrarse en la entidad; cumplirán con los requisitos de los estatutos y reglamentos que se aplican sin excepción alguna, motivar la participación de los asociados en los programas de capacitación y asistencia técnica.

- **Reglas**

Para efectos de la organización se plantean las siguientes: Las instalaciones deberán tener rótulos con salidas de emergencia y con mensajes de “no fumar”, “no tirar basura”.

- **Procedimientos**

Para el adecuado funcionamiento de las funciones administrativas de organización, producción y comercialización se elaborará el manual de organización, para guiar el cumplimiento de las actividades.

- **Presupuestos**

Para el control de los recursos monetarios se realizará el presupuesto de ingresos y gastos de un periodo específico, el responsable para hacerlo será el gerente.

- **Estrategias**

La cooperativa venderá al mayorista y al detallista un 85% y 15% de la producción respectivamente; el volumen que adquirirá cada uno permitirá que obtengan un precio bajo y descuentos en época de invierno, lo que garantiza la negociación de compra-venta con la organización.

- **Programas**

El gerente será el encargado de elaborar el plan de actividades en una gráfica de Gantt, donde establecerá la secuencia del como se efectuarán y el tiempo requerido para cada una.

4.5.2 Organización

Se implementará una organización funcional, donde se agrupará cada actividad de acuerdo a las atribuciones y autoridad que han sido establecidas en la estructura organizacional para desempeñar los cargos adecuadamente.

4.5.2.1 Principios

Se describen a continuación:

- **De la especialización**

En la estructura organizacional, cada miembro de la cooperativa tendrá asignada una función específica con los requisitos de experiencia y habilidad necesaria para desempeñar con mayor precisión y destreza las actividades.

- **De la unidad de mando**

El presidente de la Asamblea General, asignará funciones al presidente del Consejo Administrativo; quien a su vez al vicepresidente del Consejo Administrativo, encargados de las Comisiones de Educación y Vigilancia, tesorero, secretario y al gerente, asimismo, él último indicado a sus subalternos; encargados de Comercialización, Producción y Finanzas.

- **Del equilibrio de autoridad y responsabilidad**

La autoridad se aplicará hacia los subalternos, basados en la unidad de mando y la responsabilidad se adquirirá de forma ascendente y descendente en el estructura organizacional.

- **Del equilibrio dirección-control**

El gerente es la persona responsable de dirigir y controlar las actividades administrativas de los miembros de la cooperativa.

4.5.2.2 Elementos

Se integra por los siguientes:

- **Estructura**

La estructura organizacional propuesta es la Funcional, donde se establecen las jerarquías y las actividades necesarias para el logro de los objetivos.

- **Sistematización**

Todas las funciones de cada unidad administrativa se encuentran coordinadas, con el propósito de dirigirse hacia un mismo fin; la optimización del recurso humano, físico y financiero.

- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades**

Cada integrante de un puesto administrativo y operativo, tiene la especialización, habilidad y destreza requerida para la actividad que efectúe en la unidad administrativa asignada.

- **Jerarquía**

Establece claramente el principio de existencia de una cadena escalar de autoridad y responsabilidad, descrita en la estructura organizacional.

- **Simplificación de funciones**

Para el adecuado funcionamiento de la organización se han establecido métodos sencillos (estructura organizacional funcional) y herramientas que guíen las funciones (manual de organización).

4.5.3 Integración

La Gerencia elegirá el recurso humano, necesario para poner en marcha las actividades previamente establecidas en la planificación.

Las personas asignadas en los cargos administrativos, tendrán los requisitos solicitados en las especificaciones de los puestos descritos en el manual de organización y se le asignarán los elementos necesarios (físicos, materiales e información) para la correcta ejecución de sus funciones.

Para incorporar el recurso humano a la organización, se aplicarán las etapas del proceso de integración de personal, se describen a continuación.

4.5.3.1 Reclutamiento

Se harán internas y externas a la Cooperativa; a los asociados se les dará prioridad en la solicitud de ocupación de un puesto, con el propósito de adquirir recurso humano calificado (historial de educación, habilidad y destrezas).

4.5.3.2 Selección

Se llevará a cabo mediante la aplicación de pruebas de capacidad y habilidades sencillas, acordes al puesto solicitado, así como el análisis de los datos (solicitud de empleo, currículum vitae, referencias y el resultado de las pruebas) del candidato en una entrevista.

4.5.3.3 Contratación

Al haber seleccionado al mejor candidato para el puesto se le notificará y establecerán las condiciones en que se celebrará el contrato, se definirán horarios, salarios, responsabilidades y su ubicación en la estructura organizacional.

4.5.3.4 Inducción y capacitación

Las fases que comprende son: inducción a la organización, al departamento y al puesto; se le proporcionará el manual de organización, será presentado con los asociados y con sus compañeros de trabajo en un ambiente de bienvenida y cordialidad, además se le informará de los programas de capacitación.

4.5.4 Dirección

“Cosiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración”⁴

Será ejercida por el gerente; responsable de coordinar, comunicar y dirigir a los subordinados en el desarrollo de las funciones.

4.5.4.1 Principios

Para lograr los objetivos de la organización se deberá coordinar los intereses del recurso humano, con la capacitación, motivación y/o retribución monetaria (salario o dietas) con base en el puesto administrativo y operativo.

En la estructura organizacional se deberán respetar la autoridad del inmediato superior con forme los niveles jerárquicos, con la finalidad de evitar traslape de funciones, perdida de tiempo y recursos, además resolver y aprovechar los conflictos que pudieran surgir con prontitud y de la mejor forma para beneficio de los involucrados.

4.5.4.2 Elementos

Se integra por los siguientes:

- **Motivación**

Para mantener motivados a los productores se proporcionará capacitación, insumos y desarrollo de actividades de fin de año; como medios para mejorar la productividad. Los programas de ayuda producirán resultados favorables para alcanzar los objetivos esperados.

⁴ Koontz, Harold; Weihrich Heinz. Administración una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill. Décima edición. México 1994. Página 21.

- **Comunicación**

Es el proceso que permitirá reunir a los integrantes de la organización para lograr un propósito común.

La comunicación se llevará a cabo en varias direcciones: en forma descendente, ascendente, horizontal y diagonal o cruzada para la eficaz retroalimentación de información de la siguiente forma: verbal, en todos los niveles jerárquicos de la organización a través de reuniones, asambleas y avisos, escrita por medio de los manuales para agilizar la información sin pérdida de tiempo; además se hará el uso de cartas, avisos y memorandums, etc., y se emplearán instrumentos que sirvan para trasladar información, entre los que se pueden mencionar informes, avisos, reportes de todo tipo, entre otros.

- **Liderazgo**

La importancia radica en la influencia positiva o negativa que ejerza los altos mandos a los asociados, por ello la cooperativa contratará un líder positivo, ejercido por el gerente, quién estará pendiente de las actividades de los miembros de la organización y los motivará para alcanzar los objetivos establecidos.

- **Supervisión**

La cooperativa vigilará y guiará a los asociados de forma periódica, para obtener los siguientes beneficios: elevar la productividad, obtener una efectiva comunicación, relaciones laborales eficaces entre encargado-subordinado, corrección de errores en el proceso productivo, cumplimiento del marco formal de disciplina, motivación en los participantes, observancia de los objetivos, políticas y reglamentos internos de la organización.

- **Control**

Los tipos de controles serán sistemáticos, tanto administrativos, productivos y financieros para verificar el desempeño real con la planeación pre-establecida, para medir y tomar decisiones tendientes al adecuado uso de los recursos, lo efectuará la Gerencia y el Consejo Administrativo, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación efectuada en el municipio de San Luis del departamento de Petén, se obtuvo las siguientes conclusiones:

1. La población del Municipio se encuentra en un bajo nivel de desarrollo socioeconómico, debido a que los recursos naturales que poseen son explotados de manera inadecuada, que incide en las condiciones de pobreza y extrema pobreza del área urbana y rural respectivamente.
2. El sector agrícola en el Municipio representa una actividad de subsistencia para la mayoría de los pobladores, que se dedican a la producción de los cultivos tradicionales; maíz y frijol y no practican la diversificación, a pesar de tener la disponibilidad de mano de obra, condiciones de clima y tipos de suelos idóneos, para otros tipos de siembras.
3. La situación actual del sector hotelero se caracteriza por la elevada inversión en capital de trabajo que requiere con un volumen de producción mínimo. Las deficiencias que prevalecen en el servicio son: las actividades del proceso administrativo se ejecutan de forma empírica, la cantidad de mano de obra que emplean es poco calificada, carecen de apoyo técnico por parte de las organizaciones responsables de brindar asesoría, ni promoción de ventas y poseen características tecnológicas básicas.
4. La organización empresarial actual en el sector hotelero, manifiesta el desconocimiento por parte de los empresarios respecto a la importancia de aplicar el proceso administrativo en el servicio que se ofrece.

5. El proyecto de limón persa, tiene como objetivo proporcionar beneficios empresariales, económicos y sociales; elementos indispensables para mejorar el nivel de vida de los asociados y de los pobladores del Municipio.
6. Los productores asociados a la Cooperativa de limón persa, obtendrán insumos de calidad y a bajo precio, lo que permitirá reducir costos y obtener mayores utilidades.
7. La organización que se presenta para la producción y comercialización del limón persa, contribuirá al logro de los objetivos establecidos en el proyecto y fortalecerá las debilidades que prevalecen en la diversificación agrícola, por medio el cultivo del limón persa, con la finalidad de generar fuentes de empleo que mejoren el nivel de vida de los involucrados.
8. La aplicación del proceso administrativo en la cooperativa propuesta para el proyecto garantiza el buen funcionamiento de las etapas operativas y preoperativas, al aplicar los principios y elementos necesarios para llevar cabo las actividades empresariales, por consiguiente los asociados obtendrán la solidez de un ente que los represente y que velará por el buen funcionamiento de sus recursos.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones derivadas de las conclusiones anteriores, con el objeto de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores del Municipio.

1. Que los agricultores soliciten la cooperación de las autoridades gubernamentales para establecer alternativas de solución a la problemática planteada; utilización inadecuada de los recursos naturales, por medio del desarrollo e implementación de programas que fomenten el adecuado uso de los mismos para aprovechar las potencialidades productivas a fin de elevar el nivel socioeconómico de los pobladores del Municipio.
2. Que los habitantes del Municipio interesados en la diversificación agrícola, promuevan la implantación de una cooperativa como estrategia para mejorar el nivel socioeconómico de los participantes y obtener las herramientas necesarias para la producción y comercialización de productos, con la representación legal de la organización.
3. Que el sector hotelero por medio de un comité se integre para obtener asesoría técnica y capacitaciones periódicas en las áreas de administración, mercadeo, finanzas y políticas para motivar el turismo, estas actividades se pueden llevar a cabo por medio del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), con el objetivo de aprovechar el capital invertido, aumentar el volumen producción, capacitar a los colaboradores en las áreas de atención al cliente y mejorar el servicio que ofrecen.

4. Que los hoteleros se integren por medio de un comité para adquirir los conocimientos y los principios fundamentales del proceso administrativo para el desarrollo de las actividades empresariales a través de asesorías y capacitaciones que les proporcionaría la entidad, con el propósito de mejorar el servicio que ofrecen.
5. Que por medio de la Cooperativa se investiguen nuevos mercados, programas de capacitación, asistencia técnica y facilidades de créditos con el objetivo de elevar el volumen de producción e incrementar los márgenes de utilidad para cada período, en beneficio de los asociados y de la población del Municipio al generar nuevas fuentes de empleo.
6. Que la Cooperativa de limón persa gestione por medio de los departamentos de Producción y Comercialización, la adquisición de insumos de calidad y a bajo costo para los asociados.
7. Que los productores del sector agrícola promuevan la creación de una cooperativa para obtener los beneficios que se generan al formar parte de una organización legalmente constituida, que les proporcione beneficios a los asociados, con el propósito de generar utilidades en la venta del cultivo de limón persa.
8. Que los asociados a la Cooperativa del limón persa participen en el proceso administrativo, por medio de ocupar puestos en la estructura organizacional, para obtener beneficios económicos al administrar sus propios recursos.

ANEXO

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

“COOPERATIVA AGRÍCOLA PERSA R.L.”

CASERIO LA UNIÓN

MUNICIPIO DE SAN LUIS

DEPARTAMENTO DE PETÉN

ÍNDICE

No.		Página
1	Introducción	
2	Antecedentes	1
3	Aspectos generales de la Cooperativa	2
	Marco jurídico	2
	Propósitos	2
	Objetivos	2
	Visión y Misión	3
	Estructura organizacional	4
4	Propósito del manual	6
5	Objetivos del manual	6
6	Aprobación	7
7	Campo de aplicación	7
8	Normas de aplicación general	7
10	Consideraciones generales del manual	8
11	Descripción técnica del cargo o puesto	
	Presidente	9
	Vicepresidente	11
	Tesorero	13
	Secretario	15
	Encargado del Comité de Educación	17
	Encargado de la Comisión de Vigilancia	19
	Gerente	21
	Encargado de Comercialización	23
	Encargado de Producción	25
	Encargado de Finanzas	27

INTRODUCCIÓN

El presente Manual contiene un conjunto de referencias de estructura organizacional orientado a mejorar el desarrollo de las actividades, con mayor eficiencia y eficacia de la Cooperativa Agrícola Persa R. L..

Es una guía de información y un documento inicial para conocer los canales de comunicación existentes. Los medios utilizados son la estructura organizacional y la descripción técnica de cargos y puestos.

El Manual es una herramienta administrativa que permitirá la realización de tareas y atribuciones de forma ordenada para minimizar tiempos de holgura, así como traslape de funciones, hacia el logro de los objetivos del proyecto, facilitara a los trabajadores, información de los propósitos, estructura, visión, misión, organigrama, funciones, descripción de cargos y puestos, niveles jerárquicos, grados de autoridad, responsabilidad y los resultados esperados en cada unidad administrativa.

Se debe considerar que el Manual de Organización, estará sujeto a modificaciones que contribuyan a mejorar el funcionamiento de cada unidad administrativa en beneficio de toda la Cooperativa.

ANTECEDENTES

Desde sus orígenes el cooperativismo surgió como una reacción de defensa contra el liberalismo económico que había puesto en situación muy difícil a los trabajadores y a la pequeña burguesía. Las condiciones para su creación fueron: la propiedad privada y la libertad de asociación, su ideal: subsistir la libre competencia por la solidaridad y la ayuda mutua.

Ha sido un movimiento social que pretende mejorar las condiciones económicas de quienes lo practican y se aplica el principio de “libre asociación” pueden los participantes preservar su libertad sin renunciar a su responsabilidad individual, abarca los tres sectores que conforman la estructura socioeconómica del país: la producción, el consumo y los servicios.

Para efectos, de realización del proyecto de producción de limón persa, se propone la creación de una Cooperativa, por la carencia en el Municipio de una entidad que organice a asociados, de conformidad con los principios contenidos en la doctrina cooperativista, para dirigir, organizar, comercializar y controlar las actividades agrícolas del cultivo.

Para el buen funcionamiento administrativo de la Cooperativa, se presenta el siguiente manual de organización para que contribuya al logro de los objetivos propuestos de la Cooperativa.

ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA

Para el desarrollo de las actividades se hace necesario la aplicación de los principios y elementos de la planificación administrativa, así como la observancia de las leyes que rigen a la organización con planteamientos de objetivos que guíen las expectativas que se pretenden alcanzar.

Marco Jurídico

La Cooperativa Agrícola Persa R.L., estará regida por la Ley General de Cooperativas y su Reglamento, Decreto No. 82-78. Es una entidad con fines sociales, sujeta a las disposiciones legales internas y externas a la organización, para el desarrollo de actividades administrativas y comerciales en la producción de limón persa.

Propósito

La finalidad de la Cooperativa será establecer y administrar una empresa que procure la producción de bienes destinados al mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y de la comunidad.

Objetivos

Permite establecer los propósitos conscientes que la Cooperativa pretende alcanzar.

Objetivo general

- Establecer los lineamientos necesarios para implementar una cooperativa, que guíe la producción, administración, comercialización, capacitación, asistencia técnica y crediticia de la organización, integrada por productores asociados, con las funciones de administrar social y legalmente el destino de la misma.

Objetivos específicos

- Conocer el conjunto de normas legales y conocimientos necesarios que rigen el mercado nacional de limón persa.
- Definir en forma clara las funciones y atribuciones de los asociados de la cooperativa para su buen funcionamiento.
- Crear los canales de comercialización adecuados para la oportuna distribución del producto.
- Mejorar la producción agrícola con asistencia técnica y crediticia.
- Promover la diversificación y desarrollo agrícola en la comunidad del caserío La Unión.

Visión y Misión

La visión es lo que se pretende hacer en el futuro y la misión es la razón de ser de la Cooperativa. Se describen a continuación:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN COOPERATIVA AGRÍCOLA PERSA R. L.

Visión

Llegar a ser una Cooperativa de alto rendimiento en calidad, precio y volumen de producción de limón persa en el Municipio, ampliando la cobertura de participantes al motivar la diversificación de productos no tradicionales, para penetrar al mercado nacional e internacional satisfaciendo la demanda potencial y real en el consumo; nutricional, medicinal e industrial, ya que contamos con la tecnología avanzada para minimizar costos y maximizar las utilidades de nuestros socios.

Misión

Somos una Cooperativa dedicada a la producción, administración y comercialización de limón persa, ofreciendo un producto de acuerdo a los estándares de calidad y precio, por medio de la utilización de insumos, herramientas y recurso humano capacitado en las nuevas técnicas del proceso de siembra, para generar utilidades a los socios y ser un ente generador de empleo que contribuya al desarrollo sostenible del municipio de San Luis.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para efectos del proyecto se propone una estructura funcional, con la finalidad de definir el diseño de los puestos, relaciones de autoridad y coordinación, para el adecuado funcionamiento de las diferentes actividades administrativas.

Funciones de la Cooperativa

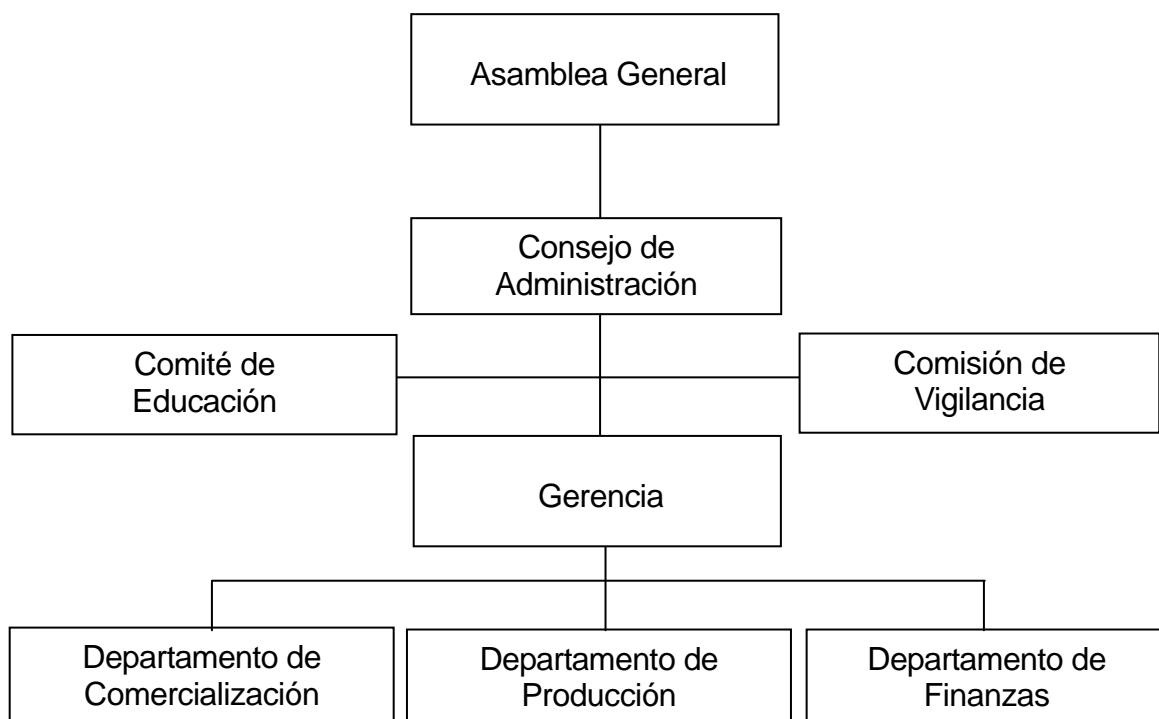
Representa el conjunto de atribuciones (se definen en el apartado de la descripción técnica de cargos o puestos), ejercidas de manera sistemática y reiterada.

A continuación se describen las funciones básicas de las unidades administrativas de la Cooperativa.

- Asamblea General: integrada por asociados quienes dispondrán de la máxima autoridad para la administración, comercialización y producción de la Cooperativa.
- Consejo de Administración: es el órgano de dirección de la Cooperativa.
- Comité de Educación: emplear diversos programas de mejoramiento de cultivos a los asociados.
- Comisión de Vigilancia: es el ente encargado del control y fiscalización de la organización.
- Gerencia: complementa el régimen administrativo.
- Departamento de Comercialización: tiene a su cargo el control de las ventas.
- Departamento de Producción: coordinar las compra, programas y volumen de producción.
- Departamento de Finanzas: administración monetaria de los recursos, por medio de métodos contables.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la Cooperativa:

**Municipio de San Luis, Departamento de Petén
Proyecto: Producción de Limón Persa
Cooperativa Agrícola Persa R. L.
Estructura Organizacional,
Año: 2005**



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

El diseño se basa en lo establecido en el capítulo II del Artículo 3º, decreto número 82-78 de la Ley General de Cooperativas y los requerimientos del proyecto para el desarrollo de las diversas funciones administrativas.

PROPÓSITO DEL MANUAL

- Delimitar el área de acción, funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y dentro de ella a cada cargo o puesto.
- Presentar una herramienta de orientación amplia y completa sobre la estructura de la organización empresarial.
- Facilitar la integración del recurso humano, al dar a conocer de forma sencilla y clara las vías de mando establecidas.
- Eliminar el traslape de funciones, conflictos e interferencias en la realización de las tareas asignadas, con el fin de optimizar los recursos disponibles.
- Lograr que todas las actividades se realicen de forma coordinada de acuerdo a la sistematización preestablecida.

OBJETIVOS DEL MANUAL

El presente Manual de Organización es un instrumento de asesoría y comunicación para la realización eficaz de las actividades administrativas de la Cooperativa. A continuación se presentan los objetivos del mismo:

Objetivo general

Proporcionar a los integrantes de la Cooperativa Agrícola Persa R.L. una guía que especifique la descripción, funciones y atribuciones de cada uno de los cargos y puestos administrativos con el fin de orientar las actividades, para alcanzar los objetivos propuestos.

Objetivos específicos

- Es un medio para coordinar la ejecución de las actividades que se realizarán.
- Facilitar la acción directiva, al establecer canales de comunicación, niveles de autoridad y responsabilidad, para el cumplimiento de las funciones.

- Garantizar al empleado un conocimiento global de la unidad administrativa que le corresponde y su desempeño en la organización.
- Lograr que la Cooperativa, alcance los objetivos y metas que se han propuesto a través del cumplimiento de los lineamientos del manual.
- Dar a conocer a cada integrante de la Cooperativa, la visión y misión general de la entidad.
- Control de cada área al delimitar responsabilidades y objetivos atribuibles al cargo o puesto laboral.

APROBACIÓN

La Asamblea General es la asignada para aprobar, estudiar y analizar el contenido del manual, para que después de estar en vigencia, pueda ser sujeto a modificaciones periódicas para adaptarlo a los nuevos cambios de estructura organizacional que se den en un futuro en la Cooperativa.

CAMPO DE APLICACIÓN

La cobertura del presente Manual de Organización, abarca al Consejo de Administración, Comisión de Educación, Comisión de Vigilancia, Gerencia, Departamentos de Comercialización, Producción y Finanzas.

NORMAS DE APLICACIÓN GENERAL

- Respetar los niveles jerárquicos y canales de comunicación establecidos.
- Como regla el presente instrumento y/o guía debe estar al alcance de cualquiera de los miembros que integran la organización, para que el mismo cumpla su objetivo.
- Cualquier modificación que se haga a su contenido, deberá ser del conocimiento de todos los miembros que integran la Cooperativa.

CONSIDERACIONES GENERALES

Para el adecuado funcionamiento de la Cooperativa se deben respetar los siguientes lineamientos finales de cumplimiento general:

- **Procedimiento para implementar el Manual**

El presente Manual de organización se deberá revisar en un período comprendido de un año a partir de la fecha en que inicie su vigencia, en sesión celebrada el día que se convoque a asamblea general ordinaria y extraordinaria, además depende de los requerimientos de actividades establecidas bajo la supervisión del gerente y autorización de la Asamblea General.

- **Aspectos comunes a los puestos**

Los aspectos habituales de observancia general son: conservar la buena atención a clientes, mantener buena comunicación con usuarios y proveedores. Todas las funciones descritas de cada cargo y puesto de trabajo se deben efectuar con esmero y dedicación para contribuir al buen funcionamiento de la Cooperativa.

- **Como y en que tiempo se harán las revisiones**

Las revisiones del manual se verificarán por estatutos de la Asamblea General, quien evaluara si permanece invariable o debe modificarse con un procedimiento sistemático en intervalos de cada año.

- **Sanciones de la autoridad superior**

La Asamblea General de la Cooperativa, tendrá la facultad de sancionar a la persona que sin autorización alterare o modifique el contenido del Manual.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L.
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 9 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 1
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: PRESIDENTE	

I. IDENTIFICACIÓN

1.1	Título del cargo	Presidente
1.2	Ubicación administrativa	Consejo de Administración
1.3	Jefe inmediato	Asamblea General
1.4	Subalterno	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Cargo directivo de alta gerencia.

2.1 Descripción específica del cargo

Se integra por las atribuciones, la relación de trabajo, autoridad y las responsabilidades.

2.1.1 Atribuciones

- Rendir informes escritos a la Asamblea General de todas las actividades.
- Iniciar y cerrar cesiones en la Asamblea General.
- Autoridad administrativa, responsable de coordinar el buen funcionamiento de la Cooperativa.
- Convocar a asamblea general ordinaria u extraordinaria.
- Cumplir y hacer que se cumplan todos los fines de la Cooperativa, al emplear las facultades que le otorga la ley, estatutos, reglamentos y la Asamblea General.
- Ejercer la representación legal de la Cooperativa.

2.1.2 Relación de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones, mantiene relación con el Vicepresidente, encargados de la Comisión de Educación, Vigilancia. Gerente, encargados de Comercialización, Producción y Finanzas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 10 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 1
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: PRESIDENTE	

2.1.3 Autoridad

- Delegará funciones en el Vicepresidente, encargados de las Comisiones de Educación, Vigilancia, Gerente, encargados de Comercialización, Producción y Finanzas.

2.1.4 Responsabilidades

- Controlar el buen uso de los recursos físicos y económicos.
- Representar a la Cooperativa en las negociaciones para las que está facultado en los casos que se amerite.
- Será responsable de los derechos y las obligaciones como el representante legal de la Cooperativa.

III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

A continuación se presentan los requisitos:

3.1 Educación

- Acreditar título o diploma de una carrera de nivel de educación media.

3.2 Experiencia

Mínimo dos años en cargo similar.

3.3 Habilidades y destrezas

- Responsable.
- Capacidad de dirección y toma de decisiones.
- Buenas relaciones humanas.
- Conocimientos generales sobre leyes laborales, fiscales y comerciales.

3.4 Otros requisitos

- Ser socio de la Cooperativa.
- De nacionalidad guatemalteco.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 11 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 2
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: VICEPRESIDENTE	

I. IDENTIFICACIÓN

1.1	Título del cargo	Vicepresidente
1.2	Ubicación administrativa	Consejo de Administración
1.3	Jefe inmediato	Asamblea General
1.4	Subalterno	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Cargo directivo de alta gerencia.

2.1 Descripción específica del cargo

Se integra por las atribuciones, la relación de trabajo, autoridad y las responsabilidades.

2.1.1 Atribuciones

- Organizar y coordinar con el Presidente los planes que se presentarán ante la Asamblea General.
- Representar legalmente a la Cooperativa en caso de ausencia del Presidente.
- Dirigir y controlar la ejecución del proyecto.
- Rendir informes escritos a la Asamblea General.

2.1.2 Relación de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones, mantiene relación con el Presidente, encargados de la Comisiones de Educación, Vigilancia, Gerente, encargados de Comercialización, Producción y Finanzas.

2.1.3 Autoridad

- Deberá de controlar, administrar y coordinar juntamente con los integrantes del Consejo de Administración las diferentes actividades programadas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 12 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 2
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: VICEPRESIDENTE	

- Delegar funciones específicas o tareas específicas con los departamentos que tiene relación de trabajo.

2.1.4 Responsabilidades

- Elaborar con el Presidente los planes de trabajo y colaborar con él en la toma de decisiones.
- Velar porque se cumplan las instrucciones y normas internas de la Cooperativa.
- Coordinar el trabajo con las diferentes comisiones y departamentos.

III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

A continuación se presentan los requisitos:

3.1 Educación

- Acreditar título o diploma de una carrera de nivel medio.

3.2 Experiencia

Experiencia mínima de un año en cargo similar.

3.3 Habilidades y destrezas

- Liderazgo, responsabilidad y honradez en todas las actividades que desarrolla.
- Capacidad para el trabajo bajo presión.
- Relaciones humanas.

3.4 Otros requisitos

- Ser socio de la Cooperativa.
- De nacionalidad guatemalteco.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 13 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: TESORERO	

I. IDENTIFICACIÓN

1.1	Titulo del cargo	Tesorero
1.2	Ubicación administrativa	Consejo de Administración
1.3	Jefe inmediato	Asamblea General
1.4	Subalterno	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Cargo administrativo, responsable de realizar gestiones relacionadas con los fondos financieros de la Cooperativa.

2.1 Descripción específica del cargo

Se integra por las atribuciones, la relación de trabajo, autoridad y las responsabilidades.

2.1.1 Atribuciones

- Elaborar y revisar el presupuesto de caja.
- Presentar informes de los fondos monetarios.
- Autorizar cheques para efectuar pagos.
- Realizar los pagos y cobros correspondientes.
- Clasificar los costos y gastos.

2.1.2 Relación de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones, mantiene relación con La Asamblea General, Consejo de Administración, Gerencia y el Departamento de Finanzas.

2.1.3 Autoridad

Delegar y solicitar información al encargado de finanzas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 14 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 3
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: TESORERO	

2.1.4 Responsabilidades

- Verificar que el presupuesto anual, se realice según lo planificado y aprobado por la Asamblea General.
- Llevar el control de facturas, cheques de ingreso y egresos de la Cooperativa.
- Controlar que los libros de contabilidad se mantengan actualizados.

III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

A continuación se presentan los requisitos:

3.1 Educación

- Poseer título de Perito Contador.
- Estar Registrado e inscrito en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

3.2 Experiencia

Experiencia mínima un año en operaciones contables, leyes fiscales y experiencia comprobable en el manejo de fondos.

3.3 Habilidades y destrezas

- Capacidad para el trabajo bajo presión.
- Manejo en programas de computación.
- Ser una persona honrada, responsable y puntual.

3.4 Otros requisitos

- Ser socio de la Cooperativa.
- De nacionalidad guatemalteco.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 15 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 4
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: SECRETARIO	

I. IDENTIFICACIÓN

1.1	Titulo del cargo	Secretario
1.2	Ubicación administrativa	Consejo de Administración
1.3	Jefe inmediato	Asamblea General
1.4	Subalterno	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Actividad de asistencia, consiste en tomar dictados, control de correspondencia y llevar los archivos de la cooperativa.

2.1 Descripción específica del cargo

Se integra por las atribuciones, la relación de trabajo, autoridad y las responsabilidades.

2.1.1 Atribuciones

- Llevar el control de asistencia en cada reunión.
- Levantar actas, solicitar firmas al finalizar las sesiones.
- Rendir informes escritos a la Asamblea General de todas las actividades.
- Controlar el número de asociados activos e inactivos, socios nuevos y retirados.
- Llevar el control del archivo general de la Cooperativa.

2.1.2 Relación de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones, mantiene relación con la Asamblea General, Consejo de Administración y Gerente, para brindar asistencia en las actividades administrativas.

2.1.3 Autoridad

Dirigir informes gerenciales al Consejo de Administración.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 16 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 4
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: SECRETARIO	

2.1.4 Responsabilidades

- Responsable del manejo ordenado y eficiente de la documentación de la Cooperativa.
- Debe levantar actas de la Asamblea General y de todas las reuniones de trabajo.

III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

A continuación se presentan los requisitos:

3.1 Educación

- Poseer título de nivel medio.

3.2 Experiencia

Mínimo un año en cargo similar.

3.3 Habilidades y destrezas

- Capacidad para el trabajo bajo presión.
- Excelentes relaciones humanas.
- Conocimientos en el manejo de computadora.

3.4 Otros requisitos

- Ser socio de la Cooperativa.
- De nacionalidad guatemalteco.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 17 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 5
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: ENCARGADO DEL COMITÉ DE EDUCACIÓN	

I. IDENTIFICACIÓN

1.1	Titulo del cargo	Encargado del Comité de Educación
1.2	Ubicación administrativa	Comité de Educación
1.3	Jefe inmediato	Consejo Administrativo
1.4	Subalterno	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Emplear diversos programas de mejoramiento de cultivos a los asociados.

2.1 Descripción específica del cargo

Se integra por las atribuciones, las relaciones de trabajo, autoridad y las responsabilidades.

2.1.1 Atribuciones

- Proporcionar capacitación técnica a los productores y socios de la Cooperativa en cuanto al mejoramiento del proceso productivo para maximizar los recursos físicos, económicos y humanos en el cultivo de limón persa.
- Formular y ejecutar el plan de educación.
- Motivar y fomentar la participación de nuevos miembros a la organización.

2.1.2 Relación de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones, mantiene relación con el Presidente de la Asamblea General y los encargados de Comercialización, Producción y Finanzas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 18 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 5
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: ENCARGADO DEL COMITÉ DE EDUCACIÓN	

2.1.3 Autoridad

Solo las actividades que se atribuyen a su cargo.

2.1.4 Responsabilidades

- Presentar informes ante la Asamblea General sobre la participación y avance de los participantes en los programas de capacitación.
- Buscar, solicitar y mantener actualizados los programas sobre nuevas técnicas de mejoramiento de siembras en las diversas instituciones del sector agrícola.

III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

A continuación se presentan los requisitos:

3.1 Educación

- Poseer título de Perito Agrónomo.

3.2 Experiencia

Mínimo un año en cargo similar.

3.3 Habilidades y destrezas

- Capacidad para el trabajo bajo presión.
- Buenas relaciones humanas.
- Manejo de vehículo (pick-up).

3.4 Otros requisitos

- Ser socio de la Cooperativa.
- De nacionalidad guatemalteco.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 19 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 6
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: ENCARGADO DE LA COMISIÓN DE VIGILANCIA	

I. IDENTIFICACIÓN

1.1	Título del cargo	Encargado de la Comisión de Vigilancia
1.2	Ubicación administrativa	Comisión de Vigilancia
1.3	Jefe inmediato	Consejo Administrativo
1.4	Subalterno	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es un puesto de carácter administrativo. La persona encargada realiza el control y fiscalización de la Cooperativa.

2.1 Descripción específica del cargo

Se integra por las atribuciones, las relaciones de trabajo, autoridad y las responsabilidades.

2.1.1 Atribuciones

- Practicar la realización de auditorias o instruir al consejo de Administración que contrate los servicios de profesionales para ello.
- Revisar periódicamente los registros contables de la Cooperativa.
- Convocar a Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria, cuando de conformidad con los estatutos no lo haga el Consejo de Administración.
- Presentar a la Asamblea General Ordinaria el informe de sus actividades.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 20 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 6
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: ENCARGADO DE LA COMISIÓN DE VIGILANCIA	

2.1.2 Relación de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones, mantiene relación con los Presidentes de la Asamblea General, Consejo Administrativo, Tesorero y el encargado de Finanzas.

2.1.3 Autoridad

Solo las actividades que se atribuyen a su cargo.

2.1.4 Responsabilidades

- Mantener actualizados los registros de auditorias de cada periodo contable.

III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

A continuación se presentan los requisitos:

3.1 Educación

- Poseer título de Perito Contador.
- Estar actualizado en leyes e impuestos fiscales.
- Conocedor de los productos agrícolas.
- Estar registrado en la Súper Intendencia de Administración Tributaria (SAT)

3.2 Experiencia

Mínimo un año en cargo similar.

3.3 Habilidades y destrezas

- Habilidad numérica.
- Ser una persona de reconocida honorabilidad.
- Buenas relaciones humanas.

3.4 Otros requisitos

- Ser socio de la Cooperativa.
- De nacionalidad guatemalteco.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 21 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 7
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO: GERENTE	

I. IDENTIFICACIÓN

1.1	Título del puesto	Gerente
1.2	Ubicación administrativa	Gerencia
1.3	Jefe inmediato	Consejo de administración
1.4	Subalterno	Encargados de: Finanzas, Producción y Comercialización

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es un puesto de carácter administrativo. La persona que ocupe el cargo realizará todo el Proceso Administrativo; planeación, organización, integración, dirección y control de todas las actividades.

2.1 Descripción específica del puesto

Se integra por las atribuciones, las relaciones de trabajo, autoridad y las responsabilidades.

2.1.1 Atribuciones

- Administrar los bienes de la Cooperativa, de acuerdo a las normas dictadas por el Consejo de Administración.
- Asistir a las sesiones del Consejo de Administración; con voz pero sin voto.
- Elaborar el plan de actividades y el presupuesto anual de la Cooperativa.
- Representar a la Cooperativa en transacciones comerciales que le asigne el Consejo de Administración.
- Informar a los asociados, cuando así soliciten, sobre la marcha general de los negocios de la organización.
- Planificar, integrar, dirigir y controlar las funciones de la Cooperativa.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 22 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 7
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO: GERENTE	

2.1.2 Relación de trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones, deberá relacionarse de forma constante con el Presidente del Consejo de Administración, encargados de Finanzas, Producción y Comercialización.

2.1.3 Autoridad

Delegar funciones específicas o tareas a los departamentos antes mencionados.

2.1.4 Responsabilidades

- Tendrá bajo su responsabilidad al personal administrativo.
- Reportará en forma periódica a la Asamblea General, sobre aspectos concernientes al área de trabajo.
- Coordinar todas las actividades administrativas.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A continuación se presentan los requisitos:

3.1 Educación

Poseer título de bachiller en administración de empresas.

3.2 Experiencia

Mínimo dos años en puesto similar.

3.3 Habilidades y destrezas

Se requiere capacidad de criterio para planear, organizar, dirigir y controlar de los pronósticos administrativos, habilidad verbal, buenas relaciones humanas, acostumbrado a trabajar bajo presión, administración del recurso humano y capacidad de análisis para tomar de decisiones.

3.4 Otros requisitos

Capacidad de liderazgo, preferencia por el trabajo en equipo y práctico en asuntos de negocios agrícolas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 23 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 8
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN	

I. IDENTIFICACIÓN

1.1	Título del cargo	Encargado de Comercialización
1.2	Ubicación administrativa	Departamento de Comercialización
1.3	Jefe inmediato	Gerente
1.4	Subalterno	Vendedores

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Puesto de carácter administrativo, desarrolla todas las actividades de mercadeo en la comercialización de limón persa y el control de ventas.

2.1 Descripción específica del cargo

Son las atribuciones, las relaciones de trabajo, autoridad y responsabilidades.

2.1.1 Atribuciones

- Dar a conocer el producto con base al mercado potencial y real.
- Efectuar los contactos con el mayorista y minorista.
- Buscar nuevos canales de comercialización.
- Elaborar estudios de mercado.
- Identificar y definir las estrategias con políticas de compra-venta.
- Mantenerse actualizado en los precios de mercado y variedad del fruto en fresco.
- Incrementar las ventas del producto.
- Elaborar reportes de ventas.

2.1.2 Relación de trabajo

Mantendrá relación directa con los encargados de Producción, Finanzas y el Gerente por la importancia de sus labores de ventas.

2.1.3 Autoridad

Solo las actividades que se atribuyen a su cargo.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 24 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 8
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN	

2.1.4 Responsabilidades

- Es responsable del desarrollo de planes de mercadeo del producto y determinación del precio.
- Buscar, establecer y supervisar nuevos canales de comercialización, que ofrezcan oportunidades y ventajas en las negociaciones.

III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

A continuación se presentan los requisitos:

3.1 Educación

Poseer título de Perito en Mercadotecnia y Publicidad.

3.2 Experiencia

Un año en mercadeo de productos agrícolas.

3.3 Habilidades y destrezas

- Poseer habilidad numérica.
- Tomar decisiones.
- Habilidad de organización.
- Con iniciativa propia.
- Poseer buenas relaciones humanas.
- Manejo de productos agrícolas.
- Capacidad de liderazgo, visionario en la realización de tareas.

3.4 Otros requisitos

- Ser socio de la Cooperativa.
- De nacionalidad guatemalteco.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 25 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 9
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	

I. IDENTIFICACIÓN

1.1	Titulo del cargo	Encargado de Producción
1.2	Ubicación administrativa	Departamento de Producción
1.3	Jefe inmediato	Gerente
1.4	Subalterno	Jornaleros

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es un puesto de carácter administrativo-operativo, es el área responsable del abastecimiento de materias primas e insumos, colaborará activamente con los miembros de la organización y en las actividades producción.

2.1 Descripción específica del cargo

Se integra por las atribuciones, las relaciones de trabajo, autoridad y las responsabilidades.

2.1.1 Atribuciones

- Realizar cálculos de costos de ventas.
- Elaborar y ejecutar el plan de producción.
- Brindar asistencia técnica a los asociados.
- Inventariar los recursos humanos, físicos y financieros para utilizarlos adecuadamente.
- Planificar y calendarizar todas las operaciones agrícolas que se realizarán durante todo el año.
- Análisis y comprensión del estado de producción.
- Realizar todas las compras de insumos necesarios para los agricultores y para el funcionamiento de la Cooperativa.
- Control de bodega.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 26 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 9
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL CARGO: ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	

2.1.2 Relación de trabajo

Por la naturaleza del trabajo tiene relación con el Gerente y los encargados de Comercialización, Finanzas y Comisión de Educación.

2.1.3 Autoridad

Delegar funciones específicas o tareas específicas a los departamentos antes mencionados.

2.1.4 Responsabilidades

Es responsable de la calidad y volumen de producción.

III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

A continuación se presentan los requisitos:

3.1 Educación

- Poseer título de Perito Agrónomo.
- Experiencia en manejo de cultivos percederos.
- Tener conocimientos de técnicas de conservación de suelos.

3.2 Experiencia

Mínimo dos años en producción agrícola.

3.3 Habilidades y destrezas

- Capacidad numérica.
- Liderazgo, visionario, organizado y iniciativa propia para resolver problemas con eficiencia y prontitud.
- Poseer buenas relaciones humanas.
- Tener don de mando.
- Conocedor del proceso productivo.
- Trabajar bajo presión.
- Manejo de vehículo (pick-up).

3.4 Otros requisitos

- Ser socio de la Cooperativa.
- De nacionalidad guatemalteco.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 27 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 10
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO: ENCARGADO DE FINANZAS	

I. IDENTIFICACIÓN

1.1	Título del puesto	Encargado de finanzas
1.2	Ubicación administrativa	Departamento de Finanzas
1.3	Jefe inmediato	Gerente
1.4	Subalterno	Ninguno

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es un puesto de carácter administrativo, encargado del control de los recursos financieros.

2.1 Descripción específica del puesto

Se integra por las atribuciones, las relaciones de trabajo, autoridad y las responsabilidades.

2.1.1 Atribuciones

- Clasificar los costos.
- Elaboración de inventario; con su respectivo resumen.
- Registrar las operaciones contables.
- Elaboración de los estados financieros.
- Supervisar todas las actividades de finanzas, contabilidad y caja.
- Gestionar ante las entidades bancarias los créditos necesarios y controlar las amortizaciones sobre las deudas contraídas.
- Velar por la solvencia de las aportaciones de los asociados y carencia de morosidad entre los miembros.
- Presentar informes mensuales al Consejo Administrativo.

2.1.2 Relación de trabajo:

Por la naturaleza del trabajo las relaciones serán con: el Presidente del Consejo de Administración, Gerente y encargados de Comercialización y Producción.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Cooperativa Agrícola Persa R.L
Elaborado por: Iliana Díaz	Páginas: 28 de 28
Fecha: Junio del 2005	Código: A - 10
DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO: ENCARGADO DE FINANZAS	

2.1.3 Autoridad

Solo las actividades que se atribuyen a su puesto.

2.1.4 Responsabilidades

Es responsable de la administración financiera, registro y control de los recursos de la Cooperativa.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A continuación se presenta los requisitos del puesto:

3.1 Educación

- Poseer título de Perito Contador.
- Estar actualizado en leyes e impuestos fiscales.
- Conocedor de los productos agrícolas.
- Estar registrado en la Súper intendencia de Administración Tributaria (SAT).

3.2 Experiencia

Mínimo un año en el área contable.

3.3 Habilidades y destrezas

- Capacidad para el trabajo bajo presión.
- Habilidad numérica.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Ser una persona de reconocida honorabilidad.

3.4 Otros requisitos

- Ser socio de la Cooperativa.
- De nacionalidad guatemalteco.

BIBLIOGRAFÍA

- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley General de Cooperativas y su Reglamento. Decreto 82-78. Taller de impresiones Librería Jurídica. Guatemala 2005. 75 Páginas.
- DE LA TORRE, FRANCISCO. Administración Hotelera. Editorial Trillas. Cuarta edición. México 1997. 149 Páginas.
- DOCUMENTO DE APOYO A LA DOCENCIA, ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. Administración II. Ediciones Litoprologa. Guatemala 2000. 154 Páginas.
- EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Compendio Seminario General. Guatemala 2004. 286 Páginas.
- INTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO. Reglamento para Establecimientos de Hospedaje. Acuerdo 1144-83. Guatemala 2005. 24 Páginas.
- INSTITUTO NACIONAL GUATEMALTECO DE TURISMO (INGUAT), Folleto Concepto de Turismo. Guatemala 2005. 24 Páginas.
- KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ. Administración una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill. Décima edición. México 1994. 745 Páginas.

- MENDOZA, GILBERTO. Compendio de Mercadeo de Productos Agropecuarios. Editorial Colección Libros y Materiales Educativos / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura No. 82. Segunda edición. Costa Rica 1995. 423 Páginas.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN. GUATEMALA, C.A.. Anuario Estadístico de Precios de Productos e Insumos Agropecuarios 2004. Unidad de Políticas e Información Estratégica. Guatemala 2005. 151 Páginas.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN. El Limón. (en línea). Guatemala, C.A., Consultado el 20 de jul. 2007. Disponible en: <http://www.maga.gob.gt/maga-content/magactual/2006marzo/limón.html>.
- PERDOMO SALGUERO, MARIO LEONEL. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Editorial ECASYA. Primera edición. Guatemala 1999. 225 Páginas.
- STANTON, WILLIAM J.; FUTRELL, CHARLES. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Mc Graw Hill. Octava edición. México 1991. 732 Páginas.
- STONER, JAMES A. F.. Administración. Editorial Pearson Educación. Sexta edición. México 1996. 688 Páginas.
- STONER, JAMES, ET. AL.. Diseño Organizacional y Estructura Organizacional, Administración. Editorial Prentice Hall. Sexta edición. México 1996. 322 Páginas.