

MUNICIPIO DE SAN ANTONIO ILOTENANGO
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (CORTES
TÍPICOS) Y PROYECTO PRODUCCIÓN DE ARVEJA CHINA”

VICTOR HUGO ESQUIVEL LÓPEZ

TEMA GENERAL

“DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO, POTENCIALIDADES
PRODUCTIVAS Y PROPUESTAS DE INVERSIÓN”

MUNICIPIO DE SAN ANTONIO ILOTENANGO
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ

TEMA INDIVIDUAL

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (CORTES
TÍPICOS) Y PROYECTO PRODUCCIÓN DE ARVEJA CHINA”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2010

2010

(c)

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

SAN ANTONIO ILOTENANGO – VOLUMEN 11

2-65-75-AE-2010

Impreso en Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (CORTES
TÍPICOS) Y PROYECTO PRODUCCIÓN DE ARVEJA CHINA”

MUNICIPIO DE SAN ANTONIO ILOTENANGO
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al
Comité Director del
Ejercicio Profesional Supervisado de
la Facultad de Ciencias Económicas
por

VICTOR HUGO ESQUIVEL LÓPEZ

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
en el Grado Académico de
LICENCIADO

Guatemala, Julio de 2010

**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. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto:	P.C. José Antonio Vielman

**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 Grisolia
Director del IIES:	Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz
Jefe del Depto. de PROPEC:	Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera
Delegado Estudiantil Área de Economía.	Emerson Benjamín Rodríguez Alvarado
Delegado Estudiantil Área de Auditoría:	Jorge Roberto Pineda Samayoa
Delegado Estudiantil Área de Administración:	Cristián Estuardo Mayen Batz



**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 7 de octubre de 2010, según Acta No. 15-2010 Punto CUARTO, inciso 4.6, subinciso 4.6.38 la Junta Directiva de la Facultad conoció y aprobó el Informe Individual del Ejercicio Profesional Supervisado, que con el título de "COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (CORTES TÍPICOS) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ARVEJA CHINA", municipio de San Antonio Ilotenango, departamento de Quiché.

Presentó: **VICTOR HUGO ESQUIVEL LÓPEZ**

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

Previo a la aprobación por parte de Junta Directiva de la Facultad, el trabajo citado cumplió 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 diecinueve días del mes de octubre de dos mil diez.

Atentamente,

"IB Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por permitirme alcanzar una meta más, a quien doy gracias por alumbrar mi camino y de todas las cosas concedidas.

A MIS PADRES

Victor Hugo Esquivel Estévez y Clemencia Caridad López de Esquivel, con mucho agradecimiento por su sacrificio, consejo y amor en todo momento.

A MI ESPOSA

Aracely de Esquivel, por su esfuerzo, dedicación y acompañarme en la lucha de superación.

A MIS HIJOS

Daniel y Esteban, por ser mi inspiración y llenarme de amor.

A MIS HERMANOS

Susy, Veraly, Mónica y Angel, por su esfuerzo y apoyo incondicional siempre.

A MIS TIAS

Cristina, Lily y Estela, por sus sabios consejos.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS

Gracias por su amistad sincera y cariño brindado.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Templo de sabiduría que me dio oportunidad de adquirir conocimientos, para servir y contribuir al desarrollo del país.

ÍNDICE GENERAL

PÁGINA

INTRODUCCIÓN	i
--------------	---

CAPÍTULO I **CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO**

1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.2	LOCALIZACIÓN	2
1.3	RECURSOS NATURALES	2
1.3.1	Recursos edáficos (suelos)	3
1.3.2	Recursos hidrológicos (agua)	3
1.3.3	Recursos forestales (bosques)	4
1.4	ASPECTOS DEMOGRÁFICOS	5
1.4.1	Población económicamente activa	5
1.4.2	Niveles de gastos e ingresos familiares	6
1.4.3	Nivel de pobreza	6
1.4.4	Migración	7
1.4.5	Vivienda	7
1.5	DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA	8
1.5.1	División política	8
1.5.2	División administrativa	8
1.6	INFRAESTRUCTURA	9
1.6.1	Vías y medios de comunicación	9
1.6.2	Mercado	10
1.6.3	Rastro	10
1.6.4	Cementerio	10
1.7	SERVICIOS	10
1.7.1	Estatales	11
1.7.1.1	Salud	11
1.7.1.2	Educación	11
1.7.2	Municipales	12
1.7.2.1	Agua	12
1.7.2.2	Drenajes	13
1.7.2.3	Otros	13
1.7.3	Privados	14
1.7.3.1	Servicios telefónicos	14
1.7.3.2	Servicios de internet	14
1.7.3.3	Transporte	14
1.7.3.4	Energía eléctrica	15

1.8	ORGANIZACIONES EXISTENTES	15
1.8.1	Gubernamentales	15
1.8.2	No gubernamentales	16
1.8.3	Sociales	16
1.9	ESTRUCTURA AGRARIA	16
1.9.1	Tenencia	17
1.9.2	Concentración	17
1.9.3	Uso de la tierra	18
1.10	PRODUCCIÓN DEL MUNICIPIO	18
1.11	POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS	19
1.12	EVALUACIÓN DEL ENTORNO	20
1.12.1	Amenazas	20
1.12.2	Riesgos identificados	21
1.12.3	Historial de desastres	22

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN DE CORTES TÍPICOS

2.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	24
2.2	PRODUCCIÓN	24
2.2.1	Volumen y valor de la producción	25
2.2.2	Proceso productivo	25
2.3	COSTOS	29
2.4	ESTADO DE RESULTADOS	31
2.5	RENTABILIDAD	32
2.5.1	Rentabilidad sobre ventas de cortes	32
2.5.2	Relación de utilidad neta	33
2.6	FINANCIAMIENTO	33
2.7	MEZCLA DE MERCADOTECNIA	34
2.7.1	Producto	34
2.7.1.1	Niveles	34
2.7.1.2	Atributos	35
2.7.1.3	Línea	35
2.7.2	Precio	36
2.7.3	Plaza	36
2.7.3.1	Funciones	37
2.7.3.2	Nivel	38
2.7.3.3	Diseño y administración del canal	40
2.7.4	Mezcla promocional	41

2.7.4.1	Promoción	41
2.7.4.2	Ventas	42
2.7.4.3	Publicidad	42
2.7.4.4	Relaciones públicas	42
2.8	ORGANIZACIÓN ACTUAL	43
2.8.1	Planeación	43
2.8.1.1	Visión	43
2.8.1.2	Misión	43
2.8.1.3	Objetivos	43
2.8.2	Organización	44
2.8.2.1	Estructura organizacional	44
2.8.2.2	Cultura organizacional	46
2.8.3	Integración	46
2.8.3.1	Recursos humanos	46
2.8.3.2	Recursos físicos	46
2.8.3.3	Recursos financieros	47
2.8.4	Dirección	47
2.8.4.1	Motivación	47
2.8.4.2	Comunicación	48
2.8.4.3	Liderazgo	48
2.8.4.4	Supervisión	48
2.9.5	Control	48

CAPÍTULO III PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE PRODUCCIÓN DE CORTES TÍPICOS

3.1	MEZCLA DE MERCADOTECNIA	50
3.1.1	Producto	51
3.1.2	Precio	53
3.1.3	Plaza	54
3.1.4	Promoción	56
3.1.5	Canales de comercialización	56
3.1.6	Márgenes de comercialización	57
3.2	ORGANIZACIÓN ACTUAL	58
3.2.1	Planeación	59
3.2.1.1	Visión	59
3.2.1.2	Misión	60
3.2.1.3	Objetivos	60

3.2.2	Organización	61
3.2.2.1	Estructura organizacional	61
3.2.2.2	Cultura organizacional	63
3.2.3	Integración	63
3.2.3.1	Recursos humanos	63
3.2.3.2	Recursos físicos	64
3.2.3.3	Recursos financieros	64
3.2.4	Dirección	64
3.2.4.1	Motivación	64
3.2.4.2	Comunicación	65
3.2.4.3	Liderazgo	66
3.2.4.4	Supervisión	67
3.2.5	Control	67

CAPÍTULO IV

PROYECTO: “PRODUCCIÓN DE ARVEJA CHINA”

4.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	68
4.1.1	Identificación del proyecto	68
4.1.2	Usos del producto	69
4.1.3	Valor nutricional	69
4.1.4	Nombre de marca	70
4.1.5	Logotipo	71
4.1.6	Slogan	71
4.2	JUSTIFICACIÓN	72
4.3	OBJETIVOS	72
4.3.1	Objetivo general	72
4.3.2	Objetivos específicos	73
4.4	ESTUDIO DE MERCADO	73
4.4.1	Oferta	74
4.4.2	Demanda	75
4.4.2.1	Consumo aparente	77
4.4.2.2	Demanda insatisfecha	78
4.4.3	Comercialización	79
4.4.3.1	Proceso de comercialización propuesto	79
4.4.3.2	Propuesta de comercialización	80
4.4.3.3	Propuesta Institucional	80
4.4.3.4	Propuesta funcional	82
4.4.3.5	Propuesta estructural	84

4.4.3.6	Operaciones de comercialización	86
4.5	ESTUDIO TÉCNICO	88
4.5.1	Localización	88
4.5.1.1	Macrolocalización	88
4.5.1.2	Microlocalización	88
4.5.2	Tamaño del proyecto	88
4.5.3	Tecnología	89
4.5.4	Proceso productivo	91
4.5.5	Impacto económico y social	95
4.6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	95
4.6.1	Justificación	95
4.6.2	Planeación	96
4.6.2.1	Visión	96
4.6.2.2	Misión	97
4.6.2.3	Objetivos	97
4.6.2.4	Normas internas	98
4.6.2.5	Normas externas	98
4.6.2.6	Políticas	101
4.6.2.7	Estrategias	102
4.6.2.8	Programas	102
4.6.2.9	Presupuestos	102
4.6.3	Organización	103
4.6.3.1	Tipo y denominación	103
4.6.3.2	Estructura organizacional	103
4.6.3.3	Cultura organizacional	106
4.6.4	Integración	106
4.6.4.1	Recursos humanos	107
4.6.4.2	Recursos físicos	107
4.6.4.3	Recursos financieros	107
4.6.5	Dirección	108
4.6.5.1	Motivación	108
4.6.5.2	Comunicación	109
4.6.5.3	Liderazgo	109
4.6.5.4	Supervisión	111
4.6.6	Control	111
4.7	ESTUDIO FINANCIERO	112
4.7.1	Inversión Fija	112
4.7.2	Inversión en capital de trabajo	114
4.7.3	Inversión Total	117
4.7.4	Fuentes de Financiamiento	118

4.7.5	Estados financieros	120
4.7.6	Costo directo de producción primera cosecha	120
4.7.7	Estados de resultados	124
4.7.8	Presupuesto de caja	128
4.7.9	Estado de situación financiera primer año	130
4.7.10	Evaluación Financiera	134
4.7.11	Punto de equilibrio	134
4.7.12	Flujo neto de fondos	137
4.7.13	Valor actual neto	139
4.7.14	Relación beneficio costo	140
4.7.15	Tasa interna de retorno	141
4.7.16	Periodo de la recuperación de la inversión	142
4.8	Impacto social	143
	CONCLUSIONES	145
	RECOMENDACIONES	147
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Volumen y valor de la producción de cortes típicos. Año 2008.	25
2	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Costo directo de producción. Año 2008.	30
3	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Estado de resultados. Año 2008.	31
4	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Márgenes de comercialización. Año 2008.	40
6	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Márgenes de comercialización propuesto. cortes típicos. Año 2008.	55
7	Estados Unidos de América. Producción de arveja china. Oferta total histórica y proyectada. Años: 2008 - 2012	71
8	Estados Unidos de América. Producción de arveja china. Demanda histórica y proyectada. Años: 2008 - 2012	72
9	Estados Unidos de América. Producción de arveja china. Consumo aparente, histórico y proyectado. Años: 2008 - 2012	73
10	Estados Unidos de América. Producción de arveja china. Demanda insatisfecha histórica y proyectada. Años: 2008 - 2012	74
11	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Márgenes de comercialización. Año: 2008.	75
12	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Programa de producción proyectado. Años: 2008 - 2012.	82
13	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Inversión fija. Año: 2008.	113
14	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Inversión en capital de trabajo. Año: 2008.	115
15	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Inversión total. Año: 2008.	117

16	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Fuentes de financiamiento del proyecto. Año: 2008.	118
17	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Amortización de préstamo. Año: 2008.	120
18	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Costo directo de producción. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008.	121
19	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Costo directo de producción proyectado. Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.	123
20	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Ventas proyectadas. Año: 2008.	124
21	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Estado de resultados del primer año. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008.	125
22	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Estados de resultados proyectado. Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.	127
23	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Presupuesto de caja. Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008.	129
24	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Presupuesto de caja a 5 años. Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.	131
25	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Estado de situación financiera. Al 31 de diciembre de 2008.	133

26	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Estado de Flujo Neto de Fondos. Año: 2008	138
27	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Valor Actual Neto - VAN. Año: 2008.	139
28	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Relación Beneficio Costo - RBC. Año: 2008.	140
29	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Tasa Interna de Retorno - TIR. Año: 2008.	141
30	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Periodo de Recuperación de la Inversión. Año: 2008.	143

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Población económicamente activa por género. Año: 2008.	5
2	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Niveles de pobreza. Año: 2008.	6
3	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Cobertura total escolar. Año: 2008.	12
4	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Concentración de la tierra. Año: 2008.	17
5	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Participación de las actividades productivas. Año: 2008.	19
6	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Flujograma proceso productivo. Producción Cortes típicos. Año: 2008.	29
7	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Canales de comercialización. Cortes típicos. Año: 2008.	39
8	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Estructura organización. Talleres artesanales de cortes. Año: 2008.	45
9	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Canal de comercialización propuesto. Cortes típicos. Año: 2008.	57
10	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Estructura organizacional propuesta. Año: 2008.	62
11	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Canal de comercialización. Año: 2008.	86
12	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Flujograma proceso productivo. Año: 2008.	94
13	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Organigrama funcional. Año: 2008.	104
14	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Punto de equilibrio. Año: 2008.	113

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Antecedentes de desastres. Año: 2008.	22
2	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Valor nutricional. Año: 2008.	70
3	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Listado de exportadores Mayoristas - AGEXPORT-. Año: 2008.	81

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proceso productivo de Cortes típicos. Montaje de hilos en telar. Año: 2008.	26
2	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proceso productivo de Cortes típicos. Elaboración de tejido. Año: 2008.	27

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Logotipo propuesto. Producción de cortes típicos. Año 2008.	52
2	Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. Proyecto: Producción de arveja china. Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L. Logotipo propuesto. Año 2008.	71

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, establece el Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), como una opción de evaluación final, previo a otorgar el título en el grado académico de Licenciado.

Este medio de evaluación persigue la investigación de campo tipo socioeconómico, para ampliar el conocimiento científico del entorno material y social, de las regiones más empobrecidas del país, evaluando las condiciones de la población y elaborando informes científicos para disposición de las autoridades y organismos de apoyo.

El presente informe individual fue elaborado con base en la investigación de campo, realizada en el municipio de San Antonio Ilotenango, departamento de Quiché, en el segundo semestre del año 2,008. Es complemento del informe colectivo, realizado por grupo de practicantes interdisciplinarios de la misma Facultad.

El tema del informe es la "Comercialización y organización empresarial (cortes típicos) y proyecto: producción de arveja china".

El objetivo de la investigación fue: conocer la situación y las condiciones en que se desarrolla la actividad económica de las unidades productivas diagnosticadas, y con este conocimiento, formular y proponer mejoras en los procesos de comercialización y organización, observando la utilización eficiente de los recursos disponibles. Objetivo que se alcanzo al obtener información necesaria, para exponer el escenario existente y presentar propuestas a la problemática.

La hipótesis planteada en el plan de investigación fue: “La situación en que se encuentra la comercialización y organización de las artesanías de cortes tejidos, en el Municipio de San Antonio Ilotenango, departamento del Quiché, no ha permitido que se desarrolle eficientemente la actividad artesanal”.

Dicha hipótesis se aprueba, según los resultados obtenidos en la investigación realizada en el Municipio. Los artesanos al no estar organizados, no unen esfuerzos para alcanzar objetivos comunes, como el de adquirir materias primas a menor precio y el entablar negociaciones con instituciones estatales y privadas. El acceso a financiamiento se les restringe, limitando sus inversiones, que influyen en la producción y la dependencia de intermediarios para comercializar.

La metodología utilizada para concretar el informe, se muestra a continuación.

- Etapa Inicial: seminario general, seminario específico, visita preliminar al campo.
- Etapa de investigación de campo: establecimiento del plan de investigación, entrevistas, encuesta e investigación en el campo.
- Etapa de elaboración del informe: ordenar, clasificar, tabular y analizar la información, para presentación de resultados.

Estructurado el presente informe en cuatro capítulos, abarca cada uno diferentes temas que se describen a continuación.

Capítulo I: enumera las características socioeconómicas del Municipio, abarca los antecedentes históricos, localización, recursos naturales, aspectos demográficos, división político-administrativa, infraestructura, servicios, organizaciones existentes, estructura agraria, producción, potencialidades

productivas y la evaluación del entorno, mostrando el panorama completo del Municipio con sus fortalezas y debilidades.

Capítulo II: considera el producto principal del tema asignado, para la elaboración del informe individual, señalando la situación de la comercialización y organización de la producción de los cortes típicos, como también la problemática que enfrenta.

Capítulo III: desarrolla una propuesta a la situación encontrada del proceso de comercialización y de la organización actual, de la producción de cortes típicos en el Municipio.

Capítulo IV: se desarrolla para el Municipio, el proyecto de la producción de arveja china, detallando los pasos a seguir para su implementación y seguimiento.

Se presentan estudios de mercado, técnico, administrativo legal y financiero, para validar su factibilidad.

Como resultado final de la investigación se presentan conclusiones y recomendaciones, con la intención de que los lectores dispongan de un instrumento, que sirva de apoyo en la toma de decisiones, que contribuyan al desarrollo del Municipio.

El aporte de la investigación efectuada, es proporcionar un documento que indique soluciones para el desarrollo y mejoramiento social del país.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO

Se presentan a continuación los aspectos generales del municipio de San Antonio Ilotenango, departamento de Quiché, en los cuales se incluyen elementos históricos, geográficos, demográficos y los recursos con que cuenta el Municipio.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El origen del nombre del municipio de San Antonio Ilotenango, según el Dr. Jorge Luis Arriola en su libro de las Geonimias de Guatemala, deriva de la palabra "Ilotenango" significa "cerro de los elotes" y proviene de los vocablos en lengua Nahuatl: ilotl, alteración de elotl (elote); "tenán", cerro y "co", sufijo locativo.

"El pueblo de San Antonio Ilotenango es de origen precolombino. Su territorio formó parte de la Confederación K'iche' y fue ocupado por el calpul (unidad territorial organizada sobre la base de linajes) de Ilocab.

Según el Decreto del 27 de agosto de 1836, el pueblo de San Antonio Ilotenango aparece adscrito al circuito de Quiché. La Oficina de Estadística lo registra como municipio del departamento de Quiché en 1892."¹ Es un Municipio de cuarta categoría, siendo el gobierno municipal electo por periodos de cuatro años.

¹ Coordinadora Interinstitucional de San Antonio Ilotenango, Informe del diagnóstico comunitario participativo de San Antonio Ilotenango, Quiché. Año 2008. Páginas 7 y 8.

La población en un 98% es indígena, según encuesta 2008. Ésta se comunica principalmente mediante el idioma K'iche, aunque también se habla el Español; siendo el primero, el único utilizado en algunas áreas del Municipio.

1.2 LOCALIZACIÓN

El municipio de San Antonio Ilotenango con una extensión territorial de 80 kilómetros cuadrados, está ubicado en el sur del departamento de Quiché, se encuentra a una distancia de 178 kilómetros de la Ciudad de Guatemala y a 12 kilómetros de la cabecera departamental Santa Cruz de Quiché.

“Su localización geográfica está representada por las siguientes coordenadas: Altitud: 1,950 metros sobre el nivel del mar. Latitud: norte 155° 37'39”. Longitud: 90° 53'12.”²

Limita al norte con San Pedro Jocopilas (Quiché) y Santa Lucía la Reforma (Totonicapán); al este con San Pedro Jocopilas y Santa Cruz de Quiché; al sur con Santa Cruz del Quiché y Patzité (Quiché); y al oeste con los municipios de Totonicapán y Santa María Chiquimula (Totonicapán).

1.3 RECURSOS NATURALES

“Son todas las substancias, elementos, objetos o cosas que pertenecen a la naturaleza”³, se utilizan en combinaciones por el ser humano para su subsistencia, o para transformarlas en otras, con el fin de convertirlas en satisfactores de necesidades.

² Ibid. Página 9.

³ GABRIEL PILOÑA ORTIZ, Recursos Económicos de Guatemala y C.A., Guatemala, año 2,000. Página 32.

1.3.1 Recursos edáficos

Los recursos edáficos se refieren a los suelos, que “es la capa más superficial y laborable de la tierra, compuesta por materiales orgánicos, inorgánicos y/o minerales, que sirven de base y sustentación a los vegetales y animales que viven en y sobre el mismo”⁴. Recurso que es utilizado para llevar a cabo diferentes actividades productivas y funciona como purificador natural del agua.

En el Municipio existen cuatro tipos de suelo: agroforestería con cultivos anuales o clase III, agroforestería con cultivos permanentes o Clase IV, sistema silvo-pastoriles o Clase VI y tierras forestales para producir o Clase VII.

Los suelos son profundos y la cantidad de piedras en los suelos es de mediano porcentaje, la estructura es en su mayoría laminar, con buen drenaje natural, que en su mayoría se utilizan para la actividad agrícola, sin rotación de cultivos, significando un desgaste excesivo de los minerales y nutrientes de la tierra, debido a que su vocación es forestal.

Con la explotación de los bosques para la utilización de la leña como combustible y el avance de la frontera agrícola, se manifiesta en el Municipio erosión y desgaste de los suelos.

1.3.2 Recursos hidrológicos

Se refieren a la cantidad de agua disponible en el Municipio, “es el principal recurso para el ser humano; de el depende la supervivencia de todos los seres vivos de la tierra”⁵. El agua al mezclarse con los nutrientes del suelo, alimenta a las plantas que proveen alimentos al reino animal.

⁴ Ibid. Página 33.

⁵ Ibid. Página 62.

El Municipio cuenta con diversidad de recursos hidrológicos, lo atraviesan cinco ríos, su caudal es muy importante para la actividad económica, son utilizados para riego de los sembradíos agrícolas, como recurso de cantera y para recibir todo el desfogue del casco urbano de los drenajes y de la planta de tratamiento de aguas negras, tienen potencial para abastecimiento de agua para consumo humano.

Se ubican dos lagunas, siendo la más importante la llamada Las Garzas, que además de proveer comestibles, tiene potencial turístico que no ha sido aprovechado, por la pérdida de hábitat y el deterioro ambiental. Existe contaminación de desechos sólidos y de drenajes del casco urbano hacia ésta laguna.

1.3.3 Recursos forestales

“El recurso forestal lo integra la variada gama de especies boscosas que se utilizan para la satisfacción de las necesidades del ser humano.”⁶

En el Municipio el área sin cobertura forestal llega a un 42%, con un total de 5,917 hectáreas, que se utilizan para fines agrícolas y de vivienda.

El uso principal que se le da al bosque para el desarrollo económico en el Municipio, es la extracción de la leña como fuente primaria de combustible para lograr la cocción de alimentos, no se cuenta con aserraderos, existiendo poca fabricación de muebles. El territorio no cuenta con áreas protegidas establecidas que ayuden a preservar los bosques y restaurar la flora y la fauna.

Por las características de los bosques en el Municipio se clasifican en dos tipos, uno de ellos es el de coníferos donde predomina el pino (*Pinus Caribaea*) y los bosques mixtos que incluye caoba, sauces, robles, aliso.

⁶ Ibid. Página 76.

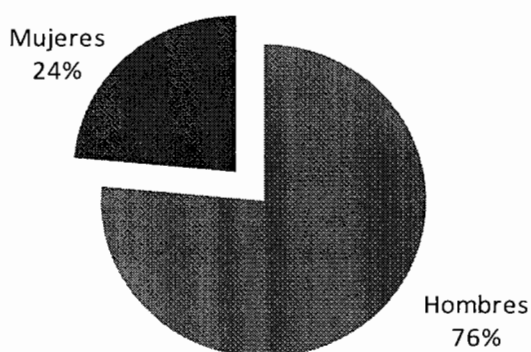
1.4 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Tema que se enfoca en el estudio de las características de la población y su relación con variables socioeconómicas como lo son ingreso, gasto, educación, salud, y su incidencia directa en el desarrollo económico del Municipio.

1.4.1 Población económicamente activa

La población económicamente activa – PEA – es un indicador económico importante que incluye a la población de 15 años en adelante, las cuales estaban ocupadas o buscaban serlo, tomando en cuenta que no incluye a toda la población con edad de trabajar, no se toma a consideración los estudiantes, las amas de casa y los enfermos. Mientras más alto sea el porcentaje de la PEA mayor posibilidades de crecimiento económico tendrá el Municipio.

Grafica 1
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Población Económicamente Activa por género
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

En el cuadro se determina que la PEA en el año 2,008, está conformada en mayor porcentaje por hombres. La participación femenina en el periodo 1994-2002 obtuvo un aumento considerable del 6.3%, significando mayor incorporación de la mujer en actividades productivas; pero desde el año 2002 al 2008 se ha mantenido constante el porcentaje de participación femenina.

1.4.2 Niveles de gasto e ingreso familiar

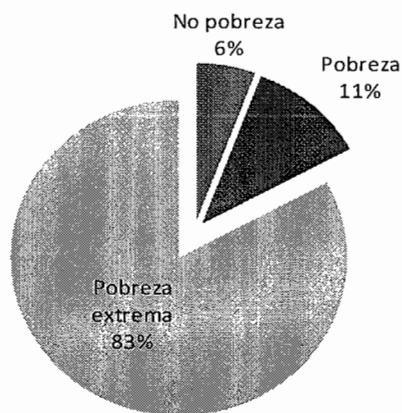
El Municipio es parte del departamento de Quiché, el cual tiene uno de los más altos índices de pobreza a nivel nacional, su población percibe ingresos muy bajos en su actividad económica, los cuales varían según la actividad productiva que desempeñen. Un dato importante, es que sólo el 4% de la población recibe ingresos por remesas.

En el nivel de ingresos de Q.1.00 a Q.1,500.00 representan el 53% del total de hogares que conforman el Municipio, se determina que los ingresos en la mayoría de hogares resulta insuficiente para cubrir todas las necesidades básicas de la familia como lo son la alimentación, vivienda, educación, etc.

1.4.3 Niveles de pobreza

Las familias que obtienen ingresos inferiores al costo de la canasta básica, no garantizan la plena satisfacción de todas las necesidades básicas, limitan las posibilidades de un desarrollo normal de sus integrantes, aunque se cuente en ocasiones con alimentación, no tienen acceso a servicios básicos.

Grafica 2
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Niveles de pobreza
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

A través de la encuesta, se determinó que en el año 2008, el 94% de la población se encuentra en pobreza y pobreza extrema, reportando un mayor índice, este último como se muestra en la gráfica anterior. Los ingresos del 82.90% de la población en pobreza extrema, son de Q228.00 por hogar que en promedio son de 5 integrantes, no es suficiente el ingreso para cubrir las necesidades básicas.

1.4.4 Migración

El Instituto Nacional de Estadística define migración como “El desplazamiento, con cambio de residencia habitual de personas, desde un lugar de origen o lugar de partida, a un lugar de destino o de llegada y que implica atravesar los límites de división geográfica, ya sea de un país a otro, o de un lugar a otro dentro de un mismo país”⁷

La emigración se da principalmente con el objetivo de ir en búsqueda de un trabajo, con el fin de buscar ingresos para el sostenimiento familiar, existe emigración interna y externa, según la investigación de campo 2008, el 19% de la población emigra a la Ciudad de Guatemala, cabeceras departamentales o a los Estados Unidos de Norteamérica.

En el Municipio la inmigración ha tenido poca afluencia, ya que sólo existe un 2% de la población que reside, pero no son originarios del lugar. Las personas provienen de municipios cercanos con el fin de participar en la agricultura y el comercio.

1.4.5 Vivienda

La vivienda constituye un factor importante en la calidad de vida de los habitantes del Municipio, ya que si esta reúne la condición de seguridad, higiene y comodidad, permite a sus ocupantes la realización de un descanso adecuado, para luego la realización de las actividades cotidianas.

⁷ Instituto Nacional de Estadística -INE-, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación, Glosario de términos. Año 2002. Página 9,764.

En la encuesta, el porcentaje de vivienda propia en el Municipio, alcanzó un 90%, observándose hogares con más de cinco integrantes en condiciones de pobreza extrema.

Las viviendas improvisadas representan un mínimo porcentaje, siendo las casas formales en un 98.68% las que predominan en el Municipio, los materiales que predominan en la construcción de una vivienda en el Municipio son: las paredes de adobe en 93.99%, los techos de teja en un 83.28% y los pisos en su mayoría son de tierra.

1.5 DIVISIÓN POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA

En esta variable se determina la conformación del Municipio a través del tiempo, a nivel geográfico y administrativo; se describe el ordenamiento territorial establecido, la identificación de las autoridades y su forma de gobierno.

1.5.1 Política

El municipio de San Antonio Ilotenango está constituido por 27 comunidades, de las cuales la Municipalidad establece los centros poblados por categoría para el 2,008 como sigue: 10 cantones, 16 parajes y una cabecera municipal.

1.5.2 Administrativa

Según el Decreto 12-2002 del Código Municipal, la naturaleza del Municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. El poder local en el Municipio está representado por La Corporación Municipal, integrado por el Alcalde Municipal, un Secretario Municipal, Tesorero o Director Financiero, dos Síndicos, cuatro Concejales y los Alcaldes Auxiliares.

El Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE), el cual se encuentra integrado por representantes de los consejos comunitarios de desarrollo, miembros de la

Corporación Municipal, organizaciones sociales locales, organizaciones no gubernamentales e Instituciones del Estado.

Por último, los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE) que son organizaciones que representan a las autoridades municipales y se encargan de determinar las necesidades prioritarias, para darle seguimiento a los proyectos de las comunidades, actualmente se encuentran registrados 27 consejos comunitarios.

1.6 INFRAESTRUCTURA

Para el desarrollo de las actividades productivas del Municipio, y para atender las necesidades básicas de la población, se hace necesario elementos físicos y de la prestación de servicios básicos.

1.6.1 Vías y medios de comunicación

La única carretera asfaltada en el Municipio, es la que comunica con la cabecera departamental Santa Cruz de Quiché, que continuamente se ve afectada por derrumbes.

El área urbana se encuentra adoquinada en un 85%, el acceso a las comunidades que conforman el Municipio se comunican entre sí por caminos de terracería en regular estado en verano y en mal estado durante el invierno. Además se puede transitar por caminos de terracería con los municipios de Santa María Chiquimula y Santa Lucía La Reforma del departamento de Totonicapán, y con San Pedro Jocopilas del departamento de Quiché.

Actualmente se encuentran tres puentes en el casco urbano, adicionalmente a los 13 puentes distribuidos por el Municipio que se conservan en buenas condiciones para el tránsito de vehículos. Regularmente se presentan derrumbes en los caminos y carreteras, que dificultan el tráfico de vehículos.

1.6.2 Mercado

Se ubica en la plaza central del Municipio, conformado por 900 puestos fijos en 13 sectores, de los cuales el 70% se encuentran ventas informales sobre la calle principal del Municipio y el 30% restante se ubica dentro de la estructura del mercado. Su infraestructura se encuentra en buen estado, aunque es insuficiente para la cantidad de oferentes y compradores que llegan a la plaza.

La tarifa que cobra la Municipalidad por derecho de piso de plaza es de setenta y cinco centavos de quetzal por metro cuadrado. Los días especiales de mercado son el martes y sábado. El resto de centros poblados en el área rural no tienen ningún mercado formal.

1.6.3 Rastro

En el casco urbano existe un rastro, donde se destaza ganado menor y mayor. Este llena los requisitos mínimos de salubridad, realizan dicha actividad de forma tradicional y rudimentaria, abastece el mercado local y centros poblados.

1.6.4 Cementerio

El cementerio, hasta el año 2005 se encontraba al aire libre, la circulación de éste fue inaugurada el 21 de octubre del 2005, alrededor del perímetro se instalaron gradas, iluminación y descansos de cemento.

1.7 SERVICIOS

Los servicios básicos en municipio de San Antonio Ilotenango, se establecen en beneficio de la población y para el desarrollo general del Municipio. Son proporcionados por instituciones privadas y estatales, se presentan a continuación.

1.7.1 Estatales

Se refiere a todas aquellas entidades de gobierno dedicadas al servicio de la población, con la función de velar por las necesidades y por el beneficio constante de los habitantes.

1.7.1.1 Salud

Se presta el servicio de salud en el Municipio, para toda la población y las comunidades por medio del centro de salud y sus unidades. Este servicio es esencial para poder atender una de las necesidades básicas de la población, el contar con uno o varios puestos de salud dentro del Municipio determina el grado de desarrollo de la población.

Según datos obtenidos de la Unidad de Planificación Estratégica del centro de salud de San Antonio Ilotenango para el año 2008, según indica el POA, el centro tiene la capacidad y da cobertura al total de habitantes del Municipio.

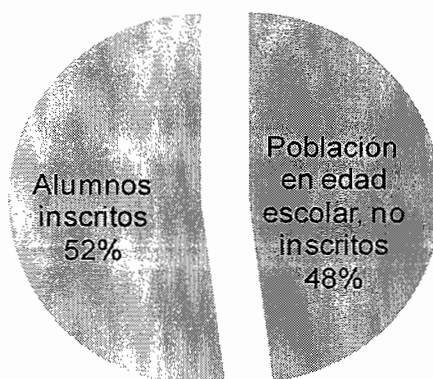
El centro de salud con sus diferentes unidades, prestan el servicio a las distintas comunidades del Municipio de acuerdo a su ubicación, se cuenta con un centro de salud, un puesto de salud y diecinueve puestos de convergencia, planificados previamente en un promedio de una visita por semana a cada centro poblado.

1.7.1.2 Educación

La educación es un servicio que constituye uno de los principales elementos del desarrollo socioeconómico de una población. El Municipio cuenta con el servicio educativo para todas sus comunidades y abarca todos los niveles educativos, pero con limitaciones.

La tasa de cobertura se deriva de la cantidad de estudiantes inscritos en relación al total de la población en edad escolar, desde el nivel pre-primario hasta diversificado.

Grafica 3
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Cobertura total escolar
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Las tasas de deserción educativa, son los estudiantes inscritos al inicio del ciclo escolar, que por diversas circunstancias se tienen que retirar de las aulas y no concluyen sus estudios. En el año 2008, en el nivel primario hubo poca deserción, fue de 3.77%, en el sector privado, la tasa de deserción alcanzó un 7% y la deserción en el sector por cooperativa en un 1.63%.

1.7.2 Municipales

Se refiere a todas aquellas entidades autónomas dedicadas al servicio de la población, con la función de velar por las necesidades y por el beneficio constante de los habitantes.

1.7.2.1 Agua

El Municipio cuenta únicamente con el servicio de agua entubada en las comunidades y su cabecera municipal. Este servicio en el área urbana es proporcionado en un promedio de tres veces por semana, distribuido en dos sectores que son barrio sur y barrio norte.

En el área rural, el agua es extraída de nacimientos y manantiales, los cuales por la cantidad de habitantes en cada cantón y paraje no es suficiente para satisfacer la demanda. Existen comunidades como Patzalá, en donde es escaso este servicio, es proporcionado en un máximo de dos veces por mes. Los habitantes en tal situación tienen que acudir a los ríos de la región o pozos propios.

Para el año 2008 todos los centros poblados cuentan con el servicio de agua entubada, sólo que no es suficiente en épocas de verano.

Actualmente existen proyectos para mejorar el servicio en las comunidades, entre éstas se pueden mencionar Xebaquit, Tzancagüip, Sac-Xac que está gestionando un pozo mecánico, Patzalá, Chuichop, Chusicá.

1.7.2.2 Drenajes

El servicio de drenajes solamente se da en el casco urbano. Para el año 2008, la cobertura es del 84%. No existen planes de las autoridades municipales, para proporcionar este servicio a las demás comunidades del Municipio.

En el área rural, cuentan únicamente con letrina u otro tipo de servicio, se ven afectados debido a que echan el agua contaminada a vertederos, ríos y riachuelos. Estos desechos contaminan el ambiente y el agua, los mismos habitantes la necesitan para beber, riegos de plantaciones, lavar ropa y otros.

1.7.2.3 Otros

El sistema de recolección de basura en el Municipio, no le da el tratamiento apropiado a los desechos sólidos. A partir del año 2008 se inició con un plan piloto de recolección de basura gratuito sólo en el casco urbano, a partir del año 2009 se estará cobrando por este servicio. No existen planes de dar el servicio a las demás comunidades del Municipio.

Para el año 2008 según encuesta, existe una cobertura de recolección del 86% sólo en el casco urbano. A nivel de Municipio, las personas queman la basura en un 34.46%, la entierran 21.24% y la tiran 27.73%.

1.7.3 Privados

Son todas aquellas empresas privadas que están autorizadas para prestar un servicio a la población, con la intención de obtener ganancias económicas.

1.7.3.1 Servicios telefónicos

En los servicios telefónicos, la empresa de Telecomunicaciones de Guatemala S.A. -TELGUA-, tiene cobertura sólo dentro del área urbana con un 25% de los hogares. Además existen las empresas de telefonía celular TIGO, MOVISTAR Y CLARO, que cuentan con torres instaladas en el Municipio.

No existen teléfonos comunitarios que faciliten la comunicación entre habitantes, sólo se alquilan en las tiendas éste servicio.

1.7.3.2 Servicios de internet

En el área urbana se encuentran dos locales que prestan el servicio de Internet, pero no está siempre disponible el servicio por problemas de señal, además de una empresa de televisión por cable.

1.7.3.3 Transporte

En la cabecera municipal se encuentra una asociación de transportistas, que prestan el servicio en 42 unidades tipo microbús, cubren la ruta San Antonio Ilotenango- Santa Cruz del Quiché. Para el transporte de pasajeros y carga hacia las comunidades del Municipio, existe otra asociación conformada por 30 propietarios de pick-ups, que prestan el servicio.

La Municipalidad cobra una tasa municipal de Q.12.00 por el derecho de circulación.

1.7.3.4 Energía eléctrica

La mayor parte de las comunidades en el Municipio, cuentan con el servicio de energía eléctrica. La entidad encargada de proporcionarlo es la empresa española DEOCSA. La cobertura domiciliar de energía eléctrica, para el año 2008, alcanza en el casco urbano un 100% y en el área rural un 95%.

El 97% de las viviendas tienen la tarifa domiciliar y el 3% una tarifa comercial. De los datos obtenidos en la encuesta, se determinó que las comunidades que no cuentan con el servicio son: Xebaquit, Pajuyup y Chusicá.

1.8 ORGANIZACIONES EXISTENTES

La organización es un proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntamente de manera estructurada, con un fin en mente.

1.8.1 Gubernamentales

Se refiere a entidades del gobierno que tienen como objetivo el proporcionar servicios y apoyo, a los habitantes de las comunidades, funcionan mediante fondos de estado.

- Subdelegación del Tribunal Supremo Electoral
- Juzgado de Paz del Organismo Judicial
- Policía Nacional Civil – PNC –
- Comité Nacional de Alfabetización – CONALFA –
- Fondo Nacional para la Paz – FONAPAZ –

1.8.2 No gubernamentales

Se refiere a entidades que tienen como objetivo proporcionar ayuda de diferente tipo, a los habitantes de las comunidades más necesitadas, funcionan mediante fondos donados por países desarrollados u otras instituciones. Se encuentran las siguientes.

- Agencia de los Estados Unidos de America para el Desarrollo – USAID –
- Asociación de Desarrollo Integral San Antonio – ADISA –

1.8.3 Sociales

En el Municipio en Julio del 2001 entró en vigencia la Ley de Consejos Comunitarios de Desarrollo, según Decreto Gubernativo 11-2002 que propicia la organización comunitaria y municipal.

- Comités Comunitarios de Desarrollo – COCODES –
- Consejo Municipal de Desarrollo – COMUDE –
- Comités de padres de familia en las escuelas.

1.9 ESTRUCTURA AGRARIA

Se define como la interrelación de los factores de la producción: tierra, capital y trabajo en el área rural, su situación o estado, que en forma eficiente aproveche a los recursos, con el fin de fomentar el desarrollo y crecimiento económico de la población agraria.

Comprende la tenencia, concentración y uso de la tierra en el Municipio, que a continuación se desarrollan.

1.9.1 Tenencia

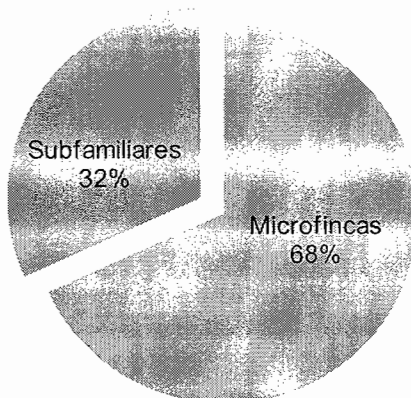
La propiedad de la tierra es importante para Guatemala, ya que es un país donde la mayoría de la población rural, depende de la tierra para la generación de alimento e ingresos.

En la investigación del año 2008, se estableció que el 99% de la población agrícola del Municipio, es propietaria de la tierra. En tanto que la arrendada, ésta forma de la tenencia de la tierra, no tiene ninguna representación significativa en el Municipio, que es del 0.52%.

1.9.2 Concentración

La actividad productiva agrícola que se realiza en Guatemala, es en el área rural y es donde existe uno de los principales problemas sociales, que es la tenencia y concentración de la tierra. Las fincas en el Municipio según estrato, se dividen en microfincas y fincas subfamiliares, éstas concentran la tierra productiva disponible en diferente proporción.

Grafica 4
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Concentración de la tierra por superficie
Según estrato
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

En el año de 2008, las microfincas y fincas subfamiliares representaban el 100% de las fincas y concentraban el 68% y 32% respectivamente de la superficie disponible de la tierra productiva.

1.9.3 Uso de la tierra

La utilización de la tierra, es el aprovechamiento que se hace de ella, sin importar la vocación del suelo.

Para la actividad agrícola en el año 2003, se abarco la tierra en un 60.20%, la muestra 2008, confirma que los pobladores del Municipio explotan intensivamente el recurso tierra, a pesar de su bajo potencial para dicho uso.

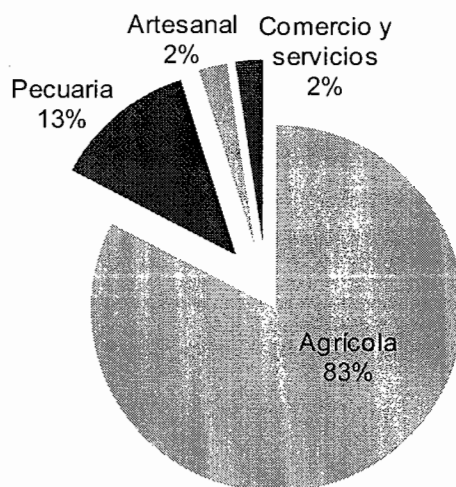
La actividad pecuaria en 2003 se realizaba en el 26.07% del suelo disponible. El área cubierta por bosques, para el año de 1979 era del 74.38%, reduciéndose drásticamente en el año 2003 al 35%, la principal causa, la extracción de leña.

Para el 2008, se determino que el 97.41% de la población, utiliza leña para cocinar alimentos.

1.10 PRODUCCIÓN DEL MUNICIPIO

Las actividades productivas, son aquellas que influyen directamente en la economía del Municipio, generando empleos directa e indirectamente, se encuentran: agrícola, pecuaria, artesanal, de comercio y de servicios. Los porcentajes de participación se detallan a continuación.

Gráfica 5
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Participación de las actividades productivas
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Se observa que la mayor parte de la población es empleada en la actividad agrícola, ésta es la principal actividad laboral del Municipio, dadas las características sociales y económicas de los pobladores del mismo, ésta es indispensable para la subsistencia de la población y economía del Municipio.

1.11 POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS

Se refieren a los recursos naturales y físicos que se encuentran sin utilizar o que no se aprovechan al máximo en el Municipio.

Para las potencialidades agrícolas, las características del suelo y las condiciones climatológicas en el Municipio, son aptas para el cultivo de cebolla, mora, arveja china, tomate manzano, ajo, papa y chile pimiento. Se identifica como una potencialidad la arveja china por contar con los elementos para su cultivo,

producto que contribuye a la diversificación de la agricultura y tiene demanda a nivel internacional.

En las potencialidades pecuarias, se consideran los hábitos culturales y de dieta de la población, los sobrantes de la agricultura, que pueden utilizarse en la dieta del ganado. El ganado principal es el porcino, se define como potencialidades, el engorde de ganado ovino y de pavos.

Como potencialidad turística, se establece un parque recreativo, que muestre los atributos ecológicos y la laguna de la Cabecera Municipal. La actividad turística es factible, considerando que se encuentra a 12 kilómetros de la Cabecera Departamental y la carretera principal es asfaltada.

En las potencialidades de servicios, se consideran: hoteles, restaurantes, bancos, lavanderías, teléfonos monederos, clínicas y otros.

1.12 EVALUACIÓN DEL ENTORNO

Es el establecimiento y análisis de las condiciones del entorno físico, natural y social en que está sumergida la población del Municipio, visualizando las amenazas y las vulnerabilidades, las cuales crean el riesgo.

1.12.1 Amenazas

Existen comunidades que son más propensas a amenazas, ya sea por ubicación geográfica, el difícil acceso a los recursos naturales y a los servicios básicos. Esto determina el peligro a que están expuestas.

En el Municipio existe la amenaza causada por fenómenos naturales, ya sea por fallas geológicas o cambios hidrometeorológicos, la condición de los suelos, con erosión, sequías, deslizamientos y derrumbes.

La amenaza de derrumbes y deslizamientos en centros poblados, es constante debido a los terrenos que son inclinados. El daño a las construcciones es latente, por el material de construcción de viviendas, que están construidas con adobe y teja.

La inseguridad alimentaria, se presenta debido a que la población el 91% se encuentra en pobreza y un 38% en pobreza extrema.

El brote de enfermedades por contaminación ambiental es amenaza, pues los habitantes del área rural, no disponen de ciertos servicios, esto es un foco de infecciones y plagas.

1.12.2 Riesgos identificados

Riesgo: “Es La posibilidad de que haya daños o pérdida de vidas humanas, cultivos, animales, viviendas y otros bienes materiales. Es importante saber que amenaza y la vulnerabilidad crean el riesgo. Si una comunidad no puede reducir los riesgos es muy probable que suceda un desastre”⁸.

Los riesgos identificados se encuentran: sismos y terremotos, uso de materiales no adecuados para la construcción, Rozas y quema de basura, derrumbes en carreteras y caminos, aguas servidas, vientos fuertes, falta de drenajes, deslizamientos, erosión, contaminación de ríos, tala de arboles, extracción de arena y selecto, pérdida de la cosecha por topografía inclinada de terrenos, incendios forestales, padecimiento de enfermedades por falta de servicios de recolección de basura y drenajes, entre otros.

⁸ Ministerio de Educación –MINEDUC– Boletín Educativo, La reducción de desastres comienza en la escuela. Año 2008. Página 4.

1.12.3 Historial de desastres

La Comisión Nacional para la reducción de desastres, en su subdelegación y central, lleva el control de los principales desastres a nivel del Departamento y trabajan con las autoridades de cada uno de los Municipios. Se describen a continuación los daños ocurridos en el transcurso del tiempo.

Tabla 1
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Antecedentes de desastres
Año: 2008

Concepto	Descripción
Linchamientos	En el año 2007, fueron linchados tres evangélicos en el cantón Canamixtoj.
Tormenta con granizo	En el mes de septiembre del año 2008 ocurrió una tormenta con granizo, en el paraje de Chusica, se perdió la cosecha de maíz en su totalidad y otros sembradillos, afectando a los habitantes.
Derrumbes	En la carretera asfaltada que conduce de Santa Cruz del Quiché a San Antonio Ilotenango, son zonas de constantes derrumbes. Por las fuertes lluvias que se suscitan a cada año durante la época de invierno.
Fuertes vientos	El fenómeno que ocurrió durante las fuertes lluvias que se presentaron en el invierno del 2008 en el Municipio, venía acompañado de fuertes vientos que provocaron daños a la plantación de maíz y frijol.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Con la elaboración del historial de desastres en el Municipio, se podrán comprender los fenómenos actuales y obtener el conocimiento de hechos y sucesos registrados durante la historia, para contrarrestar los efectos futuros.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DE CORTES TÍPICOS

Los trajes indígenas han sido el distintivo y característico de la vestimenta de la población guatemalteca durante muchos años, sus detalles, tejidos y colores son parte de un símbolo que revelaba el lugar de origen del portador.

El tejido típico llamado Corte, forma parte del vestuario de la mujer indígena, prenda de vestir que identifica a diferentes etnias y regiones geográficas del Guatemala. En la actualidad las mujeres siguen la tradición de portar Cortes, sin embargo hay una porción de éstas que ya no lo utilizan, en parte por razones económicas y en sustitución portan tejidos sintéticos.

El municipio de San Antonio Ilotenango, departamento de Quiché, es uno de los productores de Cortes típicos, donde son elaborados manualmente por artesanos, que adecuan su vivienda para habilitar el taller artesanal. Esta labor constituye una fuente importante de ingresos para la economía del Municipio.

Este tipo de producción se clasifica como parte de la cultura y de las ocupaciones familiares que se transmiten de generación en generación, la producción es destinada en su mayoría para la importación hacia la Cabecera Departamental, otros departamentos y la Ciudad de Guatemala.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El tejido típico denominado Corte, es una prenda de vestir que utilizan las mujeres indígenas, lo emplean para cubrir la parte inferior del cuerpo, son fabricados con hilo de algodón en distintos colores y calidades. Son tejidos en telares de pie, su confección lleva un largo proceso, que involucra instrumentos rudimentarios y un tiempo prolongado de fabricación, de aproximadamente dos días por unidad.

Como característica de los Cortes tejidos producidos en el Municipio, es que la unidad mide nueve varas de largo por una de ancho y así se comercializa.

2.2 PRODUCCIÓN

La producción de Cortes típicos en el Municipio, se efectúa por medio de los artesanos. Las unidades artesanales que se identificaron en la encuesta consisten en 88 telares, de los cuales 55 se clasifican como pequeños artesanos y 33 como medianos artesanos. Se clasifican según el volumen de producción, características tecnológicas y capital de trabajo.

En el Municipio únicamente existen pequeños y medianos artesanos. Las características tecnológicas que identifican a los pequeños artesanos se mencionan entre otras:

- Son de carácter familiar
- Los propietarios forman parte del área de producción
- Las herramientas son sencillas
- La mano de obra utilizada es familiar no remunerada
- El acceso al financiamiento es limitado o nulo

A diferencia, los medianos artesanos, se distinguen por:

- Herramientas más elaboradas y específicas para cada trabajo
- Contratan entre uno y cinco empleados y hay división de trabajo
- El acceso al financiamiento es limitado

2.2.1 Volumen y valor de la producción de Cortes típicos

Se detalla a continuación, el volumen de la producción de Cortes típicos y su valor monetario, según tamaño de artesano.

Cuadro 1
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Volumen y valor de la producción de cortes típicos
Por tamaño de artesano
Año: 2008

Actividad	Unidades económicas	Producto	Unidad de medida	Producción anual	Precio de venta Q	Valor de la producción Q
<u>Pequeño artesano</u>						
Telar	55	Cortes	Unidad	9,900	350.00	3,465,000.00
<u>Mediano artesano</u>						
Telar	33	Cortes	Unidad	5,940	350.00	2,079,000.00
Totales				15,840		Q5,544,000.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008

Dentro las actividades artesanales, se determinó que los telares son las unidades productivas con mayor aportación económica artesanal del Municipio. Se estima una producción total anual de aproximadamente 15,840 unidades de Cortes, valorada en Q.5.54 millones.

2.2.2 Proceso productivo

Proceso en donde se enumeran los pasos, en que se incurren para elaborar el producto. Está conformado por varias etapas, desde la preparación de hilos hasta el acabado final, se describen a continuación.

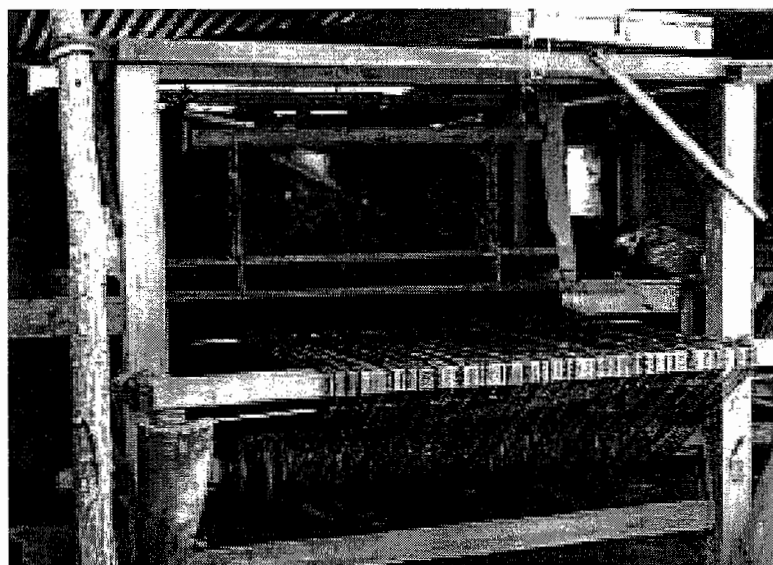
- **Preparación de hilos**

Es la etapa inicial de proceso de producción del corte tejido, regularmente ya se tiene la solicitud de fabricación. Se compran, seleccionan y preparan los hilos que se van a utilizar. Se clasifican los colores según el diseño que se necesita elaborar. Los hilos se desenredan y se colocan manualmente en un torno, luego se enrollan en varios conos de hilos individuales y en el eje principal que se observa en la imagen uno, en la parte inferior del telar.

- **Montaje de hilos en telar**

Se monta en el telar, el eje principal con los hilos antes preparados, luego se atraviesa cada hilo en la parte del telar llamada peine, el cual permite mantener cada hilo separado en paralelo y extendido. Muestra la fotografía, el eje que va en la parte inferior del telar y los hilos que salen de él, hacia el peine del telar.

Fotografía 1
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Proceso productivo de Cortes típicos
Montaje de hilos en telar
Año: 2008

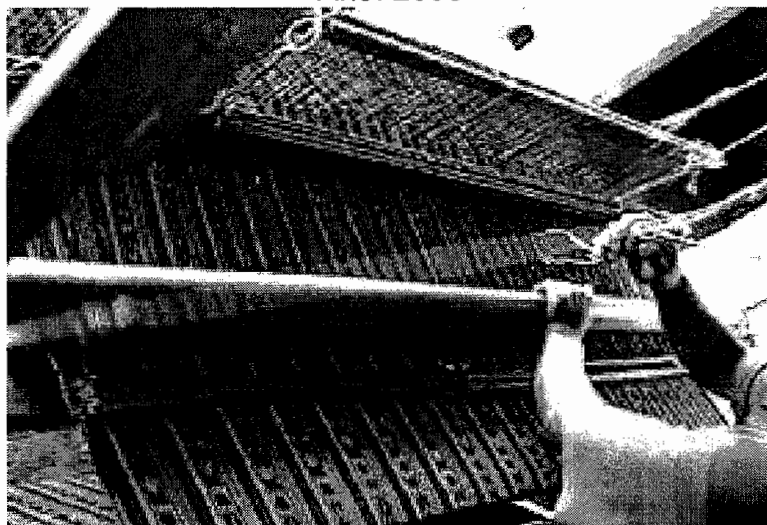


Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

- Tejido

El telar es un aparato rudimentario de madera, que mantiene cientos de hilos extendidos paralelamente. Luego otros hilos montados en conos, se atraviesan transversalmente con los hilos montados con anterioridad, esto por medio manual, formándose así un tejido en forma de malla, es la tarea más difícil. Se aprecia en la imagen, que el tejido va tomando su forma, en la parte pegada al cuerpo del artesano.

Fotografía 2
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Proceso productivo de Cortes típicos
Elaboración de tejido
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

- Revisión de consistencia

Como parte de inspección de calidad, se va controlando la consistencia del tejido, teniendo cuidado de que cada hilo esté bien apretado y se obtenga al final, una prenda consistente para que sea duradera.

- **Desmontaje del telar**

Cuando ya ha girado todo el hilo montado en el eje principal, es porque ya se finalizó el corte completo, es momento de desmontarlo del telar, ahora es cuando mide aproximadamente nueve varas de largo y se aprecia su forma.

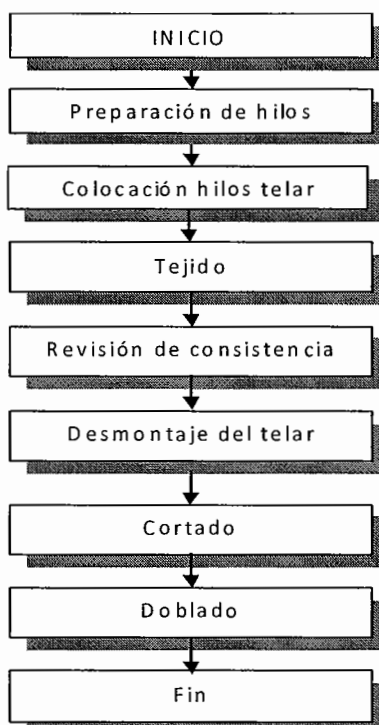
- **Cortado**

Con el tejido desmontado ya del telar, se procede a cortar con tijera los hilos restantes que no son útiles.

- **Doblado**

Finalizado el tejido, se procede a doblarlo para que quepa en un envoltorio, el cual es una bolsa plástica, este es el momento donde ya está listo para entregarse a quien lo solicitó y es el fin del proceso.

Gráfica 6
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Flujograma Proceso Productivo
Producción de Cortes típicos
Año 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008

Mediante el flujograma anterior se representa en forma gráfica, los pasos a seguir en la elaboración de cortes típicos.

2.3 COSTOS

Representa los registros que se utilizan, para establecer el costo unitario de los bienes que se producen, tomando en cuenta la materia prima utilizada, mano de obra directa empleada y los costos indirectos variables incurridos. Esto para tener el control de los procesos que se ejecutan y se utiliza para suministrar al propietario información necesaria para la toma de decisiones.

Con el resultado obtenido de encuesta realizada a los tejedores, se determinó que no llevan registros contables, controles que les permitan determinar los costos e inventarios de materias primas y por consiguiente desconocen el resultado de las operaciones. Por lo que en el presente trabajo se aplicará el sistema de costeo directo, derivado que se considera que este sistema permite un adecuado análisis de las operaciones de los artesanos.

Cuadro 2
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Costo directo de producción
Elaboración de Cortes típicos
Año 2008

Concepto	Taller artesanal	
	Encuesta	Imputados
Cortes		
Materia prima	1,259,610.00	1,259,610.00
Hilo blanco cantel	320,760.00	320,760.00
Hilo de colores	594,000.00	594,000.00
Tinte negro	23,100.00	23,100.00
Brich	321,750.00	321,750.00
Mano de obra	990,000.00	1,347,500.00
Salarios	990,000.00	990,000.00
Bono incentivo		165,000.00
Séptimo día		192,500.00
Costos indirectos variables	0.00	511,076.50
Cuota patronal IGSS		149,822.75
Prestaciones laborales		361,253.75
Total del costo de producción	2,249,610.00	3,118,186.50
Costos de producción de un corte	227.23	314.97

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008

Las variaciones entre los costos según encuesta e imputados, se determinaron la mano de obra y costos indirectos variables, porque no consideran los aspectos siguientes:

- No se considera el costo del Bono Incentivo Decreto número 37-2001. Que actualmente es de Q.250.00 mensuales y del séptimo día.
- Las cuotas patronales correspondientes al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- de 10.67%, Instituto de Recreación de Trabajadores -IRTRA- del 1% e Instituto Técnico de Capacitación del 1%.

- El 30.55% que corresponde a las prestaciones laborales establecidas en el Código de Trabajo Decreto 1441, del Congreso de la República de Guatemala, el cual se integra de la manera siguiente: indemnización 9.72%, Bono Catorce 8.33%, aguinaldo 8.33% y vacaciones 4.17%.

2.4 ESTADO DE RESULTADOS

Este estado financiero refleja los resultados de las operaciones de ingresos y egresos, así como otros gastos y costos incurridos por las operaciones de la unidad económica durante el proceso productivo, adicionalmente por medio de este instrumento se conoce la ganancia o pérdida. Para su integración se tomó en cuenta el precio de venta y la producción de un año, de acuerdo con la información proporcionada por los tejedores del Municipio.

Cuadro 3
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Estado de resultados
Elaboración de Cortes típicos
Año 2008

Concepto	Taller artesanal	
	Encuesta	Imputados
Cortes	3,465,000.00	3,465,000.00
Costo directo de producción	2,249,610.00	3,118,186.50
Ganancia bruta en ventas	1,215,390.00	346,813.50
Costos variables de ventas	5,280.00	5,280.00
Ganancia marginal	1,210,110.00	341,533.50
Costos y gastos fijos		
Depreciación equipo		35,750.00
Energía eléctrica		52,800.00
Ganancia antes del ISR	1,210,110.00	252,983.50
Impuesto Sobre la Renta 31%	375,134.10	78,424.89
Utilidad del ejercicio	834,975.90	174,558.62

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008

El estado financiero refleja ganancia mayor para los gastos según encuesta, esto sucede por el motivo que el tejedor no considera los costos especificados en el costo directo de producción, entre los cuales se pueden mencionar, la cuotas patronales, séptimo día y las prestaciones laborales, adicionalmente no se contemplan los costos incurridos en movilizar el producto al mercado local y departamental en el caso de los cortes

2.5 RENTABILIDAD

La rentabilidad es la capacidad de una unidad productiva para mejorar su producción, bajar sus costos, manteniendo la calidad de sus productos o servicios. Para poder determinar la rentabilidad de la producción de los artesanos que se dedican a la elaboración de cortes, es necesaria la información proporcionada por el estado de resultados, en las fórmulas siguientes:

2.5.1 Rentabilidad sobre las ventas de cortes

Mide el porcentaje del rendimiento que se obtiene por cada quetzal de venta, del pequeño artesano que se dedica a la elaboración de cortes, para poder determinar el porcentaje de la rentabilidad se presenta la fórmula siguiente:

	Según encuesta	Imputados
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	$\frac{Q \ 834,975.90}{Q \ 3,465,000.00} \times 100 \ 24.10\%$	$\frac{Q \ 174,558.62}{Q \ 3,465,000.00} \times 100 \ 5.04\%$

La rentabilidad de las ventas de cortes con los datos de los costos según encuesta es mayor, en relación a la cantidad que se presenta según la cifra de costos imputados. Este se debe a que el tejedor no considera los costos detallados en el estado de costo de producción imputados.

2.5.2 Relación de utilidad neta sobre el costo directo de producción elaboración de cortes

Mide en porcentaje el rendimiento obtenido por cada quetzal invertido en los costos y gastos incurridos en la producción, del pequeño artesano que se dedica a la elaboración de cortes, para poder determinar el porcentaje de la relación se presenta la fórmula siguiente:

	Según encuesta	Imputados
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Costo de producción}} \times 100$	$\frac{Q\ 499,528.26}{Q\ 2,079,000.00} \times 100 = 24.03\%$	$\frac{Q\ 103,277.89}{Q\ 2,079,000.00} \times 100 = 4.97\%$

La rentabilidad sobre el costo de producción de cortes con los datos según encuesta es mayor, en relación a la cantidad que se presenta según la cifra de costos imputados. Este se debe a que el tejedor no considera los costos detallados en el estado de costo de producción imputados.

2.6 FINANCIAMIENTO

Los pequeños y medianos artesanos dedicados a la elaboración de cortes, logran financiamiento con capital propio, ya que a través de ahorro familiar u otro medio, se agenció de capital para comprar herramientas, equipo y maquinaria que necesiten, el acceso al financiamiento en ambos artesanos es limitado por las condiciones de falta de garantías por parte de las entidades que se dedican a otorgar préstamos en el Municipio.

Existen entidades bancarias y organizaciones lucrativas, que otorgan financiamiento, pero a nivel de los artesanos, no se obtiene una garantía suficiente aceptada para pagar el préstamo, adicional de que los artesanos no saben como solicitarlo.

2.7 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Se refiere al “conjunto de herramientas tácticas de mercadeo controlables, (producto, precio, plaza y promoción) que la organización combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta”⁹.

La mezcla de mercadotecnia, utilizada en la comercialización de tejidos típicos en el Municipio, se da de manera empírica, no se consideran elementos como para obtener mejor precio de venta o generar mayores pedidos. Generalmente los productores venden a mayoristas en la cabecera departamental, perdiendo así gran parte del margen de ganancia. Se describen y desarrollan a continuación los elementos la mezcla de mercadotecnia.

2.7.1 Producto

Es lo que se ofrece al mercado para su uso o consumo, para satisfacer un deseo o necesidad. Para su explicación se desglosa de la siguiente manera.

2.7.1.1 Niveles

El producto de cortes típicos, que se ofrece a los clientes, se presenta en los niveles, que se describen a continuación.

- Producto fundamental

Es el Corte típico en sí, una vestimenta para mujeres indígenas, tejido manualmente por los artesanos con hilo de algodón, mayormente en el cantón Patzalá.

⁹ PHILIP KOTLER, y GARY AMSTRONG, Fundamentos de Marketing, sexta edición, México 2003. Página 63.

- **Producto real**

Es la forma de presentación como se entrega al cliente, se tiene que el empaque del producto utilizado son bolsas plásticas comunes donde se deposita y entrega al consumidor final. Para transportarlo y entregarlo a los mayoristas, como embalaje, utilizan cajas de cartón. Ésta forma de traslado puede dañar el producto, más en tiempo de invierno, por la excesiva humedad que puede filtrarse al tejido.

2.7.1.2 Atributos

Como atributo del producto, se tiene que los cortes típicos, son de excelente calidad, se observó que los artesanos se esmeran en obtener los cortes terminados sin defectos, en términos de consistencia, diseño y conforme los estándares de tamaño.

Se tiene que la forma como el producto, se entrega a los clientes, no posee nombre de marca, logotipo, slogan y etiquetado.

2.7.1.3 Línea

Para la línea de productos, se presentan diferentes clases de calidad de cortes típicos, se distinguen por los tipos de hilos utilizados en la fabricación, los cuales son denominados de primera, segunda y tercera. En el caso del Municipio, lo que mayormente se produce, son los cortes tejidos con hilo denominado de segunda, que es un hilo de algodón con excelente calidad y que serán los considerados para el estudio; se fabrican con hilo de primera sólo en caso de encargo, que no es lo común.

En la mezcla de productos, se tiene que los artesanos producen y ofrecen para la venta sólo cortes típicos. Se elaboran cortes de distintos colores en combinaciones, que forman figuras o líneas en su diseño, pero como un estándar en el Municipio, cada corte mide nueve varas por una de ancho.

2.7.2 Precio

Es el valor monetario que se paga para la adquisición del producto, a continuación se expone la situación en el Municipio.

- Tipo

El tipo de precio utilizado en la venta de cortes típicos, es en función de que el mayorista lo establece o por factores competitivos, al ofrecer a un precio similar a la competencia para mantener las ventas, por la demasiada oferta de éste producto en el mercado. Las ventas se concretan regularmente al contado.

Utilizan entonces precio de Paridad, o sea similar al de la competencia, a un precio promedio de Q350.00 la unidad, sólo en tejidos de encargo dan a precio más caro o Premium, pero son pedidos muy escasos y no es lo común.

- Precio sombra

Este precio se refiere, a que ya el productor tiene establecidos los precios, y utiliza el regateo sólo como estrategia, pues ya sabe cuanto es el precio mínimo en que puede dejar el producto. Según investigación, los productores de cortes típicos, en momentos de baja demanda, se ven obligados a dar a un precio mínimo de Q300.00 la unidad, monto que no les permite mejorar su situación económica.

2.7.3 Plaza

Constituye el lugar donde se realiza el proceso de intercambio del producto. Se presentan los elementos de la plaza a continuación.

2.7.3.1 Funciones

En el Municipio, en mayor porcentaje son los mayoristas quienes adquieren la producción de cortes, estos ya tienen información detallada del producto, pues no presentan cambios en su diseño, por eso sólo los compran o solicitan al productor.

Se presenta también la venta directa al consumidor final, donde el productor lleva directamente los cortes típicos, a los distintos mercados locales.

Los mayoristas según encuesta, son comerciantes que se ubican en la cabecera municipal de San Antonio Ilotenango o bien en la cabecera departamental Santa Cruz del Quiché. En la mayoría de los casos, se les contacta, por medio de teléfono celular, donde se pueden hacer los pedidos.

Las cantidades que se manejan en ventas, son por la docena o por media docena.

El productor cada semana, se traslada en vehículos fleteros, desde las comunidades hacia los clientes.

Según encuesta, las ventas se realizan al contado, en el momento de la entrega, se recibe el dinero acordado.

El mayorista vende en locales, se da el caso que venden en los mercados de Santa Cruz, El Quiché o en los mercados de otros departamentos, como los de Totonicapán y La Ciudad de Guatemala.

El productor lleva los cortes a comercializar según su cálculo, considerando la época del año, también se reciben pedidos de producción anticipados por clientes, regularmente por mayoristas. Se venden más unidades a fin de año

entre octubre y diciembre, donde aumenta la demanda por las celebraciones, manteniéndose siempre el diseño del producto.

El productor es quien distribuye el producto a los mayoristas y corre los riesgos en el traslado del producto, desde las comunidades hasta los puntos de venta en mercados o bodegas de mayoristas.

Cuando el productor efectúa la venta directa con el consumidor final, lleva los cortes típicos, a los mercados locales de los municipios, en los días de mercado correspondientes.

En caso del mercado de San Antonio Ilotenango, es el día martes de cada semana, pagando un local o sitio en la plaza del mercado, donde exponen los cortes de forma extendida, para que los aprecien los clientes.

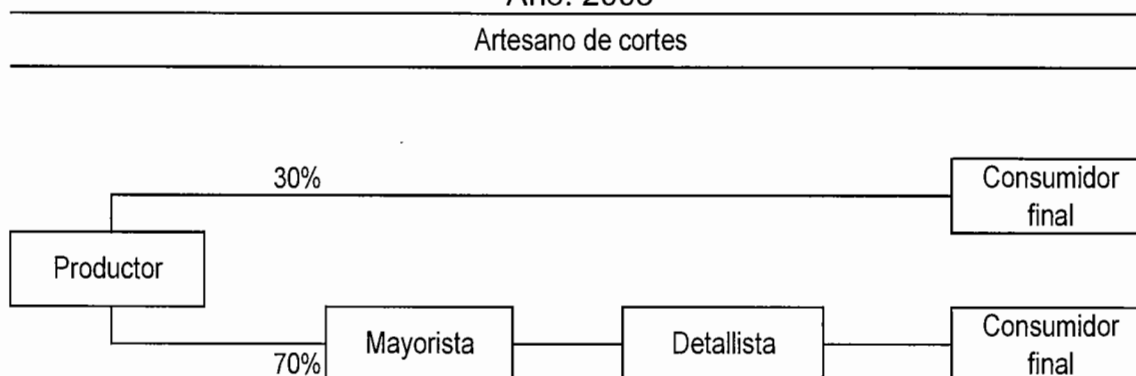
2.7.3.2 Nivel

Como nivel de canal, por un lado se tiene un canal de comercialización directo, al vender al cliente final y por otro, un canal indirecto donde hay intermediarios mayoristas para concretar las ventas, en un mayor porcentaje.

- Canales de comercialización

Identifica las etapas por las se realiza la posesión de los bienes al consumidor final. Los pequeños y medianos artesanos tejedores, utilizan los canales de comercialización directo y el canal donde figuran el productor, mayorista, detallista y consumidor final. Se grafican a continuación los canales utilizados.

Gráfica 7
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Canales de comercialización
Comercialización de cortes típicos
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008

Según el diagrama de la investigación, se logra establecer que en la comercialización de cortes tejidos en el Municipio, es muy utilizada la intervención de mayoristas, los cuales establecen o fijan precios, quedando al productor muy baja participación en las ganancias, esto no permite que se desarrolle la actividad artesanal y la condición económica del artesano.

La comercialización se da en dos canales de comercialización. El primero es el directo, que es cuando el productor vende directamente al consumidor final; un segundo canal, cuando el productor vende al mayorista su producción, opción más utilizada en un 70%, pero la menos rentable para el productor, según se detalla a continuación.

- **Margen de comercialización**

Son las variaciones que existen entre el precio que paga el consumidor final y el que recibe el productor, así como el porcentaje de rendimiento sobre la inversión y el de participación. En los cuadros siguientes se desarrolla el canal de comercialización con intermediario.

Cuadro 4
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Márgenes de comercialización de cortes
Por tamaño de artesano
Año 2008

Cortes típicos	Institución	Precio de venta en quetzales	Margen bruto	Costo de mercadeo	Margen neto	Rentabilidad s/inversión %	Participación %
Pequeño y mediano artesano	<u>Productor</u>	350					58
	<u>Mayorista</u>	450	100	10	90	26	17
	-flete			10			
	<u>Detallista</u>	600	150	20	130	29	25
	-local			20			
	Totales		250	30	220		

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008

La producción artesanal en las unidades productivas es muy baja, sólo se encuentran pequeños y medianos artesanos. El precio de venta de los cortes al consumidor final con intermediario es de Q600.00, del cual el productor obtiene solo el 58% de participación, el mayorista y detallista adquieren el restante 42%. El comportamiento de comercialización se da generalmente de la misma forma con el pequeño y mediano artesano al vender al mayorista, por lo que los márgenes en éstas son similares.

- **Margen de utilidad**

En los canales de comercialización, en la venta de cortes típicos, el margen de utilidad es del 10% con costos imputados. Al vender a un precio de Q350.00, se obtendría una utilidad de Q35.03 con esos costos.

2.7.3.3 Diseño y administración de canal

Las necesidades del consumidor no son atendidas y retroalimentadas, se produce como siempre los mismos diseños y forma, similares a los de la competencia, esto no permite la distinción del producto frente a los demás productores de otros municipios.

Normalmente en el Municipio según encuesta, en más de un 70% se comercializa con mayoristas, los cuales exportaran el producto a otros municipios o departamentos, por sus propios medios. El restante 30% se concreta la venta al cliente final, en puestos de mercados en el Municipio o en Santa Cruz de Quiché. Se vende sin selección de los mayoristas en el canal.

El contacto con el cliente final y mayoristas, se lleva cuando el productor se mueve para contactar al mayorista u ofrece su producto en plazas de mercados, ya sea en el área urbana o en la cabecera departamental. Varios de los artesanos manejan teléfono celular para ser contactados en sus comunidades, donde pueden recibir pedidos o realizar negociaciones.

2.7.4 Mezcla promocional

Se refiere a “actividades que comunican los meritos del producto y persuaden a los clientes meta para que lo compren”¹⁰.

2.7.4.1 Promoción

Se comunican los meritos del producto verbalmente, o sea se da un marketing de boca en boca, los clientes ya saben la calidad de los cortes del Municipio por la experiencia de compras anteriores.

También se exponen físicamente los cortes a los clientes en mercados cantonales, para inducir la venta.

¹⁰ TANIA FLORES, Licda., “Innovación en la comercialización no agrícola y el plan anual de marketing”, USAC, facultad de CCEE, Escuela de Administración de Empresas, material de apoyo Seminario Específico, Guatemala. Año 2007. Página 3.

Los días de mercado para la venta, en el caso del Municipio, es el día martes de cada semana, para la Cabecera Departamental no hay día específico. Se montan regularmente puestos movibles desarmables, donde se exponen los cortes de forma extendida.

2.7.4.2 Ventas

Los medianos artesanos tienen opción de ofrecer rebajas y descuentos sobre ventas, en negociación con mayoristas al manejar volúmenes superiores, debido a que se pueden reducir tiempos de elaboración y los costos de operación como lo son: el transporte, teléfono, locales, tiempo, la materia prima que al comprarla por mayor pueden obtener mejor precio.

En la venta de los artesanos, el mismo productor ejerce la función de fuerza de ventas, al dirigirse a los clientes finales y mayoristas, para negociar su producción. Lleva muestras a los mayoristas para negociar pedidos o presentar su producto, así mismo lleva el producto a los mercados locales, para la venta directa con el consumidor final.

2.7.4.3 Publicidad

Regularmente no se paga por publicidad del producto en los medios de comunicación, y son muy escasos los medios visuales de publicidad en los talleres artesanales para atraer a clientes.

2.7.4.4 Relaciones públicas

Los artesanos del Municipio, al no estar organizados, están limitados para originar relaciones con instituciones públicas o privadas, en su beneficio. Así tampoco se crean relaciones comerciales con otras empresas para negociar.

2.8 ORGANIZACIÓN ACTUAL

En la organización se establece la estructura general al interior de las agrupaciones, utilizada para lograr sus objetivos, manteniendo la coordinación de las actividades de los individuos que integran la unidad productiva, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos disponibles.

2.8.1 Planeación

“Es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los cursos alternativos de acción, a partir de los cuales establece objetivos.”¹¹ Aquí el aspecto esencial cuando se planea, es determinar los resultados que se desean en el futuro, eligiendo entre alternativas y anticiparse a situaciones futuras. Los elementos de la planeación se presentan a continuación.

2.8.1.1 Visión

Se refiere a enunciar la forma, de cómo la organización se ve y pretende ser en el futuro. Para los productores artesanales de cortes típicos, comúnmente se tiene que pretenden seguir produciendo esta vestimenta, sin realizar cambios significativos en su producción, no consideran que la competencia y los productos sustitutos puedan desplazarlos.

2.8.1.2 Misión

De una organización se refiere a enunciar su principal razón de existir, identificando la función que cumple en la sociedad y su filosofía básica. En el Municipio según encuesta se observó que los talleres artesanales cumplen su función de “ser creadores de tejidos típicos por medio manual, para conservar la tradición de la vestimenta de los pueblos indígenas”.

¹¹UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Op. Cit. 30

2.8.1.3 Objetivos

Estos representan para la organización, lo que se espera alcanzar en el futuro, como resultado del proceso administrativo. Para la organización de los talleres artesanales según encuesta, se determinó que sus objetivos no están definidos por escrito ni mentalmente, sólo producen para cubrir sus necesidades inmediatas, no establecen metas para mejorar sus talleres en el tiempo. Esto impide el desarrollo general de la actividad de los artesanos de tejidos, por lo que tampoco se agrupan para mejorar sus condiciones.

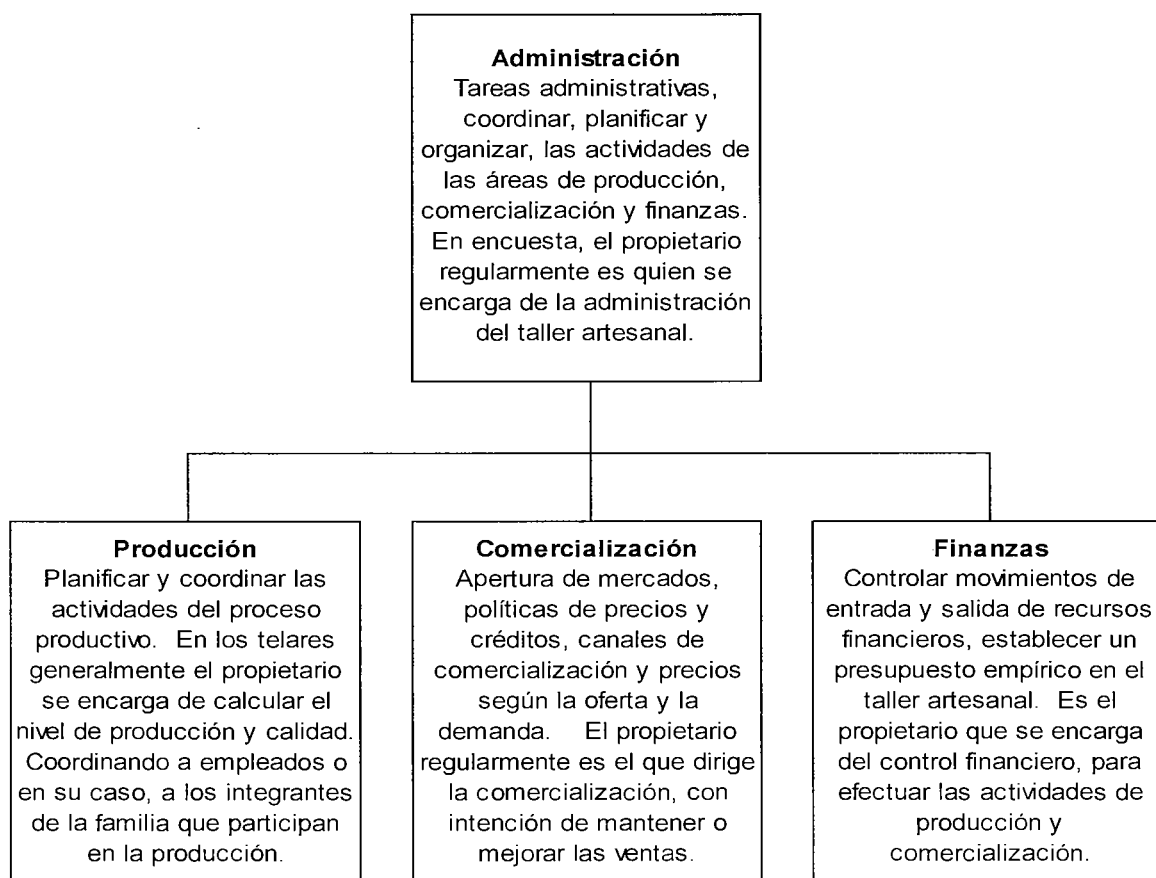
2.8.2 Organización

Es la estructuración de las relaciones, que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. A continuación se desarrollan sus elementos.

2.8.2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional permite conocer el diseño del nivel de autoridad y las líneas de comunicación al interior de las unidades productivas. Está representa las funciones, los niveles y las actividades que se dan en una organización y tiene como propósito alcanzar la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Gráfica 8
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Estructura organizacional
Talleres artesanales de cortes típicos
Año 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008

Aunque no se tiene establecido formalmente un organigrama, se determina que el sistema de organización utilizado para definir la comunicación y la autoridad en las unidades productivas de telares en el Municipio, es de tipo lineal, compuesto por el propietario que funge como administrador y los trabajadores subalternos. El propietario gira instrucciones directamente a los empleados concentrando la autoridad sólo en su persona, el cual proyecta y distribuye el trabajo.

2.8.2.2 Cultura organizacional

Se refiere a “los valores y creencias compartidos subyacentes a la identidad de una organización”¹². Esta cultura se transmite a los empleados por medio de la socialización, influyendo en el comportamiento del trabajo de cada uno.

Se observó que en los talleres, los artesanos presentan valores morales y éticos, que permiten el desarrollo adecuado de la actividad económica. Estos valores se transmiten en todo el círculo familiar donde se asienta el taller artesanal. Regularmente se sustentan en creencias religiosas, que permiten mantener valores positivos, que repercuten en la actividad productiva.

2.8.3 Integración

Es la función a través de la cual el administrador elige los recursos necesarios, ya sean humanos, físicos y financieros, para poner en marcha las decisiones establecidas que ejecutaran los planes. Se detallan a continuación sus elementos.

2.8.3.1 Recursos humanos

Aquí se debe adecuar personas a las funciones de la empresa, para que realicen las actividades necesarias establecidas. Regularmente los talleres artesanales recurren a la mano de obra familiar, de esta manera los integrantes van adquiriendo experiencia y se transmiten los conocimientos. Es escaso el uso de fuerza de trabajo contratada para los talleres artesanos.

2.8.3.2 Recursos físicos

Son los elementos físicos necesarios para llevar la producción. Los artesanos para montar sus talleres, tienen que integrar una inversión previa en maquinaria y equipo, además invertir en materias primas para transformar, reúnen los

¹² ANGELO KINICKI, Comportamiento Organizacional, México. Año 2003, Página 30.

elementos físicos que necesitaran para la labor de tejido, pero es muy limitada la obtención de estos recursos por la falta de acceso a crédito.

2.8.3.3 Recursos financieros

Son el conjunto de disponibilidades en activos de una organización así como en créditos a disposición, que se tienen para realizar la labor empresarial. Los artesanos recurren a fondos agenciados de producciones pasadas, pues no tienen acceso a créditos. La inversión inicial para montar un telar, incluyendo materia prima, es de aproximadamente de Q9,000.00.

2.8.4 Dirección

En la dirección se logra la realización de lo planeado, por medio de la autoridad ejercida del administrador a base de decisiones, la cual puede también delegar, vigilando simultáneamente que se cumplan las órdenes emitidas y logrando que los miembros del grupo se propongan alcanzar los objetivos. Se exponen a continuación sus elementos.

2.8.4.1 Motivación

Se refiere a mover, conducir o impulsar a la acción, de los trabajadores, a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos. En los talleres según encuesta, se observó que como la mayor parte utilizan mano de obra familiar, la motivación gira en torno al beneficio económico común familiar.

Donde se utiliza mano de obra contratada, no se otorga regularmente a los empleados un sueldo base, se trabaja a destajo, y se obvian las prestaciones de ley, si se facilitan a trabajadores condiciones de trabajo necesarias, pero no se tiene oportunidad para el progreso personal por lo pequeño de los talleres.

2.8.4.2 Comunicación

La comunicación es un proceso por el cual se transmite y recibe información en una organización. En los talleres artesanales la comunicación se efectúa en doble vía por medio verbal, pero normalmente el propietario gira instrucciones y los subalternos o familiares que acatan la orden.

2.8.4.3 Liderazgo

Es el proceso de dirigir e influir en las personas para lograr que se efectúen las actividades. Hay que considerar las fuentes de poder de liderazgo que son: de recompensa, coercitivo, legítimo, de referencia y de experto.

Los líderes en los talleres artesanales asumen un tipo de liderazgo con poder de experto, este tipo de liderazgo se basa en el entendimiento de que, el líder tiene conocimientos específicos o experiencia relevante, adquirida con mucha práctica en esta actividad, los subalternos entonces se dejan guiar por tales conocimientos.

2.8.4.4 Supervisión

Ésta consiste en vigilar y guiar a los subordinados, de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, para que se logren los objetivos. El propietario o encargado es experto en la producción. Realiza supervisión de las actividades y procesos, para que se realicen de forma efectiva.

2.9.5 Control

Proceso que trata de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas, para fijar niveles de desempeño, diseñando sistemas de retroalimentación comparando el desempeño real, para tomar medidas que garanticen el logro de los objetivos.

En los talleres artesanales, es el propietario que vela por garantizar que las actividades reales se ajusten a lo planeado, vigilando que se alcance la

producción con la calidad esperada. Como sistema de desempeño se establece que se tiene que llegar a una meta de producción semanal, pues ésta producción se comercializa semanalmente por lo regular en el día de mercado.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL A LA SITUACIÓN ENCONTRADA EN LA PRODUCCIÓN DE CORTES TÍPICOS

Mediante la investigación de campo en el municipio de San Antonio Ilotenango, se logró establecer en el capítulo II la situación actual de la comercialización y organización de la producción de cortes típicos, describiéndose a detalle las condiciones materiales en que se efectúa dicha actividad.

Se desarrolla entonces en éste capítulo, una propuesta a esa situación encontrada, que permita estratégicamente realizar mejoras en la comercialización y organización de los cortes típicos en el Municipio, presentado el proceso, los canales y los márgenes de comercialización; también la estructura organizacional adecuada, para el desarrollo de la actividad artesanal.

3.1 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La comercialización de cortes típicos en Guatemala, es muy importante para el desarrollo económico y social del país, pues genera ingresos mediante empleos, además conserva la identidad de los pueblos indígenas. Esta actividad en el Municipio se hace muy necesaria por ser la actividad artesanal de mayores ingresos y ocupación.

Como en el Municipio los artesanos de cortes típicos no están organizados, se hace necesaria la creación de una asociación, creada mediante la organización de varios artesanos. Esto por diversas oportunidades que se presentan en el mercado y en la comercialización que se desaprovechan, como lo son el acceso a una fuente crediticia, elevar la productividad de los telares, concretar más pedidos, la reducción de costos y aumento del porcentaje de participación para el artesano.

La mezcla de mercadotecnia, se refiere al conjunto de herramientas tácticas de mercadeo controlables, (producto, precio, plaza y promoción) que la organización combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. Sus elementos se exponen y aplican a continuación.

3.1.1 Producto

Es lo que se ofrece al mercado para su uso o consumo, para satisfacer un deseo o necesidad. Se desglosan sus elementos de la manera siguiente, como propuesta a la situación encontrada.

- **Niveles**

Se tienen los siguientes niveles de producto y su aplicación en la propuesta.

- **Producto fundamental**

Seguiría siendo el corte típico en sí, una vestimenta para mujeres indígenas, tejida manualmente por los artesanos, con hilo de algodón.

- **Producto real**

Es la forma como se entrega el producto al cliente, el empaque de cada unidad producida, se propone sea una bolsa de tela con diseño típico y con impresión de la marca registrada, esto como factor de diferenciación del producto. Así se dará información a los consumidores de que el corte es de fabricación de Quiché. Utilizar también la marca registrada en una orilla del corte típico, daría distinción al producto.

- **Producto aumentado**

Con la intención de generar mayores ventas y entregar valor agregado, se ofrecerá la entrega a domicilio a los clientes, para facilitarles la adquisición de los cortes, incluyendo una información del producto adquirido y de su lugar de

origen, presentándolo como artesanía del Municipio. Para entrega a detallistas a domicilio, se establecería como medio de embalaje, cajas plásticas herméticas resistentes a manipulación.

- **Atributos**

Se tienen los siguientes atributos, como requerimientos del producto.

- **Calidad del producto**

Se seguiría con las mismas exigencias de calidad de los cortes típicos, en cuestión de cero defectos, consistencia, diseño y según el estándar de tamaño de nueve por una varas. Esto para cubrir de los gustos y preferencias del cliente final.

- **Marca**

Principalmente como atributo del producto, es necesaria la adopción de una marca de producto y registrarla, se propone sea "*Tex-K'iche'*".

Como slogan se propone "*Arte tejido K'iche'*", haciendo énfasis en su origen y calidad. Su logo llamado igual que la marca y diseño como sigue:

Figura 1
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Logotipo propuesto
Año: 2008



El logotipo con un estilo tipo bordado, llevará una orilla punteada de color azul claro y las letras podrán ser de rojo para resaltar la marca.

- **Etiquetado**

Es necesaria la adopción de una etiqueta que se adjunte al corte, que contenga por lo menos la marca y logotipo propuesto.

• **Línea de productos**

Además de ofrecer a los clientes, los cortes de excelente calidad que comúnmente se producen en el Municipio, se tendrían que mantener y promover cortes de mayor calidad y precio, los cuales tendrían que ser fabricados con hilos denominados de primera.

• **Mezcla de productos**

En la mezcla del producto, se tendría además de ofrecer el corte típico, un complemento que lo acompañe para inducir más las ventas, se proponen listones para amarrar el corte a la cintura con diseño exclusivo o bien blusas que combinen con los diseños de los cortes, lo cual se podría negociar a concesión con un productor de blusas del área.

3.1.2 Precio

El tipo de precio propuesto para los cortes típicos, sería en función del objetivo de posicionar el producto en la mente de los clientes, que es de superior calidad, utilizando para esto un precio Premium, al ofrecer el producto con valor agregado, marca, empaque y diseño exclusivo del corte típico.

Con un precio de venta de Q450.00 la unidad, si se trata de cortes elaborados con hilo de segunda y de hasta Q1,300.00 los diseños exclusivos, con esto se obtendrá mayor porcentaje de participación en el margen de comercialización, porcentaje que se quedaba antes el mayorista.

3.1.3 Plaza

Se presentan los elementos de la plaza a continuación.

- Funciones

Para aumentar los pedidos y mejorar la participación de la ganancia, se propone se efectué la comercialización por medio de la venta directa y de detallistas, reduciendo o eliminando así a mayoristas, que han mantenido control sobre los precios de los productores.

Se contactará a los detallistas a través de la fuerza de ventas, un vendedor con experiencia en la venta de cortes, tendrá conocimiento de los lugares de venta al detalle de nuestro producto y realizará las negociaciones.

En la venta directa, se implantará un almacén para ofrecer el producto, ubicado estratégicamente en la cabecera departamental Santa Cruz de Quiché, debido a la gran afluencia de compradores en este lugar y para ganar terreno a los mayoristas que se ubican en este punto. En este lugar es donde se concentrará la producción de los talleres artesanales y donde se dirigirá la operación de entregas e integración de pedidos.

Normalmente cada productor de cortes típicos en el Municipio, llevará el producto para comercializar en el mercado cuando ya disponen de un lote, también se reciben pedidos de producción anticipados según el cliente, que habitualmente son los mayoristas.

Con la creación de la asociación, aquí se concentrarán los pedidos a nivel nacional y se analizará la demanda, para calcular el nivel de producción necesario en cada mes del año. La ubicación principal de operaciones y ventas será el almacén en la cabecera departamental, posteriormente según

comportamiento de la demanda, se podrá abrir otro almacén en la Ciudad de Guatemala.

El transporte en entregas, puede ser cubierto por la asociación, si está dentro de los límites de Quiché, esto como valor agregado, y cubierto por el cliente si se sale de ésta área. Dependiendo el lugar de entrega, se podrá cargar a la factura un cobro por flete. También dependerá el volumen de entrega, pues se puede utilizar las encomiendas en transporte terrestre.

Se propone que el gerente o vendedor de la asociación, visite a los detallistas de tejidos típicos previamente localizados en distintos puntos del país, para promover y dar a conocer así el producto mejorado. Concretando más ventas en todo el año, no sólo entre octubre y diciembre como se presenta actualmente, donde aumentan por las celebraciones.

Simultáneamente por medio de vendedores se debe recolectar información, sobre necesidades del consumidor, para que sean retroalimentadas e incluidas en la planificación, atendiendo las exigencias del mercado, logrado así ofrecer producto con diferenciación de la competencia.

- Nivel

Como nivel de canal, por un lado se tiene un canal de comercialización directo, al vender al cliente final y por otro, un canal indirecto donde hay intermediarios detallistas para concretar las ventas.

3.1.4 Promoción

En la actividad promocional, se comunican actualmente los meritos del producto verbalmente, o sea se da una publicidad de boca en boca, los clientes saben la calidad de los cortes típicos del Municipio por experiencia; pero no es suficiente para generar un aumento considerable en las ventas.

Al establecerse el almacén de la asociación, se destina un área para promocionar el producto, mediante exhibidores, mostradores y demostraciones, de tal forma que atraiga la atención de los clientes.

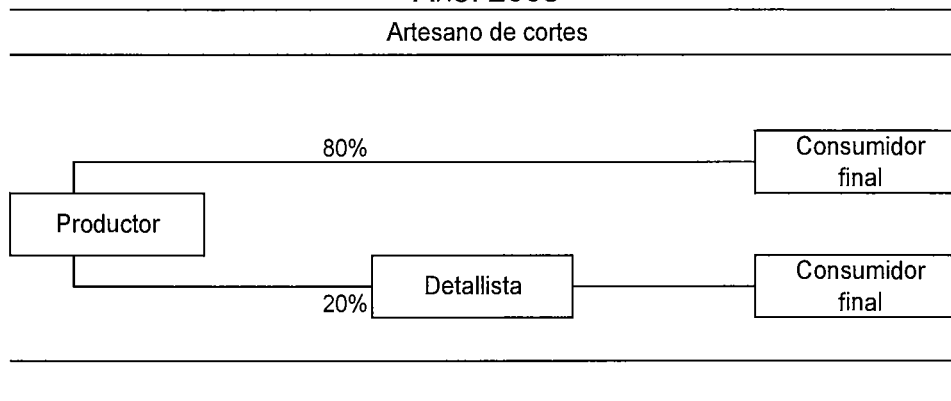
Se deben crear promociones de ventas en épocas de celebraciones y más en épocas de menor demanda, lo que permitirá a la asociación alcanzar sus metas de ventas. Se debe aprovechar la mezcla de productos, al ofrecer un complemento como las blusas a un precio costo, dando los cortes típicos al mismo precio, lo que interesa es vender el producto principal los cortes; utilizar también descuentos en precios por volumen.

Las ventas personales son necesarias, por medio de un vendedor experimentado, para tener relaciones interpersonales con los clientes atendiendo sus pedidos y mostrando las cualidades de los cortes típicos.

3.1.5 Canales de comercialización

Identifica las etapas por las que se cambia la posesión de los bienes, hacia el consumidor final. La asociación de tejedores, optarían por ofrecer los cortes principalmente por dos canales de comercialización, como a continuación se grafican. El canal directo al consumidor final y el canal uno, donde participan detallistas, pero en menor proporción.

Gráfica 9
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Canal de comercialización propuesto
Comercialización de cortes típicos
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008

Según encuesta en la comercialización de cortes típicos del Municipio, es muy utilizada la intervención de los mayoristas en un 70%; pero como propuesta se deben de eliminar éstos, optando por otros canales de comercialización. Con detallistas en bajo porcentaje en un 20% y la venta directa al consumidor final en un 80%, lo que permitirá obtener mayores ganancias, que beneficiarán el desarrollo de la actividad y las condiciones económicas del artesano.

3.1.6 Márgenes de comercialización

Son las variaciones que existen entre el precio que paga el consumidor final y el que recibe el productor, así como el porcentaje de rendimiento sobre la inversión y el de participación. En los cuadros siguientes se desarrolla el canal de comercialización propuesto con intermediario detallista.

Cuadro 5
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Márgenes de comercialización propuesta
Comercialización de cortes típicos
Año 2008

Cortes	Institución	Precio de venta	Margen bruto	Costo de mercadeo	Margen neto	Rentabilidad s/inversión %	Participación %
Productores artesanales en asociación	<u>Asociación</u>	450		11	439		75.0
	-fletes			11			
	<u>Detallista</u>	600	150	20	130	28.9	25.0
	-local			20			
	Totales		150	31	130		

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008

El porcentaje de participación en la situación actual según encuesta, para el artesano era del 58.3%, mientras tanto en el canal propuesto como se observa en la tabla es del 75%, pues se eliminan a los mayoristas quienes obtenían gran parte de la participación y no aportaban un valor agregado significativo al producto. Sin embargo el detallista su porcentaje de participación está en un 25%, logrando su preferencia para la asociación, al obtener productos de mayor calidad y de valor agregado.

3.2 ORGANIZACIÓN ACTUAL

En la organización se establece la estructura general las agrupaciones, utilizada para lograr sus objetivos, manteniendo la coordinación de las actividades de los individuos que integran la unidad productiva, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

3.2.1 Planeación

Es un método por el cual un administrador visualiza el futuro y manifiesta cursos alternativos de acción, de los cuales construye objetivos. El aspecto esencial es determinar los resultados que se desean en el futuro, eligiendo entre alternativas y anticiparse a situaciones. Los elementos de la planeación en la asociación de cortes típicos se presentan a continuación.

3.2.1.1 Visión

Se refiere a enunciar la forma, de cómo la organización se ve y pretende ser en el futuro. Para productores de cortes típicos en asociación, deben tener la visión como sigue.

“Ser la asociación líder, en la producción de cortes típicos legítimos de alta calidad, en el departamento de Quiché”.

De esta forma enunciada, se debe formalizar y transmitirla a todos los integrantes de la asociación, lo que permitirá enfocarse a las actividades que permitan alcanzarla.

Se debe grabar la Visión y Misión en un rótulo de tipo plástico duradero, para que sea visible a los empleados y clientes. Además debe grabarse en toda la papelería utilizada, para transmitirla a clientes y debe comunicárseles a los asociados, por medio verbal en el momento que ingresan a la asociación.

3.2.1.2 Misión

De una organización se refiere a enunciar su principal razón de existir, identificando la función que cumple en la sociedad y su filosofía básica. Se establece como misión de la asociación la siguiente.

“Ser creadores artesanales de cortes típicos legítimos, para conservar la identidad de la vestimenta de los pueblos indígenas de Quiché”.

La misión debe ser formalizada e instituida en la asociación, también transmitirla al cliente por medio de toda la publicidad y papelería utilizada, para lograr posicionarla en su mente y que sepa que se trata de una asociación que ofrece producto de calidad y además con interés social.

3.2.1.3 Objetivos

Estos representan para la organización, lo que se espera alcanzar en el futuro, como resultado del proceso administrativo. Para los productores en asociación, se traza sus objetivos siguientes:

- General

Cubrir el mercado de venta de cortes típicos a nivel nacional en los siguientes tres años, a través la comercialización estratégica.

- Específicos

Obtener un aumento en las ventas de un 10% anualmente, esto permitirá tener presente de que no se debe conformar con la venta actual, se tiene que buscar constantemente nuevos mercados para colocar la producción de la asociación.

Lograr que el producto llegue a más clientes detallistas, para los siguientes dos años, para fortalecer éste canal de comercialización y que se ubique éste en un 50%, promoviendo la marca de los cortes típicos con la fuerza de ventas.

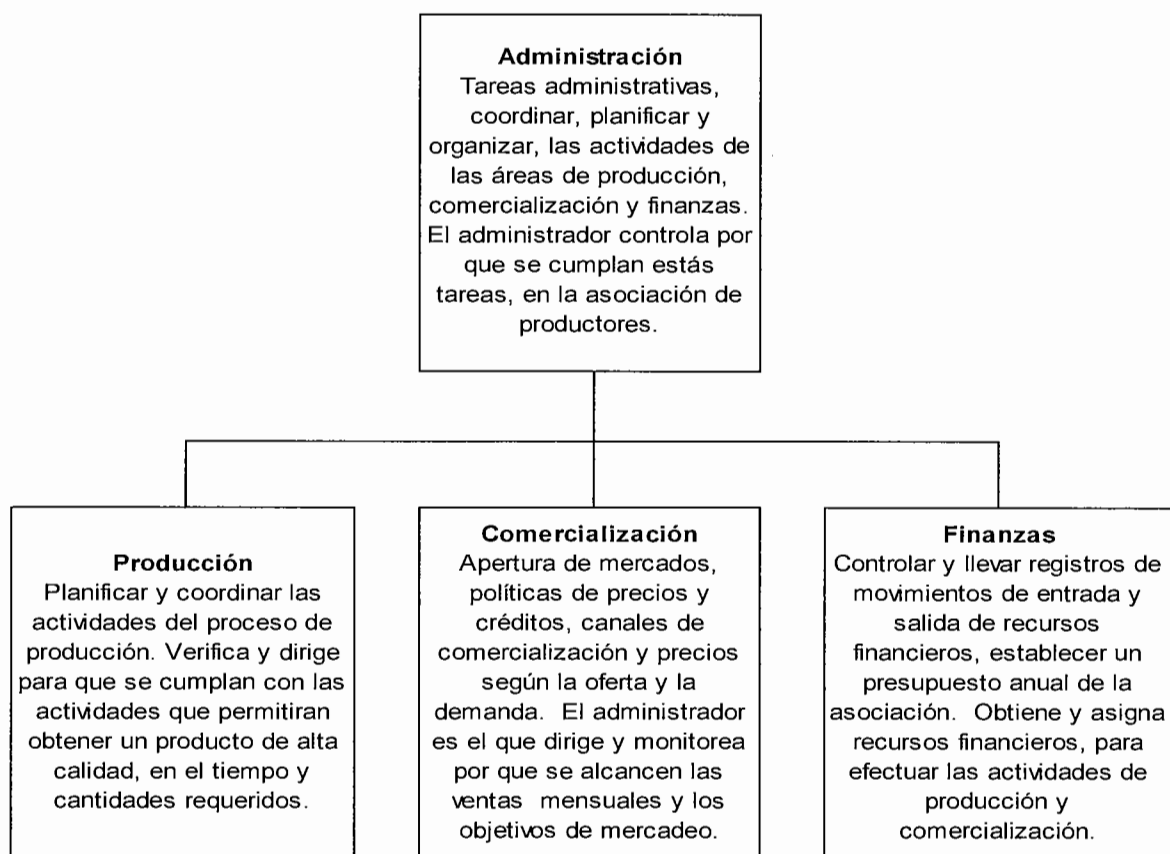
3.2.2 Organización

Es la estructuración de las relaciones, que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia. A continuación se desarrollan sus elementos y aplicación en la propuesta.

3.2.2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional permite conocer el diseño del nivel de autoridad y las líneas de comunicación al interior de las organizaciones. Representa las funciones, los niveles y las actividades, se propone la siguiente.

Gráfica 10
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Estructura organizacional propuesta
Asociación de productores de cortes típicos
Año 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008

Para la asociación se adoptará un tipo de departamentalización funcional, que consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización. Esta se divide en Producción, comercialización y finanzas.

Se debe formalizar un organigrama funcional y hacerlo visible a todos los miembros y empleados para dejar definidas las funciones de cada uno.

3.2.2.2 Cultura organizacional

Representa los valores y creencias compartidos ocultos o debajo de la identidad de una organización. Cultura que se transmite a los empleados por medio de la socialización, influyendo en el comportamiento del trabajo de cada uno.

Es esencial que se establezca en la asociación desde su iniciación, una cultura con valores morales y éticos, que instruya a los empleados y asociados, en como pueden colaborar en el desarrollo de la organización, y mostrarles como su trabajo es importante para alcanzar los objetivos empresariales. Pueden ser transmitidos por los encargados de cada área y por el administrador.

Al igual que la visión y misión, se propone que se coloque un listado de los valores que se pretenden, en un rótulo visible a los clientes y asociados. Entre los cuales se tienen: respeto, solidaridad, integridad, amor al trabajo, responsabilidad y otros.

3.2.3 Integración

Es la función a través de la cual el administrador elige los recursos necesarios, ya sean humanos, físicos y financieros, para poner en marcha las decisiones establecidas que ejecutaran los planes. Se detallan a continuación sus elementos y como se ejecutarán para la asociación que se propone.

3.2.3.1 Recursos humanos

Se debe adecuar personas a las funciones de la empresa, para que realicen las actividades necesarias establecidas. Se contratarán y asignaran personas idóneas que llenen los requisitos, para ocupar los puestos en la asociación de productores de cortes típicos.

3.2.3.2 Recursos físicos

Son los elementos físicos necesarios para llevar la producción. La asociación para montar su almacén bodega, tienen que localizar un local idóneo en la cabecera departamental y que realizar una inversión previa en mobiliario y equipo, necesarios para la labor de comercialización.

Considerando los elementos físicos para la promoción, como exhibidores y mostradores, que combinen con un ambiente típico.

3.2.3.3 Recursos financieros

Son el conjunto de disponibilidades en activos de una organización así como en créditos a disposición, que se tienen para realizar la labor empresarial.

La asociación de artesanos, en el primer año tendría que recurrir a sus propios recursos financieros, agenciados de producciones pasadas, mediante una cuota por socio, pues como comenzarían su funcionamiento no tendrían acceso inmediato a créditos. En posteriores ejercicios, podrían solicitar a entidades financieras sus registros contables, para obtener crédito y autofinanciarse.

3.2.4 Dirección

En la dirección se logra la realización de lo planeado, por medio de la autoridad ejercida del administrador a base de decisiones, la cual puede también delegar, vigilando simultáneamente que se cumplan las órdenes emitidas. Se expone a continuación sus elementos y funcionamiento en la asociación propuesta.

3.2.4.1 Motivación

Se refiere a mover, conducir o impulsar a la acción, de los trabajadores. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos.

Siguiendo la teoría de Maslow, es necesario motivar al personal contratado, para que contribuyan a alcanzar los objetivos, habrá que considerar las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación o aceptación, de estima y las de autorrealización.

Por lo que es necesario considerar y proporcionar como mínimo lo siguiente:

- Un almacén limpio e higiénico y disposición de agua pura.
- Un lugar que sea seguro para el trabajo y para la vida.
- Un ambiente y clima organizacional adecuado.
- Actividades sociales eventuales.
- Confianza en los trabajadores y pago salarial justo.
- Opción de optar por cargos mejores o puestos apropiados según capacidad de cada empleado.

3.2.4.2 Comunicación

La comunicación es un proceso por el cual se transmite y recibe información en una organización. En la asociación de tejedores se manejarán los dos tipos de comunicación, el formal y el informal. Tanto a nivel de miembros de la asociación como al interior del personal contratado.

La comunicación formal se origina de la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, por ejemplo la correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc. Asimismo los miembros requerirán de los reportes del administrador.

En su actividad el personal del almacén, la comunicación dará en doble vía por medio verbal, pero normalmente el administrador y los encargados giran instrucciones y los subalternos acatan las órdenes.

3.2.4.3 Liderazgo

Es el proceso de dirigir e influir en las personas para lograr que se efectúen las actividades. El personal a cargo de dirigir la actividad de la asociación de artesanos, tienen que seleccionar entre los tipos de liderazgo.

Se encuentran cuatro tipos de liderazgo: director, instructor, participador y delegador.

Se recomienda aplicar el modelo de Liderazgo Situacional, el cual sostiene que no hay un “estilo mejor de liderazgo” y que las personas en situaciones de liderazgo y supervisión, son más efectivas cuando usan un estilo de liderazgo, que es apropiado al nivel de desarrollo del individuo o el grupo que quieren influir.

Este modelo se aplica de la forma como sigue, donde el estilo de liderazgo a emplear será de acuerdo al desarrollo que posea el seguidor o subordinado.

- Director: cuando maneja un aprendiz, el cual no es diestro, no puede, no está motivado, no quiere o es inseguro.
- Instructor: cuando maneja un iniciado, el cual no es diestro, no puede, está motivado, quiere y es seguro.
- Participador: cuando maneja un competente, que es diestro, puede, no está motivado, no quiere o esta inseguro.
- Delegador: maneja un experto, que es diestro, puede, está motivado, quiere y es seguro.

3.2.4.4 Supervisión

Ésta consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, para que se logren los objetivos.

Preciso que el encargado de cada departamento de la asociación, realice personalmente la supervisión de las actividades y procesos, para que se realicen de forma efectiva, según la planificación.

3.2.5 Control

Proceso que trata de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas y fija niveles de desempeño, diseñando sistemas de retroalimentación, ejecutando medidas que garanticen el logro de los objetivos.

Se tendrá que vigilar por que el nivel de producción sea el óptimo para evitar el desabastecimiento o la sobreproducción de los cortes típicos. Importante es que se establezca un control de calidad del producto final, para asegurar que los cortes típicos salgan a la venta sin defectos, en busca de la satisfacción de los clientes.

Se llevará uno de los principales controles de la asociación que es el de las proyecciones de ventas versus lo real, tomando acciones correctivas en la comercialización si fuese el caso. Como sistema de desempeño se establece que se tiene que llegar a una meta de ventas semanal.

CAPITULO IV

PROYECTO: “PRODUCCIÓN DE ARVEJA CHINA”

En este capítulo se presenta el proyecto agrícola de producción de arveja china, este producto fue uno de los identificados como potencialidad del Municipio en la investigación de campo, por contar con los elementos necesarios para su implementación y por las características climatológicas del Municipio.

Se establecen y desarrollan para el proyecto cuatro estudios, que permiten presentar de antemano su factibilidad y beneficio, estos son: de mercado, técnico, administrativo legal y el financiero.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Se presenta el “proyecto: producción de arveja china” en el cantón Chotacaj del municipio de San Antonio Ilotenango, del departamento de Quiché, consiste en organizar un grupo de productores en una cooperativa para llevar a cabo la producción y comercialización. Se seleccionó este producto por ser una potencialidad para el desarrollo económico de los pequeños agricultores.

La siembra de arveja china se efectuará en una extensión de terreno de cinco manzanas, se obtendrán dos cosechas anuales, la producción se venderá en su totalidad a una empresa exportadora a un precio de Q400.00 el quintal.

4.1.1 Identificación del producto

El “proyecto: producción de arveja china” en el municipio de San Antonio Ilotenango es viable debido a éste reúne los requisitos técnicos para la producción, como a continuación se describen.

Se cosecha en clima Fresco, templado, subcálido a temperaturas de 15 a 24 grados centígrados máximo y siete grados centígrados mínimo y a una altura de 1500 a 2800 metros sobre el nivel del mar.

Su nombre científico es *Pisum sativum*, la planta alcanza una altura de 1.50 a 1.75 metros, perteneciente a la familia de leguminosas de carácter trepador. Nombre vulgar, se tienen: pitipúa, tirabeques, sugar peas, chinese peas.

Las variedades son: Oregon Sugar Pod II y Mammoth Meelting Sugar, para la producción del proyecto se utilizará la primera.

4.1.2 Usos del producto

Pueden ser consumidas por el ser humano y también como complemento en la alimentación de animales, se consumen las vainas en estado aún inmaduro, se preparan cocidas. En la actualidad, el mercado corresponde al sector internacional y en Guatemala ya se incluye con más frecuencia en la alimentación de la población y en especial a través de la comida china.

4.1.3 Valor nutricional

Se detallan los componentes nutricionales que se derivan de la arveja china y los valores diarios recomendados, basado en una dieta de 2,000 calorías.

Tabla 2
Valor nutricional de la arveja china
Año: 2008

Componente	Contenido en 100 gramos de porción comestible	Unidad de medida
Agua	88.89%	
Proteína	2.8	Gramos
Grasa total	0.2	Gramos
Carbohidratos	7.55	Gramos
Fibra dietética	2.6	Gramos
Calcio	43	Miligramos
Fósforo	53	Miligramos
Hierro	2.08	Miligramos
Tiamina	0.15	Miligramos
Riboflavina	0.08	Miligramos
Niacina	0.6	Miligramos
Vitamina "C"	60	Miligramos
Vitamina "A"	54	Mcg
Potasio	200	Miligramos
Sodio	4	Miligramos
Zinc	0.27	Miligramos
Magnesio	24	Miligramos
Vitamina B6	0.16	Miligramos

Fuente: elaboración propia, con base a datos del Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá – INCAP -.

Esta descripción brinda la información sobre la constitución y calidad del producto agrícola.

4.1.4 Nombre de marca

Esencialmente como atributo del producto es necesaria la adopción de una marca de producto y registrarla, se propone sea “**Verde-K'iche**”, resaltando la característica natural del producto agrícola y su origen.

4.1.5 Logotipo

Su logo llamado igual que la marca y el diseño como sigue:

Figura 2
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de arveja china
Logotipo propuesto
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Logotipo donde se resalta la forma original de la arveja, en tanto que el nombre de marca, va colocado en la parte inferior en diseño especial de color verde, centrado todo en un círculo adornado para resaltarlo y llamar la atención.

4.1.6 Slogan

Como slogan se propone **“Verde K'iche', saludable es lo natural”**, causando sinergia con la marca y haciendo énfasis en su origen y calidad, en beneficio de la salud.

4.2 Justificación

Con base a la investigación de campo se determinó, que la tierra en el cantón Chotacaj es indicada para la siembra de arveja china, la cual se adapta al cultivo del producto, el clima templado en promedio es el apropiado para que se desarrolle este producto agrícola.

El proyecto se establece como alternativa que contribuirá a generar fuentes de trabajo e ingresos para los habitantes de la comunidad, logra aprovechar el potencial de la tierra, la cual por sus características puede ser utilizada para diversificar la producción agrícola en el Municipio.

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación – MAGA –, la demanda a nivel internacional de arveja china, la ha convertido mayormente en un producto de exportación, siendo Guatemala el principal abastecedor de Estados Unidos en un 63%. El consumo interno de arveja china en Guatemala es bajo, solo se consume el 15% de la producción interna, debido a las preferencias del mercado.

4.3 Objetivos

A continuación se presenta los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar, para que el proyecto rinda los beneficios deseados:

4.3.1 General

Generar desarrollo económico del Municipio a través de nuevas actividades productivas agrícolas, que contribuyan a la generación de ingresos y empleos, a favor de los habitantes del mismo, para mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias.

4.3.2 Específicos

Los objetivos a detalle que se pretenden alcanzar con el presente proyecto, son:

- Fomentar el cultivo en el Municipio de un producto agrícola, que sirva para satisfacer la demanda insatisfecha a nivel internacional.
- Generar fuentes de empleo para los agricultores, e impulsar el desarrollo social y económico de la población del Municipio.
- Generar mayores ingresos a los productores agrícolas de arveja china, con un proyecto que resulte en mejora del proceso productivo y la comercialización del producto agrícola.
- Optimizar los recursos por medio de las diferentes alternativas de producción, para alcanzar mejores rendimientos y aprovechamiento, esfuerzo humano, materiales, financieros y naturales.
- Establecer la rentabilidad y factibilidad del proyecto, al presentar un estudio financiero que contiene el análisis de los factores que intervienen en la implementación del mismo.

4.4 ESTUDIO DE MERCADO

Es una investigación realizada sobre la producción de un producto, el cual permitirá conocer la oferta y demanda del mismo en un área determinada, así se podrá establecer la demanda insatisfecha y su comportamiento frente a la propuesta del producto. Se analiza el precio y la comercialización del bien.

La producción del proyecto será vendida en su totalidad a mayoristas exportadores, que luego surtirán para satisfacer la demanda del mercado de Estados Unidos de América, por ser el destino de mayor exportación a nivel nacional de este producto. Se venderá en quintales y se entregará la producción en cajas plásticas para conservar la calidad del producto.

4.4.1 Oferta

La oferta de arveja china se refiere a la cantidad total de unidades, que los productores ofrecen a los consumidores reales y potenciales para satisfacer sus necesidades de alimentación. Este tipo de producto se comercializa según la unidad de medida, que en este caso será por quintal. La oferta total está conformada por la producción de Estados Unidos de América más las importaciones que este país realiza.

Cuadro 6
Estados Unidos de América
Producción de arveja china
Oferta Total histórica y proyectada
(Cifras en miles de quintales)

Año	Producción	Importaciones	Oferta Total
2003	1,060,650	481,580	1,542,230
2004	901,675	551,480	1,453,155
2005	1,198,000	581,940	1,779,940
2006	929,525	565,620	1,495,145
2007	988,675	632,500	1,621,175
2008	980,875	657,418	1,638,293
2009	969,265	689,016	1,658,281
2010	957,655	720,614	1,678,269
2011	946,045	752,212	1,698,257
2012	934,435	783,810	1,718,245

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación -FAO- por sus siglas en inglés, disponible en <http://faostat.fao.org/site/535/default.aspx#ancor>. En proyección, se utiliza el método de mínimos cuadrados cuya fórmula es $Y=a+bx$; donde para la producción $a= 1,015,705$, $b=-11,610$, $x=-3$ (año 2008), y en las importaciones $a= 562,624$, $b= 31,598$ y $x=-3$ (2,008).

Como se observa en el cuadro anterior, la oferta a partir del año 2006 tiene un crecimiento continuo de la producción de arveja china en los Estados Unidos de América para satisfacer su demanda. Adicional que el comportamiento de las importaciones, permite establecer que la población de este país, requiere cada vez más de este producto agrícola, para satisfacer sus necesidades de alimentación.

Las importaciones del 2003 al 2007 tuvieron un 31.34% de incremento, en tanto que la producción ha tenido una baja de 7.28%, lo que indica que las importaciones tienden al alza y la producción interna se reduce. La oferta total para este mercado, se proyecta hasta el año 2012 que se mantendrá en aumento.

4.4.2 Demanda

La demanda es la cantidad de producto que los consumidores podrían adquirir en un período determinado. El proyecto se enfoca en la demanda del mercado de Estados Unidos de América, debido a que es el país a donde más exporta Guatemala este producto agrícola.

En el cuadro siguiente la demanda potencial se establece derivado de la población y es la cantidad del producto que se espera adquieran los consumidores en un período de tiempo determinado. Utilizando los datos de la población delimitada según el factor edad y los gustos y preferencias del consumidor.

Cuadro 7
Estados Unidos de América
Producción de arveja china
Demanda histórica y proyectada

Año	Población	Población delimitada 77.1%	Consumo Per cápita (quintales)	Demanda potencial (quintales)
2003	290,210,914	223,752,615	0.0154	3,445,790
2004	292,892,127	225,819,830	0.0154	3,477,625
2005	295,560,549	227,877,183	0.0154	3,509,309
2006	298,362,973	230,037,852	0.0154	3,542,583
2007	301,290,332	232,294,846	0.0154	3,577,341
2008	303,952,284	234,347,211	0.0154	3,608,947
2009	306,715,252	236,477,459	0.0154	3,641,753
2010	309,478,220	238,607,708	0.0154	3,674,559
2011	312,241,188	240,737,956	0.0154	3,707,365
2012	315,004,156	242,868,205	0.0154	3,740,170

Fuente: Elaboración propia, con base en datos del censo poblacional de Estados Unidos de America – U.S. Census Bureau, 2005-2007 American Community Survey-, disponible en <http://www.census.gov>., y la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación -FAO- por sus siglas en inglés, disponible en <http://faostat.fao.org/site/535/default.aspx#ancor>. En proyección, se utiliza el método de mínimos cuadrados cuya fórmula es $Y=a+bx$; donde para la población $a= 295,663,379$, $b= 2,762,968.20$ y $x=-2$ (año 2008).

La población se incrementa cada año y requiere más de este producto, se delimitó al utilizar el factor edad, siendo del 77.1% la cual está integrada todas las personas mayores 16 años, a partir de ésta edad podrían incluir la arveja china en su dieta con una frecuencia constante. El Censo poblacional de Estados Unidos del año 2000 maneja rangos de edad definidos, para el consumo de arveja se delimitó a partir del rango de dicha edad.

Para el caso de los Estados Unidos de América, según la Asociación Guatemalteca de Exportadores – AGEXPORT- , la población tiene un consumo per-cápita de 1.54 libras de este tipo de producto agrícola; la demanda potencial de arveja china del año 2003 al 2012, muestra un alza de un 8.54%, permitiéndole al proyecto ser viable.

4.4.2.1 Consumo aparente

El consumo aparente histórico y proyectado, se obtiene de la suma de la producción más las importaciones, menos las exportaciones. Este consumo muestra la cantidad de arveja china que la población podría consumir.

Cuadro 8
Estados Unidos de América
Producción de arveja china
Consumo aparente histórico y proyectado
(Cifras en quintales)

Año	Producción	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente
2003	1,060,650	481,580	72,280	1,469,950
2004	901,675	551,480	103,020	1,350,135
2005	1,198,000	581,940	99,180	1,680,760
2006	929,525	565,620	71,980	1,423,165
2007	988,675	632,500	94,180	1,526,995
2008	980,875	657,418	91,956	1,546,337
2009	969,265	689,016	93,232	1,565,049
2010	957,655	720,614	94,508	1,583,761
2011	946,045	752,212	95,784	1,602,473
2012	934,435	783,810	97,060	1,621,185

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación –FAO-. Por sus siglas en inglés, disponible en <http://faostat.fao.org/site/535/default.aspx#ancor>.

El consumo aparente muestra un ascenso de un 3.88% desde el año 2003 al 2007, por lo que la población de Estados Unidos de América ha consumido cada vez más de este producto y se proyecta desde el año 2008 que siga así en el transcurso del tiempo. El proyecto en estas condiciones tiene mayores probabilidades de éxito.

4.4.2.2 Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha es el total de la población que no ha logrado obtener el producto, aun cuando se tiene capacidad de compra. Se obtiene de la diferencia de la demanda potencial menos el consumo aparente.

Cuadro 9
Estados Unidos de América
Producción de arveja china
Demanda insatisfecha histórica y proyectada
(Cifras en quintales)

Año	Demanda potencial	Consumo aparente	Demanda insatisfecha
2003	3,445,790	1,469,950	1,975,840
2004	3,477,625	1,350,135	2,127,490
2005	3,509,309	1,680,760	1,828,549
2006	3,542,583	1,423,165	2,119,418
2007	3,577,341	1,526,995	2,050,346
2008	3,608,947	1,546,337	2,062,610
2009	3,641,753	1,565,049	2,076,704
2010	3,674,559	1,583,761	2,090,798
2011	3,707,365	1,602,473	2,104,892
2012	3,740,170	1,621,185	2,118,985

Fuente: Elaboración propia, con base en datos en los cuadros 7 y 8.

En el cuadro se observa la existencia de un incremento de la demanda insatisfecha de arveja china del año 2003 al 2007 en un 3.77% y los datos proyectados indican que seguirá en aumento, lo cual favorece la comercialización de este producto en este mercado.

Para el año 2007 la demanda insatisfecha supera al consumo aparente de arveja china, indicando que el mercado de Estados Unidos podría adquirir más importaciones de arveja china en los siguientes años a partir del 2008, visualizándose así menos riesgos para el proyecto.

4.4.3 Comercialización

El proceso de comercialización asegura que el producto agrícola propuesto esté en el lugar preciso, a un precio que está dispuesto a pagar el cliente y en las cantidades requeridas, así garantizar que las ventas se alcancen.

La siguiente propuesta se presenta como posible forma, para que la comercialización sea aprovechada en beneficio económico de los productores.

4.4.3.1 Proceso de comercialización propuesto

Este proceso está integrado por tres etapas: concentración, equilibrio y dispersión. Las que en su conjunto tienen la intención de transferir el producto desde el lugar de producción hacia el consumidor final.

- Concentración

La concentración de la producción inicia en el terreno, ya reunida al terminar la cosecha se traslada al centro de acopio de la cooperativa, donde se realiza la limpieza, la inspección de calidad y se deposita en cajas plásticas para formar lotes homogéneos, momento donde queda lista para ser transportada hacia la bodega de la empresa exportadora.

- Equilibrio

Esta etapa consiste en balancear la oferta a manera que la demanda sea siempre satisfecha. Para la producción de arveja china se proyectan dos cosechas al año, pero por la característica de la arveja china de ser un producto perecedero, no permite su conservación por largo tiempo, tampoco obtener un equilibrio en el transcurso del año aun con cuartos refrigerados no se puede retener por mucho tiempo las características de este producto agrícola, por tanto se puede ofrecer el producto en el momento de cosecharlo.

- Dispersión

Esta etapa contempla las actividades de distribución del producto a los distintos puntos de venta o entrega.

Para obtener mejores resultados económicos, la producción ya reunida se trasladará desde el centro de acopio de la Cooperativa en el Municipio, hasta la bodega de la empresa exportadora en el departamento de Chimaltenango, en transporte terrestre refrigerado contratado por el productor.

La exportadora será la encargada de colocarlo al destino final, en este caso los Estados Unidos de América, por medio de transporte marítimo, esto se llevará a cabo dos veces al año durante el período de cosecha.

4.4.3.2 Propuesta de comercialización

Comprende el análisis de los entes que participan en el proceso de comercialización de la producción, las funciones de cada uno, y el comportamiento del mercado, dividiéndose el análisis en tres, que son: institucional, funcional y estructural.

4.4.3.3 Propuesta Institucional

Abarca los entes que participan en el canal de comercialización, en el proyecto serán el productor y mayorista exportador, a continuación se describen.

Productor

Formado por los 30 integrantes de la Cooperativa propuesta en el municipio de San Antonio Ilotenango, el cual velará por concretar negociaciones de la venta de la producción con las empresas exportadoras.

Mayorista exportador

Será la empresa encargada de exportar, la cual deberá ser integrante de la Asociación Guatemalteca de Exportadores –AGEXPORT–.

El exportador se encargará de llevar el producto al mercado internacional, adquiere el producto ya unificado del productor, lo revisa y empaca para transferirlo por su cuenta a los distintos puntos de exportación, en este caso los Estados Unidos de América.

Entre los exportadores de arveja china para negociar, asociados a AGEXPORT, se tienen a la fecha entre otros a los siguientes:

Tabla 3
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Proyecto: Producción de arveja china
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Listado de exportadores Mayoristas - AGEXPORT
Año: 2008

Exportador mayorista
Exalgua, Agroaltos
Agroexportadora San Lucas, S.A.
Vegetales de Occidente
Agrícola Tierra Nueva
Cooperativa Cuatro Pinos
Cooperativa Magdalena
Comercializadora AJ Ticonel
Desarrollo e Inversiones del Altiplano (DEIDA)
Det-Pon
Empaques Agrícolas
Frutesa
Servicios Panamericanos de Importaciones y Exportaciones
Uniespecies, Transcfe S. A.

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

A éstos se les contactarán vía telefónica, para obtener una cita en sus oficinas y concretar la negociación de la producción.

Con base al cuadro anterior se presenta los posibles mayoristas exportadores con los cuales se puede llegar a negociar la producción de arveja china.

4.4.3.4 Propuesta funcional

Es el estudio de los procesos de transferencia de los productos, los cuales tendrán consecuencia lógica y coordinada para que sea más fácil la adquisición de la arveja china, está formado por las funciones de intercambio, físicas y auxiliares.

- **Funciones físicas**

Son los procesos relacionados con la transferencia física del producto hasta el consumidor final.

Acopio

Es la actividad que se lleva a cabo cuando se recolecta la cosecha, y se traslada a la bodega del terreno de la Cooperativa.

Almacenaje

Es la operación en la cual se deposita el producto en un lugar óptimo, en donde no debe permanecer por más de dos días, para luego trasladarse al mayorista quien lo guardará en bodegas con temperatura óptima que conserve sus beneficios.

Embalaje

Aquí se ubicará el producto en cajas plásticas para trasladar al mayorista en óptimas condiciones. El costo de las cajas está contemplado en la inversión fija en el rubro de equipo agrícola, serán utilizadas durante los cinco años de duración del proyecto.

Transporte

Es el medio de envío que permitirá movilizar el producto hacia la bodega de la empresa exportadora, esto por medio de transporte terrestre refrigerado el cual contratará el productor, con un costo de Q.1,200.00 semestral.

En tanto que el transporte marítimo refrigerado necesario, para trasladar la producción hacia el destino de exportación, será cubierto por el mayorista exportador.

- **Funciones de intercambio**

Es la forma en que la arveja china llegará al la empresa exportadora, para que ellos a su vez, lo entreguen al consumidor final. Las funciones que se establecen son las siguientes.

Compra venta

Se hará por muestra e inspección, implica que el mayorista examina el producto que adquirirá en el momento de la venta, para que cumpla con los requisitos de calidad.

El mayorista en un laboratorio, somete a análisis una muestra, que debe cumplir con los límites de químicos permitidos por los Estados Unidos de América, además debe llenar los requisitos de dimensión de cada unidad de producto de arveja china, como lo son las siguientes.

Medidas: largo 2 ½" a 4", ancho 1" y grosor ¼", con un 90% de uniformidad.

Se consideran como daños mayores: ampollas, aplastadas, rajadas, deshidratadas. No se aceptan daños por gusano, pelo, vidrio y materiales extraños.

Regularmente según investigación de campo, en promedio se regresa a los productores un 10% de la producción por no cumplir con los requisitos de dimensión, lo cual se evitará en la Cooperativa, al revisar antes de entregar al mayorista exportador.

Determinación de precio

Puede variar, ya que depende de las condiciones del mercado internacional, el cual se establece por la demanda y la oferta que exista en un momento dado, por lo cual el productor tendrá que estar atento para que los costos de producción sean los adecuados.

- **Funciones auxiliares**

Utilizadas para la facilitación de las funciones anteriores de intercambio y físicas.

Abarcan la información de precios para monitorear el precio en el mercado; la aceptación de riesgos que puede sufrir la producción o el traslado del producto hasta el centro de acopio del exportador y el financiamiento que permitirá por medio de la aportación de los integrantes de la Cooperativa y por medio de préstamo bancario, agenciarse de fondos económicos.

4.4.3.5 Propuesta estructural

Estudia los entes en su participación en el mercado, abarcando en el análisis los siguientes aspectos: la estructura de mercado, conducta de mercado y eficiencia de mercado.

- La estructura de mercado

El proyecto presentado tendrá como entes participantes del mercado la “Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.” como productor agrícola y a los mayoristas exportadores quienes se encargarán de vender el producto en el extranjero.

El productor de arveja china en Cooperativa se ubica en el Municipio, mientras los mayoristas exportadores se concentran en diferentes puntos estratégicos del país, inicialmente se contempla negociar con la exportadora que ubica su bodega de acopio en el departamento de Chimaltenango.

- Conducta de mercado

Se entregará la producción al mayorista exportador dos veces al año, al finalizar la cosecha, bajo las condiciones exigidas por el mayorista exportador, anteriormente expuestas.

Se vende a granel en quintales, según se acuerde previamente, lo llega a dejar el productor a la bodega del mayorista en cantidades definidas, estableciendo con el mayorista el día de la semana para la entrega, pues lleva el producto otro tratamiento previo a cargo del exportador, antes de transportar el producto al país de destino.

- La eficiencia de mercado

El proyecto permite que se eliminen los acopiadores, en beneficio económico del productor, pues estos obtienen parte de ganancia solo por trasladarlo a los mayoristas.

Con esto se obtendrá un mayor margen de ganancia, se negociará directamente con la empresa exportadora.

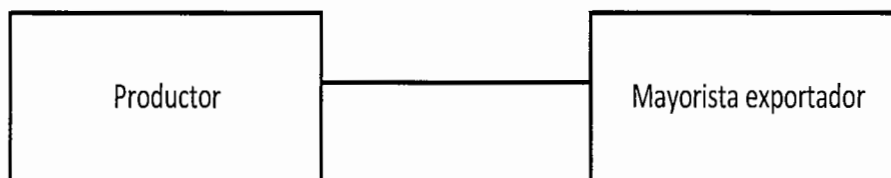
4.4.3.6 Operaciones de comercialización

Muestra los canales y márgenes de comercialización propuestos para la comercialización de arveja china.

▪ Canal de comercialización

El canal de comercialización propuesto permitirá ofrecer precios competitivos, el cual establece la línea del productor al mayorista exportador, quien lo trasladará posteriormente al mercado internacional, como se muestra a continuación en gráfica.

Gráfica 11
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Proyecto: Producción de arveja china
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Canal de comercialización
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

El canal de comercialización, con una estructura donde la empresa exportadora adquiere la producción en un 100%, de las dos cosechas anuales, la consigue cuando el productor la entrega en el punto de acopio de la empresa exportadora.

▪ Márgenes de comercialización

Estos se determinan de acuerdo al canal de comercialización propuesto, analizando a cada integrante del canal.

Cuadro 10
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Proyecto: producción de arveja china
Márgenes de comercialización
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Año: 2008

Institución	Precio de venta Q. (Quintales)	Margen Bruto Q.	Costo de mercadeo Q.	Margen Neto Q.	Rentabilidad s/inversión %	Participación %
Cooperativa de productores	400					57.97
Mayorista exportador	690	290	50	240	60.00	42.03
Transporte marítimo refrigerado			40			
Carga y descarga			5			
Embalaje			5			
Consumidor						
Total		290	50	240		100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

El porcentaje de participación obtenido por los integrantes de la Cooperativa es más alto que el obtenido por la empresa exportadora, lo que permite mayor beneficio económico para los productores en esta propuesta.

El transporte refrigerado necesario para trasladar la producción, desde la bodega del mayorista exportador hacia el destino de exportación, será cubierto por el mayorista exportador, como se establece en el cuadro anterior.

El margen de utilidad que logrará alcanzar el mayorista exportador, en la operación de la exportación de la producción de arveja china, se determina en un 42.02%.

4.5 ESTUDIO TÉCNICO

Estudio que determina la función de producción óptima y analiza los detalles para el proyecto respecto a la localización geográfica, tamaño, duración, proceso productivo y requerimientos técnicos para la producción de arveja china.

4.5.1 Localización

Se determina el área donde se instalará el proyecto, tomando en cuenta factores técnicos, para lo cual el estudio se subdivide en macro y micro localización.

4.5.1.1 Macrolocalización

La ubicación del proyecto será a nivel municipio, funcionará en San Antonio Ilotenango, ubicado a 12 kilómetros de la cabecera departamental de Quiché.

4.5.1.2 Microlocalización

Indica el lugar específico del proyecto, el cual será en el cantón Chotacaj del municipio de San Antonio Ilotenango a 6 kilómetros de la Cabecera Municipal.

Se opta por este lugar específico debido a que posee las condiciones óptimas respecto al suelo y clima.

El cantón se encuentra ubicado en un área muy cercana a la Cabecera Municipal, el acceso terrestre está en buen estado y se cuenta con disponibilidad de mano de obra calificada.

4.5.2 Tamaño del proyecto

El proyecto se desarrollara en una extensión de cinco manzanas propiedad de los integrantes de la cooperativa mediante su aportación, se pretende alcanzar un rendimiento de producción anual de 1,800 quintales y por manzana se obtendrán 360 quintales.

La producción total en los cinco años de vida útil del proyecto es de 9,000 quintales, para obtener con la comercialización un total de ventas de Q3,600,000, se presenta a continuación el desglose de la producción.

Cuadro 11
Municipio San Antonio Ilotenango - Quiché
Proyecto: Producción arveja china
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Programa de producción proyectado
Año: 2008 – 2012

Año productivo	Cantidad de manzanas	Producción en quintales	Total cosecha en quintales
1	5	360	1800
2	5	360	1800
3	5	360	1800
4	5	360	1800
5	5	360	1800

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2,008.

En cada uno de los años que se proyecta obtener la misma cantidad producida de arveja china, lo que corresponde a un 20% por año de la producción total estimada. Se obtendrán dos cosechas de arveja china anualmente para obtener la producción proyectada.

4.5.3 Tecnología

Son todos los elementos que contribuyen a ejecutar el proceso de producción de una manera técnica, que permitirán alcanzar la eficiencia y la productividad del proyecto durante el período que se pretende.

Se encuentran elementos materiales necesarios, que hacen posible y cómoda la actividad productiva de arveja china, los cuales se describen a continuación:

Cuadro 12
Municipio San Antonio Ilotenango - Quiché
Proyecto: Producción arveja china
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Recursos físicos
Año: 2008

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
<u>Terrenos</u>	Manzanas	5
<u>Vehículos</u>	Unidad	1
<u>Instalaciones</u>		
Oficina	Unidad	1
Bodega	Unidad	1
<u>Herramientas</u>		
Azadones	Unidad	5
Carretillas de mano	Unidad	10
Machetes	Unidad	10
Palas	Unidad	5
Piochas	Unidad	5
Rastrillos	Unidad	5
<u>Equipo agrícola</u>		
Balanza	Unidad	1
Bombas para fumigar	Unidad	5
Cajas plásticas para trasladar producto	Caja de 25 Lbs	3,600
<u>Equipo de riego</u>		
Bomba para agua	Unidad	1
Manguera 300 mt.	Unidad	10
Tubería PVC	Unidad	100
Mariposas de aspersión	Unidad	20
<u>Mobiliario y equipo</u>		
Escritorio secretarial	Unidad	2
Sillas	Unidad	10
Archivadores	Unidad	2
Sumadora de Oficina	Unidad	2
<u>Equipo de cómputo</u>		
Computadora e impresora	Unidad	2
Impresoras	Unidad	2
Ups	Unidad	2
<u>Gastos de organización</u>		
Constitución e inscripción	Unidad	1
<u>Marca y Patente</u>	Unidad	1

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Se presentan los requerimientos técnicos que se utilizarán para la producción de arveja china en el terreno de cinco manzanas, considerando las herramientas, equipo agrícola y de riego, así como el mobiliario y equipo a utilizar, para cumplir con la producción.

El cálculo de las depreciaciones se presenta acuerdo al artículo 19 de la ley del Impuesto Sobre la Renta – ISR-.

4.5.4 Proceso productivo

En este proceso se detallan las actividades que se realizaran en el cultivo de arveja china, desde la siembra hasta la cosecha.

- Preparación del terreno

Esta actividad se lleva a cabo con machetes y azadones para eliminar la maleza y cualquier tipo de contaminación del terreno que se haya acumulado con el descanso de la tierra desde la última cosecha. Esta tarea se llevará a cabo con 80 jornales de trabajo, en tiempo estimado de una semana.

- Preparación de surcos

Al tener el terreno libre de maleza y contaminantes se procede a arar y trazar surcos en la tierra, donde quedará listo para sembrar. Para este paso se utilizarán 80 jornales, efectuados en el término de una semana.

- Colocación de tutores

Para lograr que las plantas se desarrollen completamente es necesario la instalación de tutores o postes en el terreno, con una altura de un metro y medio, en los cuales se colocarán posteriormente guías que permitirán a las plantas apoyarse, obteniendo mejor crecimiento y producción de las mismas, se utilizarán 90 jornales para la instalación, tarea que se efectuará en una semana.

- Colocación de guías

Se procede a la colocación de pitas en los tutores que servirán de guías, se instalarán de modo que se formen 4 hileras, la primera a 15 centímetros del suelo, la segunda a 35 centímetros, la tercera 65 centímetros y la última guía a 1 metro de altura, para cubrir todo el crecimiento de la planta y que éstas se apoyen, en esta operación se necesitarán 30 jornales. Se instalarán en una semana.

- Siembra

Este proceso se lleva a cabo de manera manual, las semillas se depositarán a una distancia de 2 a 4 centímetros de profundidad, dejando ocho centímetros entre plantas, se utilizarán 30 jornales. Requerirá la actividad tres días consecutivos.

- Fertilizaciones

Es preciso que se fertilice dos veces, para lograr un producto de alta calidad, la primera fertilización en el momento que se encuentran los pilones y una segunda cuando comiencen aparecer los frutos.

Se necesitarán 85 jornales en la fertilización, se llevará a cabo en un tiempo de 10 días.

- Limpias

Las limpieas de la plantación se llevarán a cabo dos veces, la primera cuando germina la semilla, al eliminar malezas del terreno y remover la tierra que se acumule alrededor del surco, la segunda limpia a los 20 días de la primera, esto antes de realizar la segunda fertilización, utilizando 60 jornales en cada una de las limpieas a realizar. Consumiendo cada limpia una semana de trabajo.

- Fumigaciones

Para el control de plagas, se efectuarán fumigaciones, la primera fumigación 20 días después de que haya germinado la semilla, luego se continuará en intervalos de 8 días, tarea que consumirá 50 jornales en total, en 8 días.

- Riego

Para mantener las exigencias del producto sobre la humedad de la tierra, se efectuarán riegos programados dos veces por semana, para lo cual se utilizarán 90 jornales durante todo el período de crecimiento de las plantas.

- Quitado de guías

Cuando la planta ya esta crecida y con frutos, se procede antes de la cosecha a desmontar las guías de las plantas, donde se utilizarán 30 jornales. Quitándose las guías en tres días.

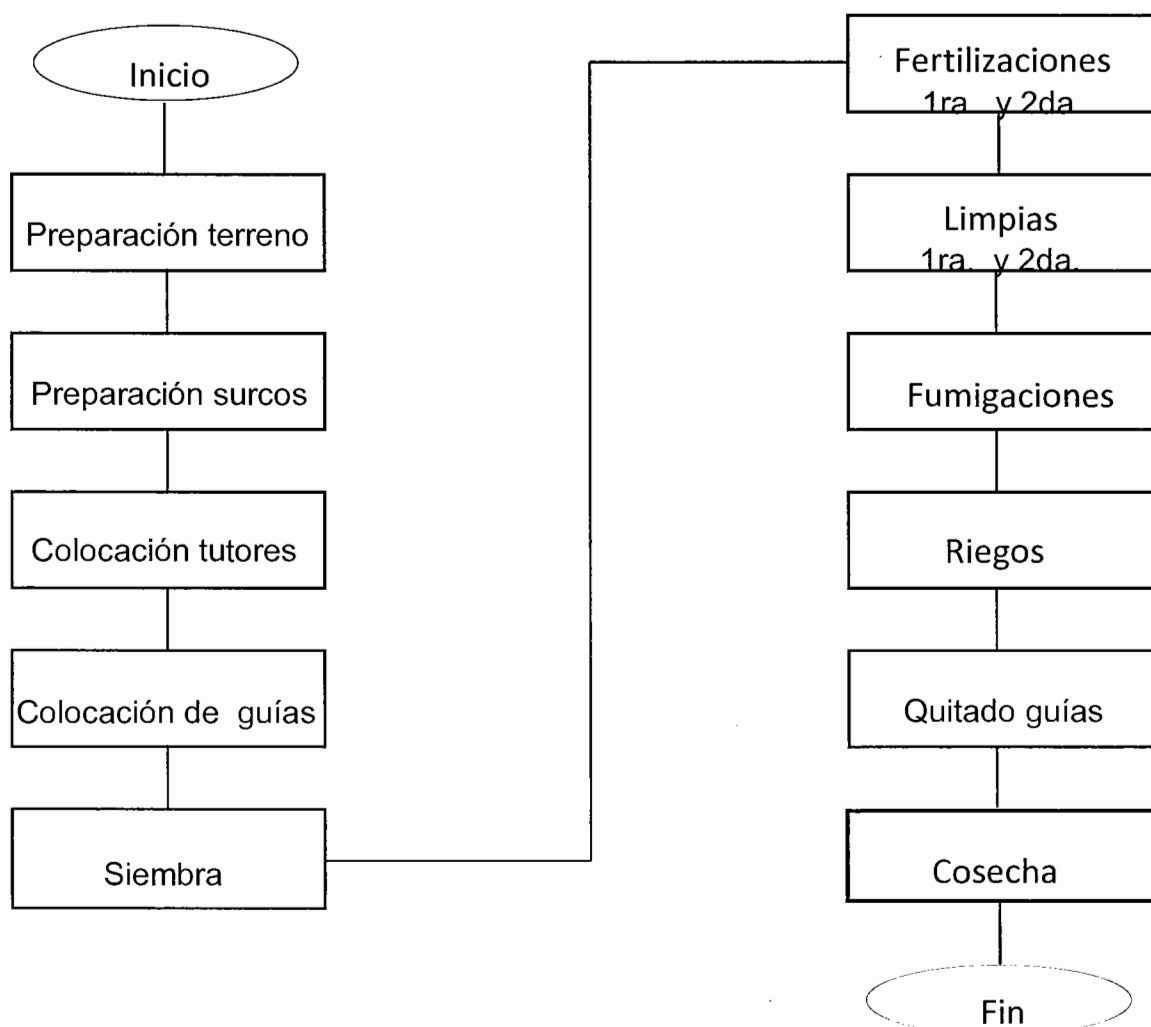
- Cosecha

En este momento el producto agrícola está listo, la cosecha se realiza a los dos meses y medio aproximadamente después de la siembra. Se absorberán en la tarea 300 jornales, absorbiendo un tiempo aproximado en cada cosecha, de seis días.

• Flujograma del proceso productivo

Los pasos del proceso productivo de arveja china, se grafican de manera secuencial en el flujograma a continuación.

Gráfica 12
 Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
 Proyecto: Producción de arveja china
 Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
 Flujograma proceso productivo
 Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Se muestra el orden necesario en que se deben realizar las operaciones del proceso productivo de arveja china, para obtener una producción agrícola de forma técnica, que produzca los rendimientos esperados.

Para la venta de la producción de arveja china de la Cooperativa, se muestra en el anexo 3 un programa de marketing, que presenta las actividades a realizar de forma cronológica.

4.5.5 Impacto económico y social

La realización del proyecto de producción de arveja china contribuirá a la generación de fuentes de empleo e ingresos en beneficio de la población del Municipio, ya que todo el proceso productivo requerirá de 1,970 jornales por año.

Es necesaria la implementación de ciertas medidas en el proyecto, como lo son: evitar el uso inadecuado de sustancias que dañen los suelos, efectuar rotación de cultivos para no afectar el rendimiento del suelo, efectuar limpieza de malezas y mala hierba de los terrenos, restringir el uso de químicos que puedan desencadenar consecuencias irreparables.

4.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

En este estudio se busca establecer la estructura organizacional idónea para el proyecto, a fin de definir los distintos cargos y el sistema de remuneración; identificar las restricciones legales del proyecto en cuanto a la localización, tributación, publicidad, y uso del producto así como la determinación de los objetivos y el diseño organizacional.

4.6.1 Justificación

Con la investigación de campo realizada en el Municipio, se comprobó que la agricultura es la actividad principal, sin embargo se detectó que son muy pocas las organizaciones formales que se encargan de coordinar las actividades relacionadas con la producción agrícola, los agricultores realizan sus labores de forma individual, lo que no les permite obtener los beneficios deseados, desaprovechando sus recursos y los del Municipio.

Por lo anteriormente expuesto se pretende establecer una cooperativa, con una estructura organizacional que se adecue a la unidad económica, cuyo fin principal es la producción agrícola, específicamente arveja china en el paraje Chotacaj del municipio de San Antonio Ilotenango, departamento de Quiché.

4.6.2 Planeación

“Es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los cursos alternativos de acción, a partir de los cuales establece objetivos.”¹³ Sus elementos se desarrollan a continuación.

4.6.2.1 Visión

Se refiere a enunciar la forma, de cómo la organización se ve y pretende ser en el futuro. En el proyecto los productores de arveja china en cooperativa, su visión queda determinada a continuación.

“Ser la cooperativa líder, en la producción de arveja china de calidad para exportación en Guatemala”.

Enunciada la visión se debe formalizar y transmitir a todos, desde los miembros de la cooperativa hasta el personal contratado, para que enfoquen sus actividades para alcanzarla.

¹³ Vid nota 11.

4.6.2.2 Misión

De una organización se refiere a enunciar su principal razón de existir, identificando la función que cumple en la sociedad y su filosofía básica. Se establece en el proyecto la misión de la cooperativa a continuación.

“Somos productores agrícolas que mediante procesos innovadores, ofrecemos alimentos de primera calidad, que satisfacen las necesidades de alimentación y nutrición de la población guatemalteca e internacional”

La misión debe ser formalizada e instituida en la cooperativa, también transmitirla al cliente por medio de toda la publicidad y papelería utilizada, para lograr posicionarnos en su mente y sepa que se trata de una organización que ofrece un producto de calidad y a la vez se interesada en el bienestar de salud de los consumidores.

4.6.2.3 Objetivos

Con la formación de la cooperativa de productores de arveja china se pretende alcanzar los siguientes objetivos.

- **General**

Establecer una cooperativa de productores de arveja china, que fomente el desarrollo económico y social de sus integrantes, mediante la efectiva producción y la eficiente comercialización; que sea capaz de hacer valer los derechos de los miembros, en las diferentes áreas durante la vida útil del proyecto.

- **Específicos**

Estimular la producción de arveja china en el Municipio para diversificar la producción de los cultivos no tradicionales.

Tener acceso en instituciones financieras para obtener créditos y lograr mejores oportunidades de inversión.

Fomentar entre los integrantes la implementación de técnicas de mejoramiento de la producción, en calidad y cantidad con el fin de minimizar costos, maximizar la producción y obtener mejores beneficios.

Establecer una adecuada comunicación entre el personal de la cooperativa facilitando el trabajo en equipo.

4.6.2.4 Normas internas

La base legal interna que regirá las diferentes áreas de la Cooperativa, será el reglamento interno de trabajo que se estructurará en la Cooperativa, se establecen los manuales administrativos de normas y procedimientos, que son documentos que contienen en una forma ordenada y sistemática, la información e instrucciones sobre políticas y procedimientos necesarios para mejor ejecución de las tareas.

4.6.2.5 Normas externas

Los principales aspectos externos a ser considerados en el marco jurídico que rige a la Cooperativa, se tienen los siguientes.

El primer paso que se debe tomar es constituir a la “Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.” como una persona jurídica, para lo cual debe ser inscrita en el Registro del Instituto Nacional de Cooperativas, INACOP.

Se realizó un estudio sobre las normativas que afectan el funcionamiento de este tipo de organizaciones y se tomó como base la Ley General de Cooperativas. Decreto número 82-78 del Congreso de la República de Guatemala en donde se indica que el Estado impulsará una política de apoyo y que establecerá el régimen de fiscalización y control adecuados. Es importante mencionar que la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportaciones, por lo que la personalidad jurídica deberá incluir al final las siglas R.L. atendiendo a esta misma ley.

Se considera la Ley de Propiedad Industrial, Decreto Número 57-2000 del Congreso de la República, que tiene por objeto la protección, estímulo y fomento a la creatividad intelectual, en lo relativo a la adquisición, mantenimiento y protección de los signos distintivos, de las patentes de invención y de modelos de utilidad y de los diseños industriales. Se deben llenar los requisitos de patente y marcas, para registro y protección del material intelectual de la Cooperativa.

También se tomaron en cuenta las disposiciones del Reglamento de la Ley General de Cooperativas, Acuerdo Gubernativo número 7-79 del Ministerio de Economía que regula las disposiciones comunes, el régimen administrativo y económico y la integración de la organización.

En lo que se refiere a la relación de la Cooperativa con los empleados se tomará en consideración el Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo, que regula las relaciones laborales entre el

trabajador y patrono. Así como se atenderá lo estipulado al salario mínimo, según el Acuerdo Gubernativo número 625-2007 emitido por el Presidente de la República.

La población del Municipio tiene todo el derecho de organizarse para mejorar sus ingresos y poder optar a una mejor calidad de vida, atendiendo a las disposiciones del Código Municipal Decreto número 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala en el artículo 18. Organización de Vecinos.

En lo que se respecta a la libertad de los habitantes para organizarse es necesario mencionar la Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 43, que asegura la libertad de industria comercio y trabajo, el artículo 67 protección a las tierras y las Cooperativas agrícolas indígenas, esto para garantizar su posesión y desarrollo, a fin de garantizar a todos los habitantes una mejor calidad de vida y el artículo 119 que en la literal (a) promueve el desarrollo económico de la nación, estimulando la iniciativa en actividades productivas y en la literal (e) fomenta y protege la creación y funcionamiento de Cooperativas.

Los pagos de impuestos por las ganancias percibidas por la Cooperativa serán regulados por la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto número 26-92 del Congreso de la República de Guatemala.

Así mismo se tomará en cuenta lo estipulado en el Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor agregado -IVA- y reformas sobre compras y ventas realizadas.

Para llevarlo a cabo lo anteriormente descrito la Cooperativa será registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- y a la vez será fiscalizada por la Inspección General de Cooperativas –INGECOP-

En lo que concierne a la salud de los empleados y de la población del Municipio, la Cooperativa hará uso del seguro social obedeciendo a la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295.

Así también se tomará en consideración lo estipulado en el Código de Salud, Decreto 90-97 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 74. Evaluación del impacto ambiental y salud.

4.6.2.6 Políticas

Es el conjunto de reglas que están relacionadas de acuerdo con los objetivos, para formar la base y efectuar una programación en la organización.

Es necesario que la Cooperativa fije las políticas que ayudarán en forma efectiva al funcionamiento de la organización.

- Las reuniones de los miembros de la Cooperativa serán dos veces al mes en las que se tratarán temas en relación a la ejecución del proyecto.
- La Cooperativa se compromete a cancelar el importe por mano de obra utilizada por jornal.
- Los miembros de la Cooperativa asumirán la responsabilidad del manejo de los fondos destinados a la producción.
- Se prohíbe el ingreso del personal a las áreas cultivadas después de fumigarse.

4.6.2.7 Estrategias

Es designar la aplicación práctica o el desarrollo de métodos que conduzcan a obtener los objetivos fijados por la organización.

Las estrategias que se utilizarán son las que a continuación se detallan:

- Convocar a las personas interesadas a formar una Cooperativa a través de anuncios en carteles que se colocarán en lugares públicos por ejemplo: la escuela de la localidad y el palacio municipal.
- Reunir a los interesados en el proyecto y formar cargos y puesto de trabajo de acuerdo con la experiencia de cada uno.
- Planear la puesta en marcha del proyecto a través de la formación legal de la Cooperativa con personería jurídica, así como la aportación de los recursos financieros necesarios, para realizar cotizaciones compras y contrataciones de bienes y servicios.

4.6.2.8 Programas

Es necesario programar las actividades en que incurrirá el proceso productivo para llevar un mejor control y establecer el tiempo que se requiere para cada una de las actividades y en base a ello determinar si se cumplen o no los objetivos.

4.6.2.9 Presupuestos

Es necesario llevar un libro de gastos e ingresos el cual estará a cargo del área de finanzas, para determinar las ganancias o pérdidas en que incurrió el proyecto.

4.6.3 Organización

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

A continuación se desarrollan sus elementos y su aplicación en el proyecto.

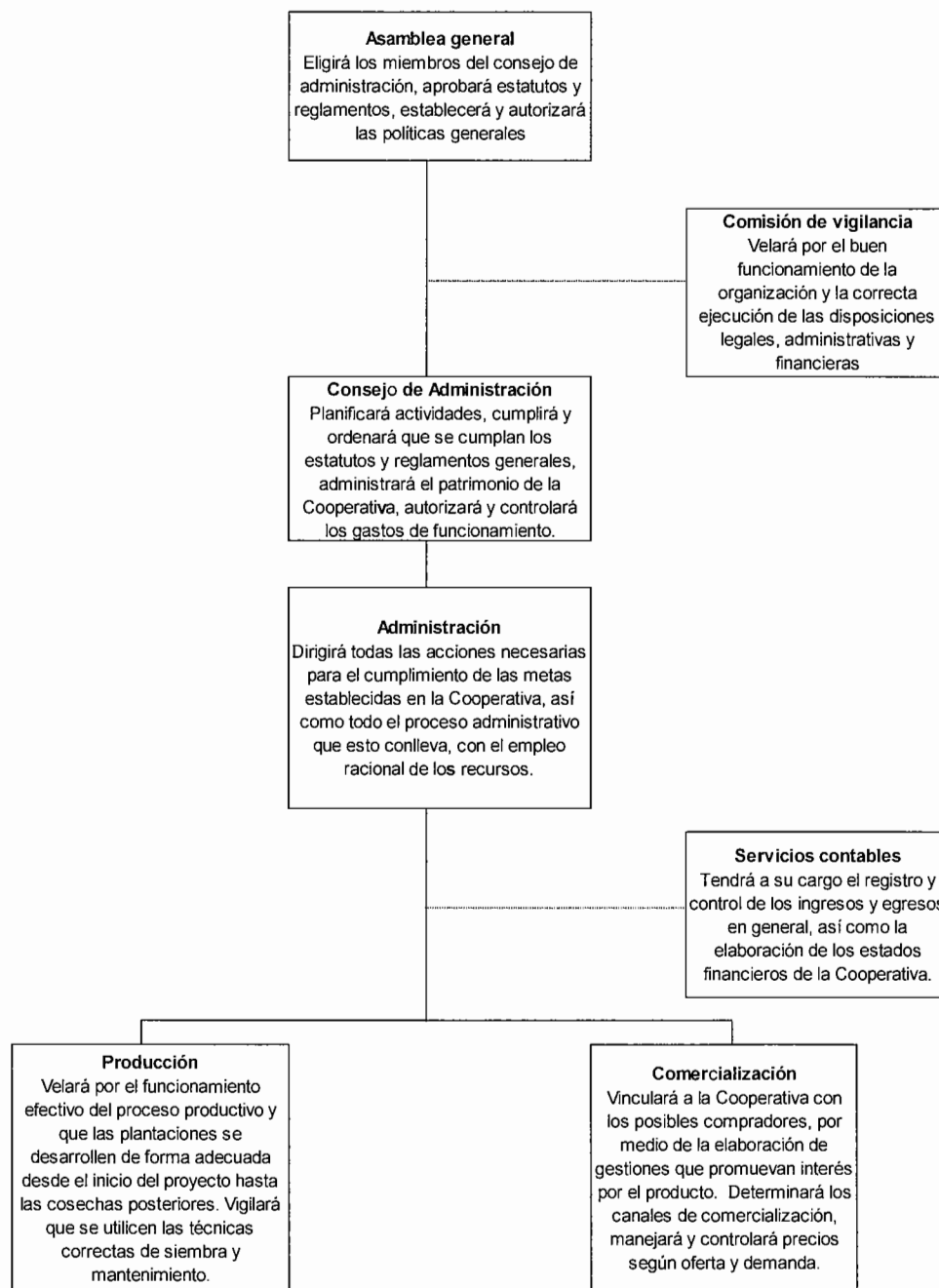
4.6.3.1 Tipo y denominación

Para el proyecto se propone la formación de una Cooperativa, la cual traerá beneficio a los productores, ya que permitirá centralizar las operaciones de la producción, venta, manejo de fondos y aprovechamiento de los recursos disponibles.

4.6.3.2 Estructura organizacional

Esta representa las funciones, los niveles y las actividades que se dan en una organización y tiene como propósito alcanzar la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Gráfica 13
Municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché
Proyecto: Producción de arveja china
Cooperativa de Productores de Arveja China SAI, R.L.
Organigrama funcional
Año: 2008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Se muestra la forma gráfica de las diferentes áreas funcionales, que integran la Cooperativa y el establecimiento de los niveles jerárquicos.

- **Sistema de organización**

El sistema de organización comprende las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad, a través de las cuales se va conformando o estructurando la Cooperativa.

Se establece para el proyecto, el sistema de organización de Staff, en el cual se “conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función”¹⁴. Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

La comisión de vigilancia y los servicios contables en subcontrato, prestarán servicio y asesoramiento a las divisiones funcionales de la Cooperativa. Para un adecuado funcionamiento, se espera que los cuerpos de asesoramiento realicen lo siguiente.

- Investigan permanentemente que puede mejorarse o innovarse.
- Planean esas nuevas mejoras para la Cooperativa.
- Sugieren los planes concretos y detallados al Consejo de Administración o al Administrador.
- Obtienen la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento.
- Instruyen para la implantación de los nuevos sistemas.
- Resuelven cualquier duda o problemas que se puedan presentar en su operación.

¹⁴ Op. Cit. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Página 47.

- Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras.

4.6.3.3 Cultura organizacional

Representa “los valores y creencias compartidos subyacentes a la identidad de una organización”¹⁵. Cultura que se transmite a los empleados por medio de la socialización, influyendo en el proceder del trabajo de cada uno.

En el proyecto es esencial que se establezca desde su iniciación, una cultura con valores e instruya a los empleados en como pueden colaborar al desarrollo de la Cooperativa y mostrarles como su trabajo es importante para alcanzar los objetivos empresariales.

Se deben formalizar e instituir los valores, al realizar un listado de estos en un rótulo visible a todos, a la vez que se da explicación de cada uno. Se pueden considerar entre otros los siguientes: respeto, integridad, renovación, amor al trabajo y al servicio.

4.6.4 Integración

Es la función a través de la cual el administrador elige los recursos necesarios, ya sean humanos, físicos y financieros, para poner en marcha las decisiones establecidas que ejecutarán los planes.

Se detallan a continuación sus elementos y la aplicación para el proyecto.

¹⁵ Vid nota 12.

4.6.4.1 Recursos humanos

Aquí se debe adecuar personas a las funciones de la empresa, para que realicen las actividades necesarias establecidas.

Se contratarán y asignarán personas idóneas que llenen los requisitos de las especificaciones de los puestos, para ocupar los puestos según las funciones en la Cooperativa de productores de arveja china.

Se tendrán 30 asociados en la Cooperativa y serán necesarios para la producción 985 jornaleros. Los sueldos del personal administrativo contratado se muestran en el anexo 4.

4.6.4.2 Recursos físicos

Son los elementos físicos necesarios que hay que integrar, para llevar la producción y comercialización.

La Cooperativa para llevar a cabo la producción tiene que localizar un terreno idóneo en el cantón Chotacaj y realizar una inversión previa en equipo y mobiliario, necesarios para la producción y comercialización. Estas inversiones se detallan en el cuadro 13.

4.6.4.3 Recursos financieros

Son el conjunto de disponibilidades en activos de una organización, así como en créditos a disposición, que se tienen para realizar la labor empresarial.

La Cooperativa de productores, tendrá que recurrir a sus propios recursos financieros en un 47%, mediante las cuotas por integrante, con su funcionamiento tendrán acceso a créditos, solicitando un 53% del total necesario

para la inversión. La institución que otorgará el préstamo será la Cooperativa San Miguel R.L. –COSAMI R.L.-, ubicada en Santa Cruz del Quiche.

4.6.5 Dirección

En la dirección se logra la realización de lo planeado, por medio de la autoridad ejercida del administrador a base de decisiones, las cuales puede también delegar, vigilando simultáneamente que se cumplan las órdenes emitidas y logrando que los miembros se propongan alcanzar los objetivos. Para el proyecto agrícola se exponen sus elementos a continuación:

4.6.5.1 Motivación

Se refiere a mover, conducir o impulsar a la acción de los trabajadores. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos.

Para el proyecto , se tomará como base la teoría de Maslow, que indica que es necesario motivar al personal contratado, para que contribuyan a alcanzar los objetivos, habrá que considerar las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación o aceptación, de estima y las de autorrealización.

Entre otros se debe prestar a los empleados lo siguiente:

- Horarios definidos de alimentación y descanso
- Limpieza de lugares de trabajo
- Lugar libre de peligros
- Estabilidad laboral
- Reuniones de grupo y sociales
- Identificación y aceptación de personas
- Respeto a sugerencias y autoridad de puestos
- Incentivar la creatividad
- Reconocimiento de logros

Por lo que es necesario crear un ambiente agradable de trabajo, que contemple los elementos de motivación mencionados, y que ofrezca las condiciones ideales para la actividad de los empleados, para que se vean motivados a contribuir en el logro de los objetivos empresariales.

4.6.5.2 Comunicación

La comunicación es un proceso por el cual se transmite y recibe información en una organización.

La comunicación formal se origina de la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, como lo es la correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc. Asimismo los miembros de la cooperativa requerirán de los reportes del administrador.

La comunicación informal se efectuará en doble vía por medio verbal, pero normalmente el administrador y los encargados de cada área giran instrucciones a los subalternos.

4.6.3.3 Liderazgo

Es el proceso de dirigir e influir en las personas para lograr que se efectúen las actividades.

El estilo de liderazgo “es el conjunto de patrones de conducta que el líder usa cuando intenta influenciar la conducta de otras personas”¹⁶, se encuentran cuatro tipos de liderazgo: director, instructor, participador y delegador.

¹⁶ Op. Cit. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Página 79.

Se recomienda aplicar el modelo de Liderazgo Situacional, el cual mantiene que no hay un “estilo mejor de liderazgo” y que las personas en situaciones de liderazgo y supervisión, son más efectivas cuando usan un estilo de liderazgo, que es apropiado al nivel de desarrollo del individuo o el grupo que quieren influir.

Este modelo se aplica de la forma como sigue, donde el estilo de liderazgo a emplear será de acuerdo al desarrollo que posea el seguidor o subordinado.

- Director: cuando maneja un aprendiz, el cual no es diestro, no puede, no está motivado, no quiere o es inseguro.
- Instructor: cuando maneja un iniciado, el cual no es diestro, no puede, está motivado, quiere y es seguro.
- Participador: cuando maneja un competente, que es diestro, puede, no está motivado, no quiere o esta inseguro.
- Delegador: maneja un experto, que es diestro, puede, está motivado, quiere y es seguro.

Hay que considerar las fuentes de poder del liderazgo que son, el poder de recompensa, el coercitivo, el legítimo, de referencia y de experto.

Por ello los encargados de administración y producción, deben tener conocimiento de la rama de la agricultura, para que posean en mayor medida el poder de experto, basado en el entendimiento de que el encargado tiene conocimientos específicos o experiencia relevante que no tienen los influidos.

4.6.5.4 Supervisión

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, para que se logren los objetivos.

Para el proyecto es necesario que el encargado de cada departamento de la cooperativa, realice personalmente la supervisión de las actividades y procesos, para que se realicen de forma efectiva, según la planificación, y realizar correcciones de las desviaciones en su momento.

4.6.6 Control

Proceso que trata de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas, para fijar niveles de desempeño, diseñando sistemas de retroalimentación comparando el desempeño real, para tomar medidas que garanticen el logro de los objetivos.

El departamento de producción debe vigilar por que el nivel de producción sea el óptimo, según la planificación.

Se tiene que establecer un control de calidad del producto final, por medio de inspecciones, para asegurar que la producción de arveja china salga a la venta sin defectos, en busca de la satisfacción de los clientes.

Se evaluará constantemente por reportes las ventas alcanzadas, tomando acciones correctivas en la comercialización si fuese el caso. Como sistema de desempeño se establece llegar a una meta de ventas, la cual es la venta de toda la producción que se pretende.

4.7 ESTUDIO FINANCIERO

Se refiere a los aspectos relevantes relacionados de los ingresos y egresos del proyecto, esto incluye la inversión fija, inversión en capital y la inversión total, además se detallan las fuentes de financiamiento que cubrirán la inversión total para poner en marcha el mismo; así como los estados financieros que conlleva a detalle los costos y gastos a considerar previo a la creación del mismo que se deben utilizar para el cumplimiento de sus compromisos financieros.

4.7.1 Inversión fija

Consiste en el desembolso necesario para la compra de bienes tangibles e intangibles, para el equipamiento e instalación del proyecto los cuales cambian en forma continua durante la vida útil del proyecto excepto el terreno, dicha inversión deberá realizarse al inicio de las operaciones y se encuentra constituida por la compra de activos fijos como herramientas, mobiliario y equipo y gastos de organización que se detallan en el anexo 5.

A continuación se presenta el cuadro de inversión fija en el que se detallan las cantidades y valores de los recursos necesarios para el proyecto.

Cuadro 13
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Inversión Fija
Año:2008

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Sub - total	Total Q.
<u>Terrenos</u>	Manzanas	5	20,000	100,000	100,000
<u>Vehículos</u>	Unidad	1	24,500	24,500	24,500
<u>Instalaciones</u>					
Oficina	Unidad	1	7,000	7,000	10,000
Bodega	Unidad	1	3,000	3,000	
<u>Herramientas</u>					
Azadones	Unidad	5	60	300	2,375
Carretillas de mano	Unidad	10	125	1,250	
Machetes	Unidad	10	20	200	
Palas	Unidad	5	25	125	
Piochas	Unidad	5	65	325	
Rastrillos	Unidad	5	35	175	
<u>Equipo agrícola</u>					
Balanza	Unidad	1	1,000	1,000	30,475
Bombas para fumigar	Unidad	5	135	675	
Cajas plásticas para trasladar producto	Caja de 25 Lbs	3600	8	28,800	
<u>Equipo de riego</u>					
Bomba para agua	Unidad	1	2,000	2,000	5,300
Manguera 300 mt.	Unidad	10	150	1,500	
Tubería PVC	Unidad	100	15	1,500	
Mariposas de aspersión	Unidad	20	15	300	
<u>Mobiliario y equipo</u>					
Escritorio secretarial	Unidad	2	250	500	1,700
Sillas	Unidad	10	25	250	
Archivadores	Unidad	2	325	650	
Sumadora de Oficina	Unidad	2	150	300	
<u>Equipo de cómputo</u>					
Computadora e impresora	Unidad	2	2,200	4,400	5,400
Impresoras	Unidad	2	200	400	
Ups	Unidad	2	300	600	
<u>Gastos de organización</u>					
Constitución e inscripción	Unidad	1	5,000	5,000	5,000
<u>Marca y Patente</u>	Unidad	1	500	500	500
Total					185,250

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

El valor total de la inversión fija para el funcionamiento del proyecto asciende a la cantidad de Q 185,250.00 en el que se completa la adquisición de lo indispensable para llevar a cabo el funcionamiento del proyecto.

El cálculo de las depreciaciones y amortizaciones se calcularon de acuerdo con el artículo 19 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta decreto No. 26-92 del Congreso de la República.

4.7.2 Inversión en capital de trabajo

Consiste en la adquisición de insumos, mano de obra y otros costos variables e indirectos para la primera cosecha de arveja china.

Cuadro 14
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Inversión en capital de trabajo
Año: 2008

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Sub - total	Total Q.
I. Insumos					31,353
Semilla	Libra	750	24	18,000	
Fertilizantes					
Fórmula 20-20-20	Quintal	15	200	3,000	
Hydran plus	Quintal	15	175	2,625	
Nitrato de potasio	Quintal	20	132	2,640	
Nitrato de calcio	Quintal	20	145	2,900	
Insecticidas					
Morestan	Litro	10	94	940	
Malathion	Litro	10	69	685	
Thiodan	Litro	7.5	75	563	
II. Mano de obra					63,587
Preparación del terreno	Jornal	80	47	3,760	
Preparación de surcos	Jornal	80	47	3,760	
Colocación de tutores	Jornal	90	47	4,230	
Colocación de guías	Jornal	30	47	1,410	
Siembra	Jornal	30	47	1,410	
Primera fertilización	Jornal	25	47	1,175	
Primera limpia	Jornal	60	47	2,820	
Fumigaciones	Jornal	50	47	2,350	
Segunda limpia	Jornal	60	47	2,820	
Riegos	Jornal	90	47	4,230	
Segunda fertilización	Jornal	60	47	2,820	
Quitado de guías	Jornal	30	47	1,410	
Cosecha	Jornal	300	47	14,100	
Bonificación incentivo (985 x 8.33)		985	8.33	8,208	
Séptimo día (54,503/6)				9,084	
III. Costos indirectos variables					28,271
Cuota patronal		12.67%	55,379	7,017	
Prestaciones laborales		30.55%	55,379	16,918	
Imprevistos sobre insumos y mano de obra		5%	86,731	4,337	
IV. Gastos variables de venta					9,400
Transporte terrestre refrigerado	Semestre	1	1,200	1,200	
Publicidad	Semestral	1	500	500	
Viáticos	Semestral	1	500	500	
Comisiones sobre ventas	Semestral	2.00%	360,000	7,200	
V. Costos fijos de producción					16,538
Encargado de producción	Mensual	6	1,750	10,500	
Bonificación incentivo 37-2001	Mensual	6	250	1,500	
Cuota patronal		12.67%	10,500	1,330	
Prestaciones laborales		30.55%	10,500	3,208	
VI. Gastos de administración					42,296
Sueldo de administrador	Semestral	6	2,000	12,000	
Sueldo secretaria	Semestral	6	1,479	8,874	
Bonificación 37 - 2001	Semestral	6	250	3,000	
Cuota patronal		12.67%	20,874	2,645	
Prestaciones laborales		30.55%	20,874	6,377	
Honorarios contables	Trimestral	4	250	1,000	
Energía eléctrica y teléfono	Mensual	6	300	1,800	
Papelería y útiles	Mensual	6	350	2,100	
Dietas de asamblea de junta directiva	Sesiones	30	50	1,500	
Dietas de consejo administración	Sesiones	60	50	3,000	
Total					191,445

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

La inversión en capital de trabajo para llevar a cabo la primera cosecha de 900 quintales de arveja china, es necesario adquirir los recursos que a continuación se detallan:

Los insumos son el elemento fundamental e indispensable en la producción de arveja china, dentro de los cuales se pueden mencionar: semillas, fertilizantes, fungicidas por un valor de Q. 31,353.00 que representa el 16%.

La mano de obra, constituye el pago del salario mínimo de Q. 47.00 el jornal según Acuerdo Gubernativo 625 - 2007, que se emplearán en las distintas actividades del proceso productivo, para el cálculo de las prestaciones laborales se aplicará el 30.55% distribuido de la siguiente forma: Indemnización 9.72%, aguinaldo 8.33%, bono 14 8.33% y vacaciones 4.17%; para las cuotas patronales IGSS, IRTRA e INTECAP el 12.67%, una bonificación incentivo de Q.250.00 mensual, por un monto de Q. 63,587.00 que equivale al 33 % del valor total del capital de trabajo.

Los costos indirectos variables son los que afectan de manera indirecta el proceso productivo y pueden variar de acuerdo al volumen de producción, tales como: la cuota patronal IGSS y las prestaciones laborales de la mano de obra directa y los imprevistos sobre la producción de la misma por un valor de Q. 28,271.00 que constituye el 15%.

Los gastos variables de venta y costos fijos de producción son erogaciones necesarias tales como: viáticos, comisiones sobre venta, transporte del producto y publicidad; así como la contratación de un encargado de producción, se le pagará todas sus prestaciones laborales de ley, el cual asciende a la cantidad de Q. 25,938.00 que forma el 14% del capital de trabajo.

Los gastos fijos o administrativos incluyen: sueldos de administración, cuotas patronales, bonificación incentivo, prestaciones laborales, servicios contables, energía eléctrica y agua potable que ascienden a Q.42,296.00 que representan el 22 % de la inversión de capital de trabajo del proyecto.

4.7.3 Inversión total

El proyecto de producción de arveja china comprende tanto la inversión fija, como el capital de trabajo, el resultado de la suma de estos conceptos es la Inversión total para el proyecto.

Cuadro 15
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Inversión Total
Año: 2008

Concepto	Total Q.	%
Inversión fija	185,250	49%
Inversión en capital de trabajo	191,445	51%
Total de inversión requerida	376,695	100%

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Según información presentada en el cuadro anterior, la inversión total del proyecto, que se requiere para poner en marcha el mismo y brinda los aspectos relevantes que son necesarios para determinar el financiamiento externo como el interno, previo el aporte de cada uno de los miembros, la inversión en capital de trabajo es un 51% del valor total; mientras el resto pertenece a la inversión fija para el inicio de operaciones del mismo.

4.7.4 Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento son el mecanismo a aplicar para la obtención de los recursos necesarios para ejecutar un proyecto, se puede obtenerse de dos formas, estas pueden ser a través de fuentes internas, externas o mixtas.

Cuadro 16
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Fuentes de Financiamiento del Proyecto
Año: 2008

Concepto	Total	%
<u>Fuentes Internas</u>	176,695	47%
Aporte de 30 miembros a razón de Q 5,889.83 c/u. (incluyendo la aportación del terreno de cada uno de los socios)		
<u>Fuentes Externas</u>	200,000	53%
Préstamo Cooperativa Cosami R.L. Tasa de Interés 15.50% anual a 3 años plazo.		
Inversión Total	376,695	100%

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Los índices del cuadro anterior muestran que la mayor aplicación de recursos será en las fuentes internas de un total de Q. 176,695.00 que representa un 47% del total del financiamiento; mientras que el externo requerirá el resto de la inversión que asciende a un valor de Q. 200,000.00 que representa el 53%, a continuación se detalla la manera en la cual se adquirirá el financiamiento del proyecto.

- **Fuentes internas**

La constituye la utilización de fondos propios, para poner en marcha el proyecto de producción de arveja china, la aportación de los treinta miembros para el inicio de la misma por un monto de de Q. 176,695.00 así formar la Cooperativa de Productores de Arveja China SAI, R.L.

- **Fuentes externas**

Lo constituye el financiamiento externo ajenos a la asociación de productores para la ejecución del proyecto de producción, se obtendrán mediante la solicitud de un préstamo hipotecario por un plazo de tres años a la Cooperativa San Miguel R.L. – COSAMI, R.L. -, por un monto total de Q.200,000.00, a una tasa de interés del 15.50% anual, con pago de intereses y de capital sobre saldos en forma anual, con opción de amortización a capital cuatro veces al año.

Las cláusulas del crédito serán las siguientes:

- ✓ Monto del préstamo a solicitar Q.200,000.00, el cual será garantizado con el terreno de producción y la hipoteca de la vivienda de los productores para asegurar el préstamo a dicha institución.
- ✓ Tasa anual del 15.50% sobre saldo.
- ✓ El pago de intereses y capital se realizará anualmente
- ✓ El plazo será por un tiempo de tres años.

- **Amortización del préstamo**

El plan de amortización presenta la forma de como se efectuarán los pagos tanto de intereses, como los pagos a cuenta del capital recibido en calidad de préstamo.

Cuadro 17
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Amortización de Préstamo

Año	Cuota anual	Tasa de interés	Interés sobre saldo	Amortización de préstamo	Saldo
					200,000
1	97,667	15.50%	31,000	66,667	133,333
2	87,333	15.50%	20,667	66,667	66,667
3	77,000	15.50%	10,333	66,667	-
Total	262,000		62,000	200,000	-

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

En el cuadro anterior muestra que el monto del préstamo representa el 53% de la inversión total del proyecto, el cual se utilizará para cubrir los gastos operativos de la producción de arveja china. Al final de los tres años se pagará un total de intereses de Q.62,000.00 lo cual se obtendrá de la venta de arveja china.

4.7.5 Estados financieros

Los estados financieros son herramientas de control que reflejan la situación económica de una empresa a una fecha determinada y los que proporciona la información para la toma de decisiones, deben ser confiables y razonables sobre las cifras que se presentan.

4.7.6 Costo directo de producción primer año

El costo de producción está proyectado a un año, que es un estado a futuro el que toma como base el costo directo de producción del primer año para proyectar los siguientes años, la producción anual es de 1,800 quintales de arveja china con base a esta producción se estiman los costos necesarios para el proyecto.

Cuadro 18
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de arveja china
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Costo directo de producción
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2008

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario Q.	Sub - total Q.	Total Q.
<u>Insumos</u>					62,706
Semilla	Libra	1,500	24	36,000	
Fertilizantes					
Fórmula 20-20-20	Quintal	30	200	6,000	
Hydran plus	Quintal	30	175	5,250	
Nitrato de potasio	Quintal	40	132	5,280	
Nitrato de calcio	Quintal	40	145	5,800	
<u>Insecticidas</u>					
Morestan	Litro	20	94	1,880	
Malathion	Litro	20	69	1,370	
Thiodan	Litro	15	75	1,126	
<u>Mano de obra</u>					127,173
Preparación del terreno	Jornal	160	47	7,520	
Preparación de surcos	Jornal	160	47	7,520	
Colocación de tutores	Jornal	180	47	8,460	
Colocación de guías	Jornal	60	47	2,820	
Siembra	Jornal	60	47	2,820	
Primera fertilización	Jornal	50	47	2,350	
Primera limpia	Jornal	120	47	5,640	
Fumigaciones	Jornal	100	47	4,700	
Segunda limpia	Jornal	120	47	5,640	
Riego	Jornal	180	47	8,460	
Segunda fertilización	Jornal	120	47	5,640	
Quitar las guías	Jornal	60	47	2,820	
Cosecha	Jornal	600	47	28,200	
Bonificación incentivo (1,970 x 8.33)		1970	8.33	16,416	
Séptimo día (109,006/6)				18,168	
<u>Costos Indirectos Variables</u>					56,543
Cuota patronal		12.67%	110,758	14,033	
Prestaciones laborales		30.55%	110,758	33,836	
Imprevistos sobre insumos y mano de obra		5%	173,463	8,673	
Total de costo de producción					246,422
Producción anual en quintales					1,800
Precio unitario por quintal					137

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

El costo directo de producción de la primera cosecha asciende a un total de Q.246,422.00, el precio unitario por quintal es de Q.137.00, que dicha cantidad permitirá acceder a tener utilidades significativas en la vida útil del proyecto.

- **Estado de costo directo de producción proyectado a 5 años**

A continuación se presenta el estado de costo directo de producción proyectado a cinco años, la producción se mantiene constante durante la vida útil del proyecto. Es un estado a futuro y se toma como base los costos del primer año de producción.

Cuadro 19
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Costo Directo de Producción Proyectado
Del 01 de enero al 31 de diciembre
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	62,706	62,706	62,706	62,706	62,706
Semilla	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Fertilizantes					
Fórmula 20-20-20	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000
Hydran plus	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250.00	5,250
Nitra de potasio	5,280.00	5,280.00	5,280.00	5,280.00	5,280
Nitra de calcio	5,800.00	5,800.00	5,800.00	5,800.00	5,800
Insecticidas					
Morestan	1,880	1,880	1,880	1,880	1,880
Malathion	1,370	1,370	1,370	1,370	1,370
Thiodan	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126
Mano de Obra	127,173	127,173	127,173	127,173	127,173
Preparación de la tierra	7,520	7,520	7,520	7,520	7,520
Preparación de surcos	7,520	7,520	7,520	7,520	7,520
Colocación de tutores	8,460	8,460	8,460	8,460	8,460
Colocación de guías	2,820	2,820	2,820	2,820	2,820
Siembra	2,820	2,820	2,820	2,820	2,820
Primera fertilización	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350
Primera limpia	5,640	5,640	5,640	5,640	5,640
Fumigaciones	4,700	4,700	4,700	4,700	4,700
Segunda limpia	5,640	5,640	5,640	5,640	5,640
Riego	8,460	8,460	8,460	8,460	8,460
Segunda fertilización	5,640	5,640	5,640	5,640	5,640
Quitar las guías	2,820	2,820	2,820	2,820	2,820
Cosecha	28,200	28,200	28,200	28,200	28,200
Bonificación incentivo (1,970 x 8.33)	16,416	16,416	16,416	16,416	16,416
Séptimo día (109,006/6)	18,168	18,168	18,168	18,168	18,168
Costos Indirectos Variables	56,543	56,543	56,543	56,543	56,543
Cuota patronal	14,033	14,033	14,033	14,033	14,033
Prestaciones laborales	33,836	33,836	33,836	33,836	33,836
Imprevistos sobre insumos y mano de obra	8,673	8,673	8,673	8,673	8,673
Costo directo de producción	246,422	246,422	246,422	246,422	246,422
Producción en quintales	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Costo unitario por quintal	137	137	137	137	137

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Los gastos de la producción en insumos, mano de obra y costos indirectos variables se mantienen constantes en los cinco años de vida del proyecto y si existen otros costos se contemplan en el rubro de imprevistos sobre insumos y mano de obra, donde se podrá tomar el dinero para cubrir cualquier tipo de gasto

- **Presupuesto de ventas a cinco años**

Permite conocer el flujo de ingresos proyectados relacionando la producción con el precio de venta, en un plazo de cinco años.

Cuadro 20
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Ventas Proyectadas
Año 2008

Año Productivo	Producción en Quintales	Precio de venta millar Q.	Valor total producción Q.
1	1,800	400.00	720,000.00
2	1,800	400.00	720,000.00
3	1,800	400.00	720,000.00
4	1,800	400.00	720,000.00
5	1,800	400.00	720,000.00
	9,000		3,600,000.00

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Se muestra como se estiman las ventas en el transcurso del proyecto, donde se puede observar que los ingresos se obtendrá desde la primera cosecha anual, tomando el precio bajo del mercado internacional y que se mantendrá por los cinco años del proyecto.

4.7.7 Estados de resultados

Estado financiero que muestra el resultado de operaciones realizadas en un período determinado, que expresa el resultado de la utilidad obtenida para un ente económico, para que la administración pueda visualizar el excedente que estima se obtendrá al final del ejercicio.

Cuadro 21
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Estado de resultados del primer año
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2009
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Concepto	Sub-total	Total
Ventas (Q. 400 * 1,800 qq)		720,000
Costo directo de producción		246,422
Ganancia bruta en operación		473,578
Gastos variables de venta (Q.1,700* 2)		18,800
Transporte terrestre refrigerado (Q.1,200*2)	2,400	
Publicidad (Q.500*2)	1,000	
Viáticos (Q.500 *2)	1,000	
Comisiones sobre ventas (Q.720,000 *2%)	14,400	
Ganancia marginal		454,778
 (-) Costos fijos de producción		46,225
Encargado de producción (Q.1,750*12)	21,000	
Bonificación 37-2001 (Q.250*12)	3,000	
Cuota Patronales (Q.21,000*12.67%)	2,661	
Prestaciones laborales (Q.21,000*30.55%)	6,416	
Depreciación vehículos (ver anexo 13)	4,900	
Depreciación instalaciones (ver anexo 13)	500	
Depreciación herramientas (ver anexo 13)	594	
Depreciación equipo agrícola (ver anexo 13)	6,095	
Depreciación equipo de riego (ver anexo 13)	1,060	
 (-) Gastos de administración		86,831
Sueldo de administrador (Q.2,000*12)	24,000	
Sueldo de secretaria (Q.1,479*12*1)	17,748	
Bonificación 37-2001 (Q.250*2*12)	6,000	
Cuotas patronales (Q.41,748 * 12.67%)	5,289	
Prestaciones laborales (Q.41,748*30.55)	12,754	
Honorarios contables (Q.250 *4)	1,000	
Electricidad y teléfono (Q.200*12)	3,600	
Papelería y útiles (Q.350 * 12)	4,200	
Dietas asamblea general (Q.50* 60 sesiones)	3,000	
Dietas de consejo de administración (Q. 50 * 120 sesiones)	6,000	
Depreciación mobiliario y equipo (ver anexo 13)	340	
Depreciación equipo de cómputo (ver anexo 13)	1,800	
Amortización gastos de organización (ver anexo 13)	1,000	
Amortización marcas y patentes (ver anexo 13)	100	
Ganancia en operación		321,722
 (-) Gastos financieros		31,000
Intereses sobre préstamo	31,000	
 Utilidad antes de impuesto sobre la renta y reserva legal		290,722
 ISR 31%		90,124
 Ganancia neta del ejercicio		200,598

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Para el primer año de operaciones el estado de resultado revela una ganancia neta de Q.200,598.00, el cual es factible para la asociación, se optó por el régimen optativo del impuesto sobre la renta, el cual se aplicó el 31%.

- **Estado de resultados proyectado a cinco años.**

Muestra los resultados que se obtendrá a un plazo de cinco años, en los cuales muestra ganancia a partir del primer año de vida del proyecto.

Cuadro 22
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Estado de Resultados Proyectados
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de cada año
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Q. 400 * 1,800 qq)	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000
Costo directo de producción	246,422	246,422	246,422	246,422	246,422
Ganancia bruta en operación	473,578	473,578	473,578	473,578	473,578
Gastos variables de venta (Q.1,700* 2)	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800
Transporte terrestre refrigerado (Q.1,200 * 2)	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Publicidad (Q.500 * 2)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Viáticos (Q.500 * 2)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Comisiones sobre ventas (Q. 720,000 * 2%)	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Ganancia marginal	454,778	454,778	454,778	454,778	454,778
(-) Costos fijos de producción	46,225	46,225	46,225	46,224	45,631
Encargado de producción (Q.1,750*12)	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000
Bonificación 37-2001 (Q.250*12)	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Cuota patronales (Q.21,000*12.67%)	2,661	2,661	2,661	2,661	2,661
Prestaciones laborales (Q.21,000*30.55%)	6,416	6,416	6,416	6,416	6,416
Depreciación vehículos (ver anexo 13)	4,900	4,900	4,900	4,900	4,900
Depreciación instalaciones (ver anexo 13)	500	500	500	500	500
Depreciación herramientas (ver anexo 13)	594	594	594	593	-
Depreciación equipo agrícola (ver anexo 13)	6,095	6,095	6,095	6,095	6,095
Depreciación equipo de riego (ver anexo 13)	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060
(-) Gastos de administración	86,831	86,831	86,831	85,031	85,031
Sueldo de administrador (Q.2,000*12)	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Sueldo de secretaria (Q.1,479*12*1)	17,748	17,748	17,748	17,748	17,748
Bonificación 37-2001 (Q.250*12)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Cuotas patronales (Q.41,748 * 12.67%)	5,289	5,289	5,289	5,289	5,289
Prestaciones laborales (Q.41,748*30.55)	12,754	12,754	12,754	12,754	12,754
Honorarios contables (Q.250 *4)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Electricidad y teléfono (Q.200*12)	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Papelería y útiles (Q.350 * 12)	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Dietas asamblea general (Q.50* 60 sesiones)	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Dietas de consejo de administración (Q. 50 * 120 sesiones)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Depreciación mobiliario y equipo (ver anexo 13)	340	340	340	340	340
Depreciación equipo de cómputo (ver anexo 13)	1,800	1,800	1,800	-	-
Amortización gastos de organización (ver anexo 13)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Amortización marcas y patentes (ver anexo 13)	100	100	100	100	100
Ganancia en operación	321,722	321,722	321,722	323,523	324,116
(-) Gastos financieros	31,000	20,667	10,333	-	-
Intereses sobre préstamo	31,000	20,667	10,333	-	-
Utilidad antes de impuesto sobre la renta y reserva legal	290,722	301,055	311,388	323,523	324,116
ISR 31%	90,124	93,327	96,530	100,292	100,476
Ganacia neta del ejercicio	200,598	207,728	214,858	223,231	223,640

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

El cuadro anterior presenta una ganancia generada por el proyecto durante el primer año productivo al quinto año del mismo, la cual se incrementa en forma progresiva en los años siguientes, ya que la siembra aumentará la producción anualmente hasta llegar al quinto año, fecha en que logra producir al máximo y se mantiene en los años posteriores, en los cinco años de vida del proyecto los resultados de los ejercicios son favorables a los miembros de la Cooperativa.

La amortización del préstamo no se incluye dentro del estado de resultados proyectado ya que forma parte de las cuentas de balance y únicamente se incluye lo que corresponde al pago de intereses que representa un gasto.

4.7.8 Presupuesto de caja

Reporte financiero que presenta los ingresos y egresos de los períodos en los cuales funcionará la Cooperativa. El flujo de caja está integrado por ingresos y egresos. Los ingresos se integran por el aporte inicial de los miembros de la Cooperativa, el préstamo recibido y el valor de las ventas efectuadas en el año.

Los egresos se integran por los costos y gastos incurridos en el año que incluye compra de insumos, pago de mano de obra, costos indirectos variables, gastos de administración y el pago de intereses por el préstamo adquirido.

Cuadro 23
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Presupuesto de Caja
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Concepto	Total Q.
Ingresos	
Saldo anterior	-
Ventas	720,000
Aporte de los miembros	176,695
Préstamo bancario	200,000
Total ingresos	1,096,695
Egresos	
Terrenos	100,000
Vehículos	24,500
Instalaciones	10,000
Herramientas	2,375
Mobiliario y equipo	1,700
Equipo de computo	5,400
Equipo agrícola	30,475
Equipo de riego	5,300
Gastos de organización	5,000
Marcas y patentes	500
Insumos	62,706
Mano de obra	127,173
Costos indirectos variables	56,543
Gastos variables de ventas	18,800
Gastos fijos de producción	33,076
Gastos de administración	83,591
Gastos financieros	31,000
Amortización préstamo	66,667
Impuesto sobre la renta	
Total egresos	664,806
Saldo de caja	431,889

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

El presupuesto de caja muestra como se gastarán e invertirán los fondos que se obtengan de los aportes de los miembros y del préstamo que se solicitará a la Cooperativa San Miguel, R.L. La determinación de éste es de suma importancia debido a que es fundamental para establecer la situación financiera del proyecto para el funcionamiento del mismo.

4.7.9 Estado de situación financiera primer año

Es un estado financiero estático que muestra los activos, las obligaciones y el capital de los inversionistas.

Es el estado que muestra la situación financiera de la entidad con claridad a una fecha determinada con el objeto de mantener la transparencia económica de la empresa, el cual lo conforman los activos y pasivos.

En el siguiente cuadro se detalla el estado de situación financiera del primer año del proyecto

Cuadro 24
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Estado de Situación Financiera Proyectado
Del 01 de enero al 31 de diciembre
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Concepto		Sub-total	Total
Activo no corriente			168,861
Terreno	100,000	100,000	
Vehículos	24,500	19,600	
(-) Depreciación acumulada (Anexo 13)	(4,900)		
Instalaciones	10,000	9,500	
(-) Depreciación acumulada (Anexo 13)	(500)		
Herramientas	2,375	1,781	
(-) Depreciación acumulada (Anexo 13)	(594)		
Mobiliario y equipo	1,700	1,360	
(-) Depreciación acumulada (Anexo 13)	(340)		
Equipo de cómputo	5,400	3,600	
(-) Depreciación acumulada (Anexo 13)	(1,800)		
Equipo agrícola	30,475	24,380	
(-) Depreciación acumulada (Anexo 13)	(6,095)		
Equipo de riego	5,300	4,240	
(-) Depreciación acumulada (Anexo 13)	(1,060)		
Gastos de organización	5,000	4,000	
(-) Amortización acumulada (Anexo 13)	(1,000)		
Marcas y patentes	500	400	
(-) Amortización acumulada (Anexo 13)	(100)		
Activo corriente		431,889	431,889
Caja y bancos	431,889		
Total activo			600,750
<u>Pasivo</u>			
<u>Patrimonio</u>			377,293
Aportación de los miembros		176,695	
Ganancia del período		200,598	
Ganancia acumulada		-	
<u>Pasivo no Corriente</u>			133,333
Préstamo bancario		133,333	
<u>Pasivo Corriente</u>			
Impuesto s/renta por pagar		90,124	90,124
Total pasivo y capital			600,750

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

La situación patrimonial y el resultado del primer año de funcionamiento del proyecto generarán activos por un monto de Q.600,750.00 que lo integra el capital y ganancias por Q.377,293, el resto lo constituye el pasivo por Q. 223,457.00.

- **Estado de situación financiera proyectado a cinco años**

A continuación se presenta el estado de situación financiera del proyecto durante la vida útil del mismo, donde se muestran los derechos y obligaciones de la Cooperativa durante la ejecución del mismo, en donde es importante observar que los activos se incrementan durante los años productivos, lo que refleja la rentabilidad del proyecto. Al final se proyectan ganancias por distribuir al quinto año por Q.846,415.00.

Cuadro 25
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Estado de Situación Financiera Proyectado
Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo no corriente	168,861	152,473	136,084	121,495	107,500
Terreno	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Vehículos	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500
(-) Depreciación acumulada	(4,900)	(9,800)	(14,700)	(19,600)	(24,500)
Instalaciones	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
(-) Depreciación acumulada	(500)	(1,000)	(1,500)	(2,000)	(2,500)
Herramientas	2,375	2,375	2,375	2,375	-
(-) Depreciación acumulada	(594)	(1,188)	(1,781)	(2,375)	-
Mobiliario y equipo	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
(-) Depreciación acumulada	(340)	(680)	(1,020)	(1,360)	(1,700)
Equipo de cómputo	5,400	5,400	5,400	-	-
(-) Depreciación acumulada	(1,800)	(3,600)	(5,400)	-	-
Equipo agrícola	30,475	30,475	30,475	30,475	30,475
(-) Depreciación acumulada	(6,095)	(12,190)	(18,285)	(24,380)	(30,475)
Equipo de riego	5,300	5,300	5,300	5,300	5,300
(-) Depreciación acumulada	(1,060)	(2,120)	(3,180)	(4,240)	(5,300)
Gastos de organización	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
(-) Amortización acumulada	(1,000)	(2,000)	(3,000)	(4,000)	(5,000)
Marcas y Patentes	500	500	500	500	500
(-) Amortización acumulada	(100)	(200)	(300)	(400)	(500)
Activo corriente					
Caja y bancos	431,889	592,543	760,326	1,001,907	1,239,725
Total activo	600,750	745,014	896,409	1,123,401	1,347,225
Pasivo					
Patrimonio	377,293	585,021	799,879	1,023,109	1,246,749
Aportación de los miembros	176,695	176,695	176,695	176,695	176,695
Ganancia del período	200,598	207,728	214,858	223,231	223,640
Ganancia acumulada	-	200,598	408,326	623,184	846,415
Pasivo no corriente	133,333	66,667	-	-	-
Préstamo bancario	133,333	66,667	-	-	-
Pasivo corriente	90,124	93,327	96,530	100,292	100,476
Impuesto s/renta por pagar	90,124	93,327	96,530	100,292	100,476
Total pasivo y capital	600,750	745,014	896,409	1,123,401	1,347,225

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

4.7.10 Evaluación financiera

Esta evaluación permite analizar aspectos importantes a través de la determinación de índices financieros que dan a conocer si existe o no beneficio en la realización del proyecto.

Se utiliza para determinar las ventajas y desventajas de la implementación del proyecto, para evaluar si el proyecto cubre los costos, gastos y medir la rentabilidad de la inversión para la toma de decisiones por parte de los inversionistas interesados en el mismo.

4.7.11 Punto de equilibrio

Es el nivel necesario de ventas para la recuperación de los gastos, por lo que la empresa no reporta ganancia ni pérdida, también es conocido como el punto muerto y este puede analizarse en unidades y en valores.

$$\frac{\text{Gastos Fijos}}{\% \text{ ganancia Marginal}} = \frac{Q \quad 164,057}{0.63164} = Q \quad 259,733$$

La fórmula anterior muestra el punto donde no se llega a obtener pérdida ni ganancia, es decir el punto muerto, se alcanzará cuando las ventas lleguen a Q. 259,733.00 para el primer año.

- **Punto de equilibrio en unidades**

Es la cantidad de unidades que la Cooperativa debe vender para no ganar ni perder en sus resultados y para realizar el cuadro se utiliza la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{P.E.Q}}{\text{precio venta por unidad}} = \frac{Q \quad 259,733}{Q \quad 400} = 649$$

El punto de equilibrio en unidades indica que para llegar a éste, es necesario vender como mínimo 649 quintales de arveja china, es decir para obtener el punto en donde no se pierde ni se gana.

- **Porcentaje de margen de seguridad**

Es el margen en el que las ventas pueden bajar, sin que haya pérdida o ganancia de una empresa.

Ventas	720,000	100%
(-) Ventas para P.E.V.	259,733	36%
Margen de seguridad	460,267	64%

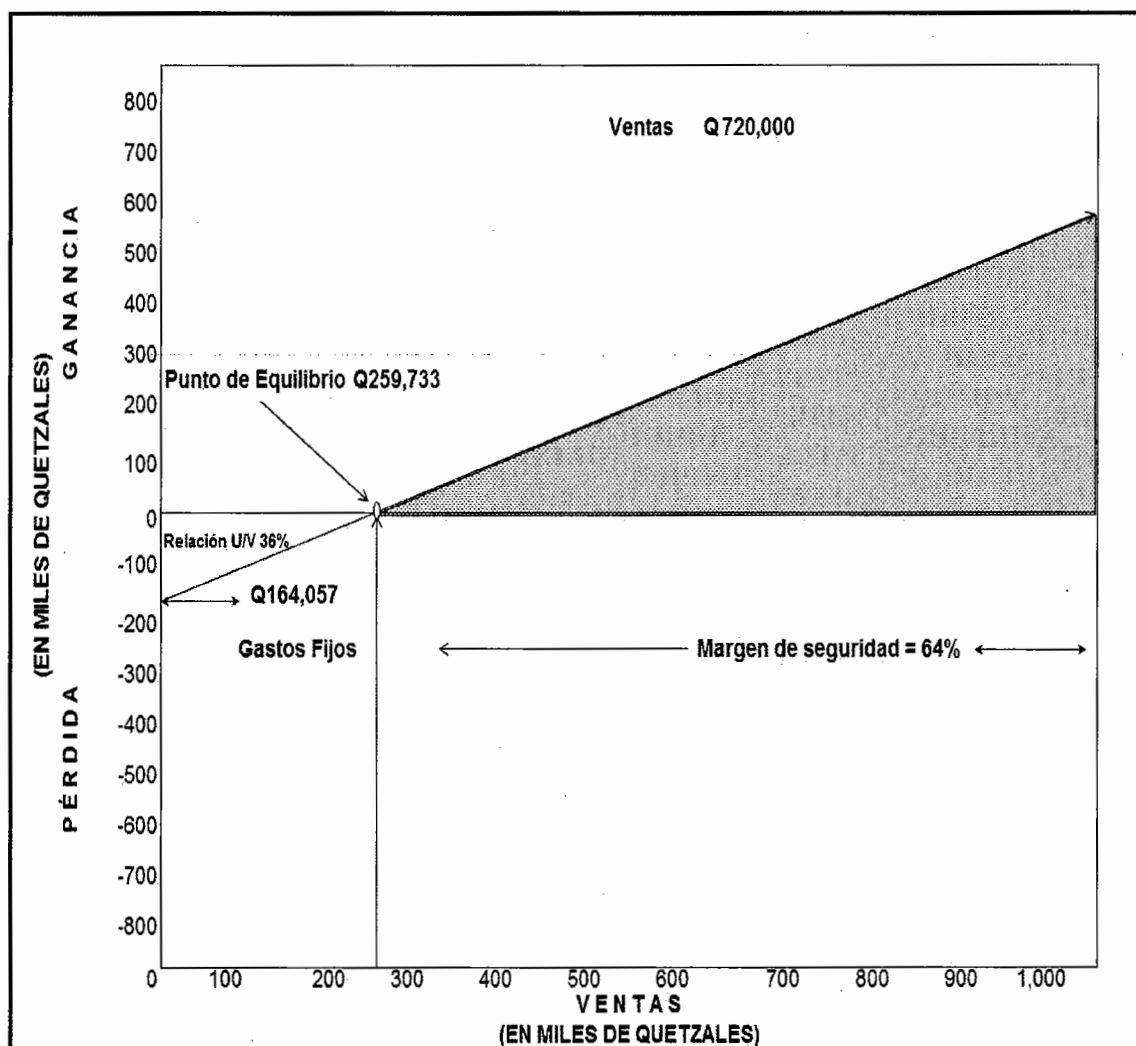
$$\text{Ventas} \quad 100\% - 36\% \quad = \quad 64\%$$

El margen de seguridad para el primer año de producción y ventas es de 64% esto significa que el total de las ventas puede disminuir en este porcentaje, sin incurrir en pérdida.

- **Grafica Punto de equilibrio**

Permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán los costos, el cual se expresa en valores, porcentaje y/o unidades.

Grafica 14
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Grafica de Punto de Equilibrio



Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Para alcanzar el punto de equilibrio se tendrá que vender la cantidad de Q. 259,733.00 de arveja china, de esta venta se cubrirán los costos y gastos fijos, en el primer año se realizará una venta por las dos cosechas de Q.720,000.00 para poder realizar los pagos de los costos y gastos fijos a utilizarse en el proyecto, sin obtener pérdida o ganancia.

4.7.12 Flujo Neto de Fondos

Se integra por los ingresos y egresos provenientes de operaciones normales en cada año, de los cuales se actualizan a una determinada tasa de rendimiento la cual servirá para evaluación del mismo.

La proyección del flujo de fondos se determina por los años que durara el proyecto y se analiza con el propósito de establecer la diferencia entre los ingresos y egresos dando origen al flujo neto de fondos.

La importancia del flujo neto de fondos radica en que sirve de base para evaluar financieramente un proyecto tomando en cuanto el valor del dinero en el tiempo

Cuadro 26
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Estado de Flujo Neto de Fondos
Año 2,008
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas	720,000	720,000	720,000	720,000	720,000
Valor de rescate					7,500
Total	720,000	720,000	720,000	720,000	727,500
Egresos					
Costo directo de producción	246,422	246,422	246,422	246,422	246,422
Gastos fijos de producción	33,076	33,076	33,076	33,076	33,076
Gastos variables venta	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800
Gastos de administración	83,591	83,591	83,591	83,591	83,591
Gastos financieros	31,000	20,667	10,333	-	-
Impuesto sobre la renta 31%	90,124	93,327	96,530	100,292	100,476
Total	503,013	495,883	488,753	482,181	482,365
Flujo neto de fondos	216,987	224,117	231,247	237,819	245,135

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

En el cuadro se puede apreciar detalladamente los ingresos por ventas que se tiene durante cada año, los que son suficientes para cubrir los egresos por costos y gastos del proyecto, el cual genera un flujo de fondos positivo con el que puede iniciar sus operaciones para el siguiente período, como se observa es rentable el proyecto y pueden disponer de capital para seguir cubriendo los gastos de producción, administrativos y de ventas para los años subsecuentes.

4.7.13 Valor Actual Neto

Consiste en determinar la diferencia entre los valores actualizados de ingresos, egresos e inversión total, descontados a la tasa convenida (tasa de actualización).

La tasa que se utiliza para descontar los flujos es la tasa de rendimiento mínima aceptada -TREMA-, por debajo de la cual un proyecto no debe de efectuarse, se le exigirá al proyecto una TREMA del 25% con lo cual se permite cubrir la totalidad de la inversión inicial. Se establece de acuerdo a la tasa que aplique rentabilidad para el proyecto. Se presenta el cuadro del valor actual neto a continuación:

Cuadro 27
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Estado de Valor Actual Neto
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Año	Inversión Q.	Ingresos Q.	Egresos Q.	Flujo neto de fondos Q.	Factor de actualización 25%	VAN
0	376,695		376,695	(376,695)	1.000000	(376,695)
1		720,000	503,013	216,987	0.800000	173,590
2		720,000	495,883	224,117	0.640000	143,435
3		720,000	488,754	231,246	0.512000	118,398
4		720,000	482,181	237,819	0.409600	97,411
5		727,500	482,365	245,135	0.327680	80,326
Total	376,695	3,607,500	2,828,892	778,608		236,464

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008

El valor de la inversión inicial es por un monto de Q.376,695.00, la cual se recuperará en el tercer año del proyecto, el valor actual neto de los flujos de efectivo es positivo y asciende a la cantidad de Q.236,464.00, el que indica que el proyecto es aceptable para los miembros.

4.7.14 Relación Beneficio Costo

Es el resultado de la división de los ingresos actualizados entre los egresos actualizados, que incluyen la inversión total.

Si el resultado es mayor que uno, el proyecto se acepta; si es igual a uno es indiferente realizarlo o no y si es menor que uno se rechaza.

Cuadro 28
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Relación Costo Beneficio
Año 2,008

Año	Inversión Q.	Ingresos Q.	Egresos Q.	Factor de actualización 25%	Ingresos actualizados Q.	Egresos actualizados Q.
0	376,695		376,695	1.00000		376,695
1		720,000	503,013	0.80000	576,000	402,410
2		720,000	495,883	0.64000	460,800	317,365
3		720,000	488,754	0.51200	368,640	250,242
4		720,000	482,181	0.40960	294,912	197,501
5		727,500	482,365	0.32768	238,387	158,061
Total	376,695	3,607,500	2,828,892		1,938,739	1,702,275

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

Fórmula relación beneficio costo:

$$\text{Relación B/C} = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Egresos actualizados}} = \frac{\text{Q } 1,938,739}{\text{Q } 1,702,275} = \text{Q } 1.14$$

La relación beneficio costo es cuando el resultado es igual o mayor que la unidad, el proyecto de inversión deberá aceptarse, según el planteamiento se está obteniendo Q.1.14 por cada quetzal invertido en el proyecto, es decir que se recuperan Q.0.14 centavos por cada quetzal invertido.

4.7.15 Tasa Interna de Retorno

Es la tasa de actualización que iguala el valor actual de los ingresos de efectivo con el valor actual de los egresos de efectivo.

La TIR mide la rentabilidad de un proyecto y si es igual o mayor que la TREMA, debe de aceptarse, de lo contrario se rechaza, esto garantiza que el proyecto ganara más de su rendimiento esperado.

Cuadro 29
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Tasa Interna de Retorno

Año	Flujo neto de fondos Q.	Factor de actualización 52.59%	Flujo neto actualizado Q.	Flujo neto de fondos Q.	Factor de actualización 52.71%	Flujo neto actualizado Q.	Flujo neto de fondos Q.	Factor de actualización 52.65%	Flujo Neto actualizado Q.
0	(376,695)	1.00000	(376,695)	(376,695)	1.00000	(376,694.89)	(376,695)	1.00000	(376,695)
1	216,987	0.65535	142,203	216,987	0.65484	142,090.86	216,987	0.65508	142,144
2	224,117	0.42948	96,255	224,117	0.42881	96,103.62	224,117	0.42913	96,176
3	231,246	0.28146	65,087	231,246	0.28080	64,933.93	231,246	0.28112	65,007
4	237,819	0.18446	43,867	237,819	0.18388	43,729.65	237,819	0.18415	43,795
5	245,135	0.12088	29,633	245,135	0.12041	29,516.69	245,135	0.12064	29,572
Total			350			(320)			-

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

$$TIR = R1 + (R2 - R1) \times \frac{VAN +}{VAN + - (VAN-)}$$

$$TIR = 52.59 + (52.71 - 52.59)$$

$$TIR = 52.59 + 0.12 \times \frac{350}{350 - (-353)}$$

$$TIR = 52.59 + 0.12 \times \frac{350}{350 + 320}$$

$$TIR = 52.59 + 0.12 \times \frac{350}{670}$$

$$TIR = 52.59 + 0.12 \times 0.522367047$$

$$TIR = 52.59 + 0.062684046$$

$$TIR = 52.65$$

La tasa de rentabilidad es de un 48.47%, lo cual indica que es aceptable, partiendo de que la tasa mínima aceptada es del 25%, por lo que se confirma que el proyecto es aceptable y puede ser ejecutado el proyecto.

4.7.16 Periodo de la recuperación de la inversión

Establece el tiempo en que se va a recuperar la inversión, expresado en años. A continuación se muestra el cuadro del período de recuperación de la inversión realizado en base al flujo neto de fondos.

Cuadro 30
Municipio de San Antonio Ilotenango – Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.
Período de Recuperación de la Inversión
(Cifras Expresadas en Quetzales)

Año	Flujo Neto de Fondos Q.	Flujo Neto de Fondos Acumulado Q.	Inversión Inicial Q.
1	216,987	216,987	376,695
2	224,117	441,104	
3	231,246	672,350	
4	237,819	910,169	
5	245,135	1,155,303	

Fuente: Investigación de campo, Grupo EPS., segundo semestre 2008.

$$PRI = \frac{\text{Inversión} - \text{Flujo de Fondos Acumulado Anterior}}{\text{Flujo de Fondos Posterior} - \text{Flujo de Fondos Acumulado}} \quad X \quad 365$$

$$PRI = \frac{376,695 - 216,987}{441,104 - 216,987} \quad X \quad 365$$

$$PRI = \frac{159,708}{224,117} \quad 0.71 \quad X \quad 365 \quad = \quad 260$$

$$PRI = 260 / 30 \quad = \quad 8.67 \quad = \quad 8 \text{ Meses}$$

$$PRI = 0.67 * 30 \quad = \quad 20 \quad = \quad 20 \text{ Días}$$

Con la fórmula se indica que el tiempo de recuperación de la inversión del proyecto es de 8 meses con 20 días.

4.8 Impacto social

La realización del proyecto de producción de arveja china contribuirá a la generación de fuentes de empleo e ingresos en beneficio de la población del Municipio, ya que todo el proceso productivo requerirá de 985 jornales para la primera cosecha de 900 quintales de arveja china.

- **Evaluación de impacto ambiental**

Fomentar el uso adecuado de sustancias que dañen los suelos, efectuar rotación de cultivos para no afectar el rendimiento del suelo, efectuar limpieza de malezas y mala hierba de los terrenos, restringir el uso de químicos que puedan desencadenar consecuencias irreparables.

CONCLUSIONES

Resultado de la investigación realizada en el municipio de San Antonio Ilotenango, departamento de Quiché, se presentan las siguientes conclusiones.

1. Los recursos naturales del Municipio, se ven afectados por factores culturales de la población y por la falta de una adecuada administración de los mismos. Se pueden mencionar la deforestación, el deterioro y contaminación de los suelos y los recursos hidrológicos.
2. La población del Municipio se ve amenazada, debido a que los riesgos naturales, socio-naturales y antrópicos en el Municipio, no son administrados correctamente por las autoridades locales, para reducir o mitigar los posibles desastres en las comunidades.
3. En el Municipio la actividad artesanal genera ingresos significativos, la producción de cortes típicos es de importancia económica para la población. Pero como obstáculo, se tiene la falta de organización de artesanos en asociaciones, esto genera un desaprovechamiento de recursos, limitando el financiamiento y obtención de materias primas a mejores precios; en la comercialización se obtiene un bajo margen de participación.
4. Como resultado de la investigación, se aprueba la hipótesis planteada, pues se comprobó que los artesanos no están organizados, no unen esfuerzos para alcanzar objetivos comunes y entablar negociaciones con instituciones estatales y privadas. Con esto, el acceso a financiamiento se les restringe, limitando sus inversiones, que influyen en la producción y la dependencia de intermediarios para comercializar.

5. Las potencialidades productivas agrícolas no son aprovechadas, debido al desconocimiento de la población y la escasez de recursos técnicos y financieros para explotarlas. En encuesta 2008, la mayoría de la población continúa con la producción de cultivos tradicionales, como maíz y frijol, que no generan mayores ingresos y desgastan los suelos.
6. En la comercialización de las actividades agrícolas, específicamente de la arveja china, se desaprovechan recursos disponibles, no se toman en cuenta los elementos de la comercialización que permiten concretar más ventas.
7. El proyecto de arveja china se hace viable, debido a que permitirá a las personas del Municipio interesadas en invertir, lograr recuperar la inversión inicial y alcanzar la rentabilidad planteada en el estudio financiero. Esto se alcanzará mediante la aplicación de la comercialización y organización propuestas, al mantenerse los costos y las ventas esperadas.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones planteadas, se establecen las siguientes recomendaciones, que contribuirán en alguna medida a elaborar soluciones de la problemática encontrada.

1. Que los Comités Comunitarios de Desarrollo (COCODES) promuevan el rescate de los recursos naturales, invitando a las instituciones privadas interesadas en el tema a involucrarse. Enfocados principalmente en concientizar a la población, sobre la tala de arboles y la reforestación masiva, comenzando esta actividad en las escuelas y los comités de padres de familia, abriendo la participación a toda la población.
2. Que la población del Municipio mediante los Comités Comunitarios de Desarrollo (COCODES), instauré un Comité Local para la Reducción de Desastres, en el cual participe la mayor parte de la población y se asesore con la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres, con el fin de crear planes de contingencia para prevenir y mitigar casos de desastres naturales.
3. Que los artesanos del cantón Patzalá del Municipio, se organicen para formar asociaciones de productores de cortes típicos, por ser el cantón donde más concentra dicha actividad. Con el objetivo de planificar, integrar, dirigir y controlar, las actividades de producción, comercialización y finanzas. Esto permitirá mejores rendimientos en la producción y comercialización de los cortes, elevándose el desarrollo de está actividad y el nivel económico de lo integrantes. Además con esto, se logrará solicitar y obtener asesoría técnica por parte de instituciones públicas y privadas.

4. Que los artesanos de cortes típicos del Municipio, implementen la propuesta del capítulo III, como una solución a la situación encontrada, en que permitirá estratégicamente realizar mejoras en la comercialización y organización de los cortes típicos en el Municipio. Esto debido a que la propuesta involucra una mezcla de mercadotecnia y organización apropiadas, para el desarrollo de la dicha actividad artesanal.
5. Que la población del Municipio mediante los Comités Comunitarios de Desarrollo (COCODES), generen y efectúen programas de capacitación, para la diversificación de cultivos no tradiciones; y que pongan en practica los proyectos, como el incluido en el presente informe de producción de arveja china, y soliciten apoyo técnico y financiero a instituciones gubernamentales y no gubernamentales, que contribuyan a la economía del Municipio.
6. Que los productores agrícolas para la comercialización de sus productos, tomen en cuenta elementos de la mezcla promocional, como lo son la marca de los productos y los elementos de valor agregado, que permiten tener mejor posicionamiento y preferencia de los productos en el mercado.
7. Que los productores agrícolas, lleven a cabo la implementación de proyecto de producción de arveja china en el Municipio, pues es una opción para: fomentar el cultivo del producto agrícola; genera mayores ingresos a los productores agrícolas de arveja china y crea fuentes de empleo que impulsan el desarrollo social y económico. A la vez se alcanza mejor aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros, obteniendo un producto de calidad de exportación, que cumple con las exigencias del mercado nacional e internacional.

8. Que en la puesta en marcha del proyecto de producción de arveja china, los productores agrícolas, implementen los manuales de Organización y de Normas y Procedimientos propuestos, por los beneficios que generan con su utilización.

ANEXOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

**“COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE ARVEJA CHINA
SAI, R.L.”**



**MUNICIPIO DE SAN ANTONIO ILOTENANGO
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ**

INDICE
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

1	Introducción	1
2	Objetivos	2
3	Simbología	3
4	Procedimiento de compra de insumos	5
5	Procedimiento de producción	8
6	Procedimiento de venta de arveja china	11

Manual de Normas y Procedimientos
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché

INTRODUCCIÓN

El manual de Normas y Procedimientos es un instrumento administrativo, que representa en forma clara, sencilla y detallada las normas y procedimientos administrativos, necesarios para alcanzar los resultados esperados en la cooperativa agrícola.

Contiene de forma ordenada y sistemática, datos sobre los objetivos y procedimientos generales, de procesos de comercialización y organización empresarial. El manual representa de forma gráfica técnica, la secuencia lógica de las actividades administrativas, que deben efectuar los trabajadores en el desempeño de un puesto de trabajo; para alcanzar los objetivos organizacionales a través de normas y procedimientos eficientes.

Es importante la publicación del manual y que sea de conocimiento de todo el personal de la cooperativa, para que se aplique su uso en las áreas de trabajo. Por ser un instrumento administrativo es flexible, necesitando que se actualice cuando se den cambios en la organización.

Es necesaria la revisión y actualización de este manual por lo menos una vez al año o cuando ocurran cambios significativos en la organización. La flexibilidad de este instrumento administrativo, permite tomar en cuenta las sugerencias de los trabajadores que desempeñan un puesto de trabajo.

Manual de Normas y Procedimientos
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché

1. OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden alcanzar, se detallan a continuación:

1.1.1 General

- Ser un instrumento administrativo que contribuya al desarrollo y ejecución de las actividades a través de la coordinación eficiente, de las distintas unidades administrativas.

1.1.2 Específicos

- Proporcionar una guía de trabajo, con el fin de buscar mecanismos para la solución de problemas en la comercialización de la producción de la cooperativa.
- Facilitar la inducción al puesto de trabajo para trabajadores de reciente ingreso, al indicar de forma efectiva los pasos, fases y etapas de los procedimientos.
- Describir la secuencia lógica de las actividades necesarias en cada procedimiento administrativo de la producción agrícola.
- Proporcionar una guía para elevar el desempeño del trabajo, evitar la duplicidad de esfuerzos, confusión, improvisación y pérdida de tiempo.

Manual de Normas y Procedimientos
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché

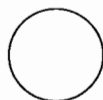
2. SIMBOLOGÍA

Los símbolos son una especie de lenguaje convencional que representan ideas, conceptos, acciones, etc. En el proyecto agrícola se presenta la simbología utilizada en los flujogramas.

- INICIO Y FIN, de un procedimiento representado por una figura de forma elíptica.



- OPERACIÓN, ocurre cuando se prepara información, se firma un documento, se maneja una máquina, se escribe un informe. Hay esfuerzo físico y mental.



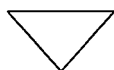
- INSPECCIÓN, ocurre cuando se examina o comprueba un trabajo ya ejecutado, previo a autorizar un paso para que continúe el procedimiento.



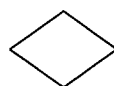
- TRASLADO O CONECTOR, se utiliza cuando en el flujo del proceso o sistema se traslada un documento o actividad de un puesto a otro, se puede usar también flecha.



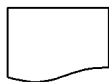
- ARCHIVO DEFINITIVO, significa el archivo definitivo de la papelería o formularios utilizados en los procedimientos.



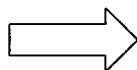
- DECISIÓN, indica la decisión o alternativa si continúa o no un procedimiento.



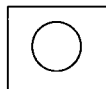
- DOCUMENTOS, significa la utilización de documentos, formularios, libros, folletos y otros dentro del procedimiento.



- TRANSFERENCIA, significa la acción de trasladar algo de una persona, unidad o dependencia a otra.



- OPERACIÓN E INSPECCIÓN, se utiliza cuando hay varias actividades simultáneas que se ejecutan al mismo tiempo en el mismo lugar y la misma persona.



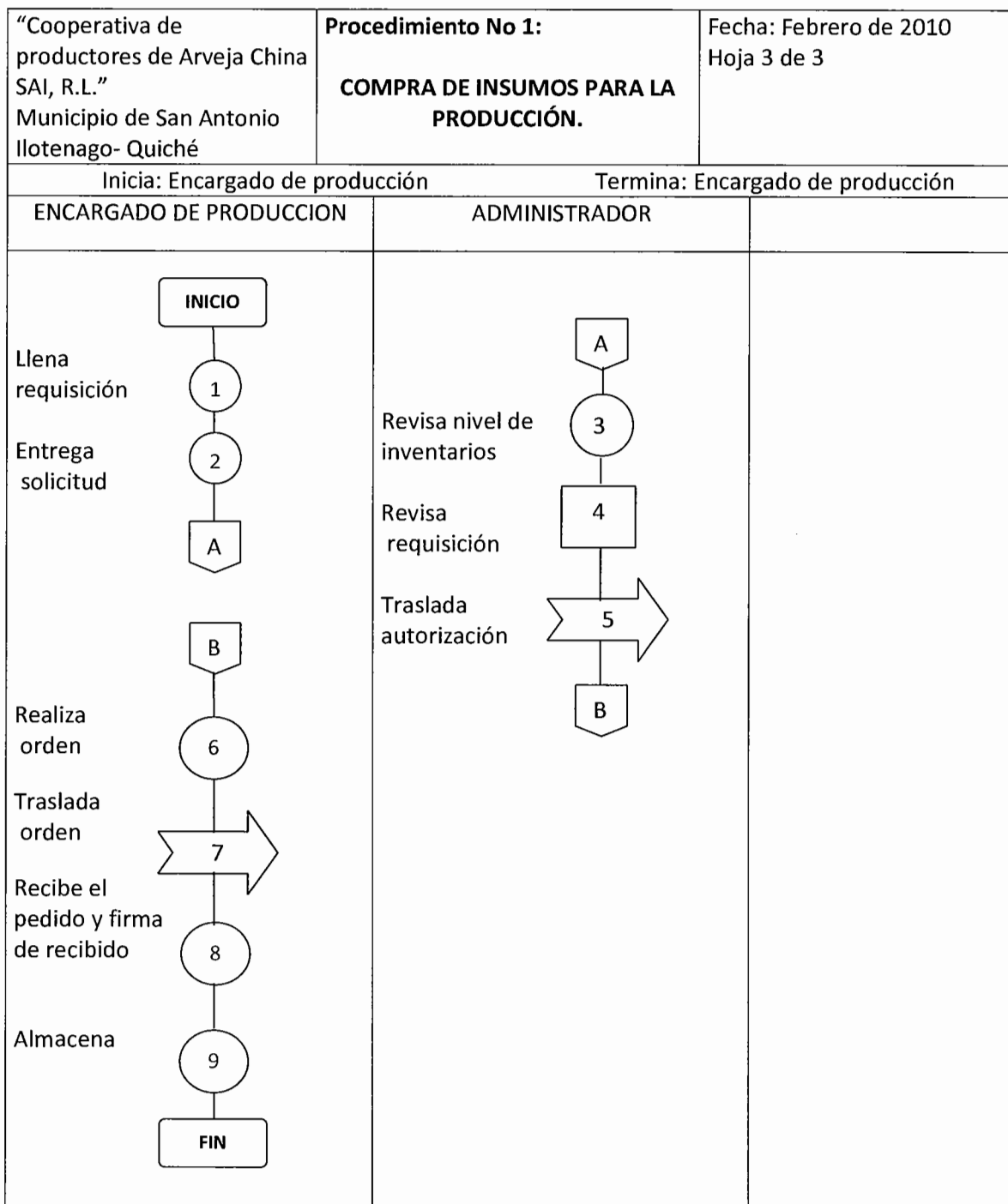
Manual de Normas y Procedimientos
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché

"Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L." Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché	Procedimiento No 1: COMPRA DE INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN.	Fecha: Febrero de 2010 Hoja 1 de 3
Inicia: Encargado de producción		Termina: Encargado de producción
I. Procedimiento En este se indica la secencia de los pasos a seguir, en la compra de insumos necesarios para la producción. II. Objetivos - Agenciarse de insumos adecuados y en las cantidades óptimas, para llevar a cabo el proceso productivo de arveja china. - Contar con insumos de excelente calidad para la producción. III. Normas - Las compras deben realizarse en función de que los insumos, permitan una producción de calidad, descrita en el procedimiento de producción. - Mantener inventarios de seguridad que permitan a la cooperativa, el no quedarse sin insumos en momentos de escases. - Las compras deben apoyarse en tres cotizaciones de proveedores, para analizar la mejor oferta, en función de costo y calidad. - El ingreso de insumos debe llevarse con un control de calidad por medio del encargado de producción. Vo.Bo _____ Vigencia hasta Febrero 2,011		
_____ Firma aceptación Encargado Producción		

Manual de Normas y Procedimientos
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché

"Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L." Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché	Procedimiento No 1: COMPRA DE INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN.	Fecha: Febrero de 2010 Hoja 2 de 3
Inicia: Encargado de producción		Termina: Encargado de producción
PUESTO	No. Paso	ACTIVIDAD
Encargado de producción	1	Llena requisición de insumos.
	2	Entrega solicitud a Administrador
Administrador		
	3	Analiza nivel de inventarios
	4	Revisa requisición y autoriza
Encargado de producción	5	Traslada autorización a encargado de
		producción
	6	Realiza orden de compra de insumos
	7	Traslada orden de compra a proveedor
	8	Recibe pedido y firma de recibido
	9	Firma de recibido el producto
	10	Almacena el producto

Manual de Normas y Procedimientos
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché



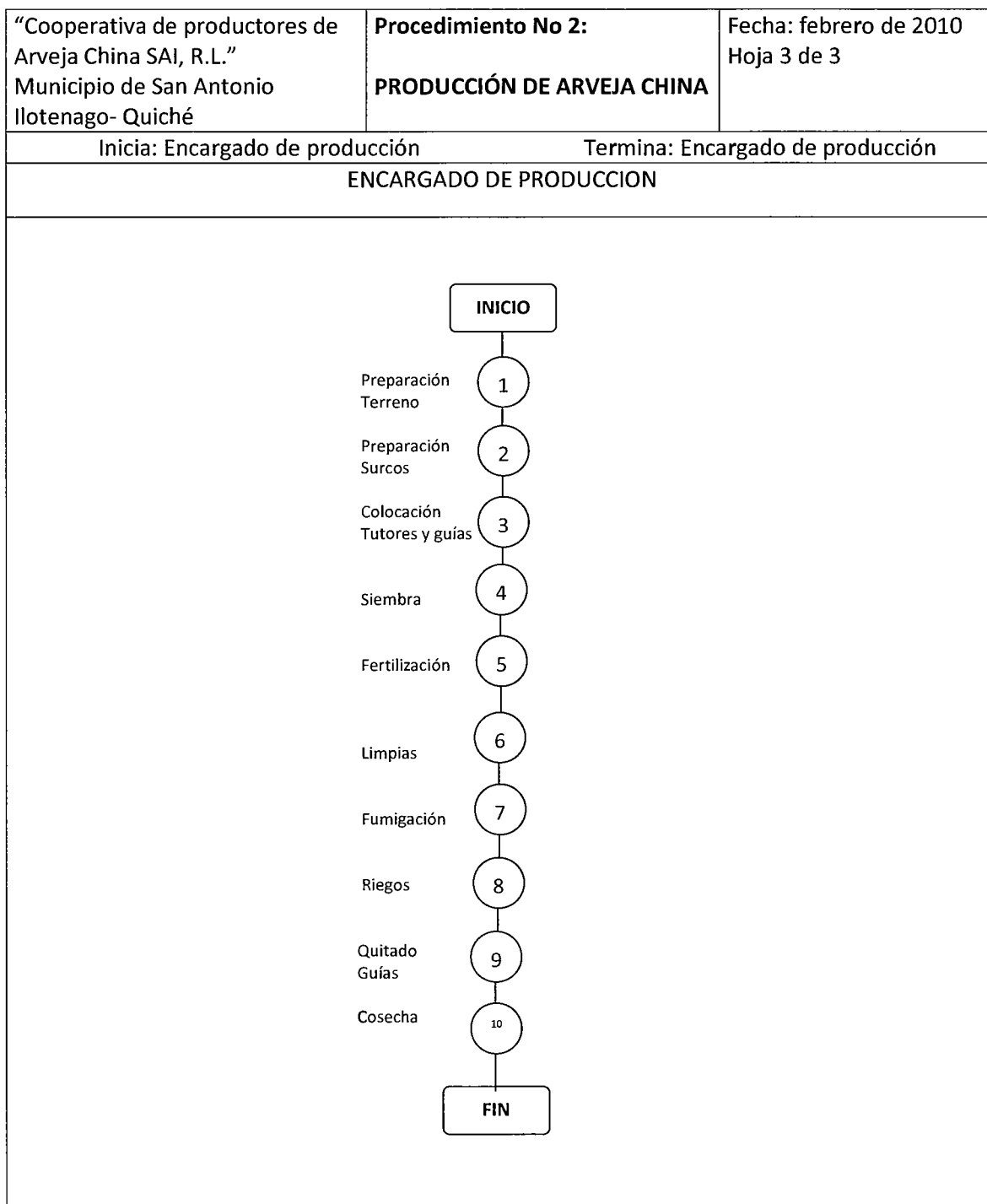
Manual de Normas y Procedimientos
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché

"Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L." Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché	Procedimiento No 2: PRODUCCIÓN DE ARVEJA CHINA	Fecha: Febrero de 2010 Hoja 1 de 3
Inicia: Encargado de producción Termina: Encargado de producción		
I. Procedimiento En este se indica la secuencia de los pasos a seguir, en el proceso productivo de arveja china. II. Objetivos - Efectuar la siembra y cosecha de arveja china. - Mantener el nivel de producción programado. - Entregar los pedidos de clientes puntualmente. III. Normas - Seguir los pasos establecidos en el flujograma de proceso productivo establecido. - Generar reporte de producción y de cualquier inconveniente en la producción. - Mantener estándares de calidad, establecidos por el mayorista exportador. - Cumplir a tiempo con las fechas de entrega de la producción. - La producción debe llenar los requisitos siguientes: - Medidas: largo 2 ½" a 4", ancho 1" y grosor ¼", con un 90% de uniformidad. - No se aceptan daños por gusano, pelo, vidrio y materiales extraños. Se consideran como daños mayores: ampollas, aplastadas, rajadas, deshidratadas. - La cosecha debe ser trasladada al mayorista en menos de un día. Vo.Bo _____ Vigencia hasta Febrero 2,011 Firma aceptación Encargado Producción		

Manual de Normas y Procedimientos
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché

"Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L." Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché	Procedimiento No 2: PRODUCCIÓN DE ARVEJA CHINA	Fecha: febrero de 2010 Hoja 2 de 3
Inicia: Encargado de producción		Termina: Encargado de producción
PUESTO	No. Paso	ACTIVIDAD
Encargado de producción	1	Preparación de terreno
	2	Preparación de surcos
	3	Colocación de tutores
	4	Siembra
	5	Fertilización
	6	Limpias
	7	Fumigación
	8	Riegos
	9	Quitado de guías
	10	Cosecha

Manual de Normas y Procedimientos
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché



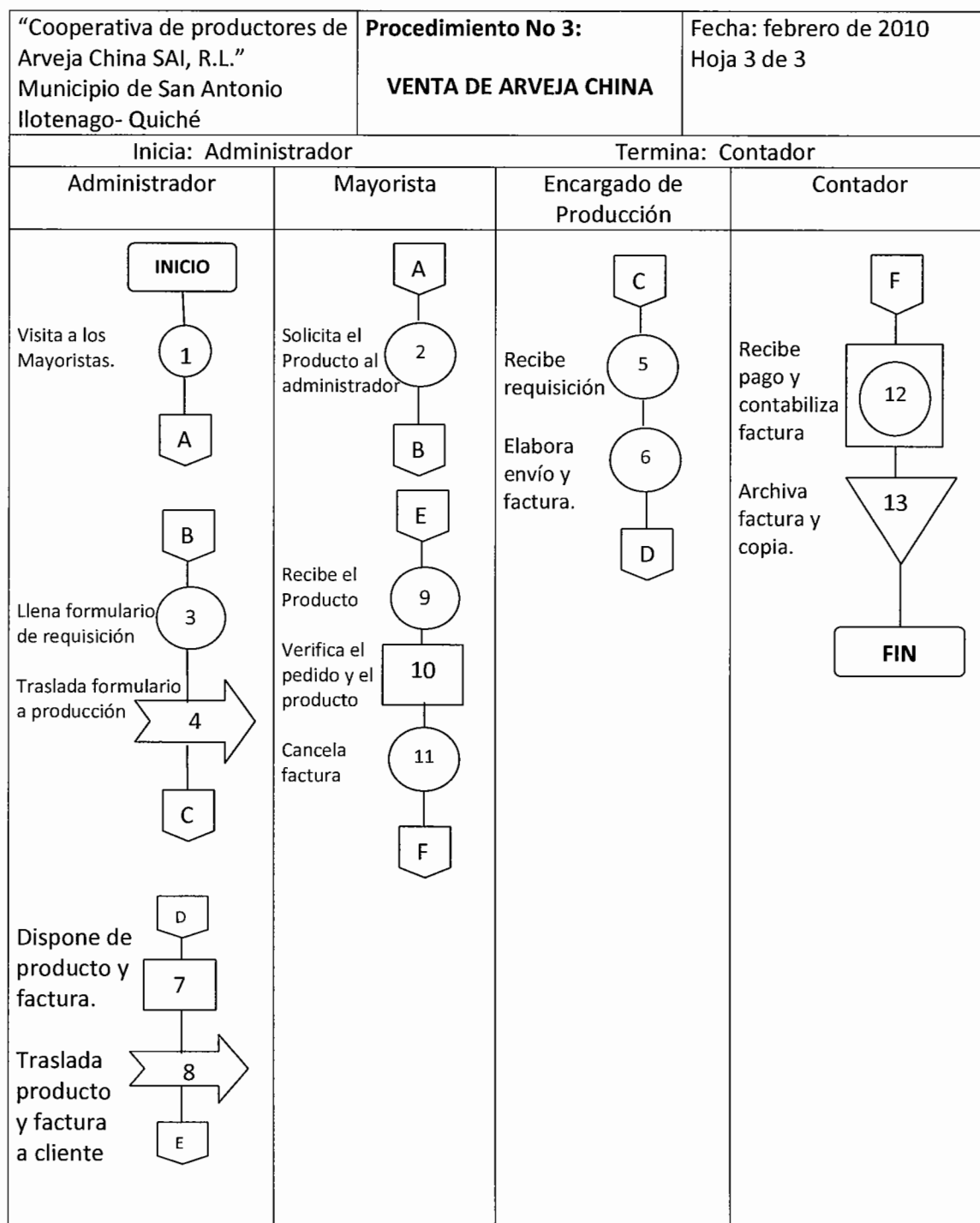
Manual de Normas y Procedimientos
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché

"Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L." Municipio de San Antonio Ilotenango- Quiché	Procedimiento No 3: VENTA DE ARVEJA CHINA	Fecha: febrero de 2010 Hoja 1 de 3
Inicia: Jefe de comercialización		Termina: Contador
I. Procedimiento - En este procedimiento se presenta la secuencia lógica de los pasos a seguir, para la venta de la producción de la Cooperativa, del proyecto de arveja china en el municipio de San Antonio Ilotenango - Quiché. II. Objetivos - Describir la secuencia ordenada de los pasos a seguir, en venta del producto agrícola, para colocar el producto a disposición de los clientes. - Proporcionar a los clientes un servicio adecuado y eficiente. - Efectuar el proceso de compraventa de manera eficiente, generando satisfacción en los clientes. III. Normas - Se debe cumplir con la ley al emitir obligatoriamente factura contable correspondiente. - A cada cliente se le debe prestar mucha atención en el logro de su satisfacción, el administrador será el encargado. - La compra- venta, se hará por muestra e inspección, implica que el mayorista examina el producto que adquirirá en el momento de la venta, para que cumpla con los requisitos de calidad siguientes: - Medidas: largo 2 ½" a 4", ancho 1" y grosor ¼", con un 90% de uniformidad. - Se consideran como daños mayores: ampollas, aplastadas, rajadas, deshidratadas. No se aceptan daños por gusano, pelo, vidrio y materiales extraños. - Se evitará que el mayorista exportador, regrese la producción por no cumplir con los requisitos de dimensión y calidad, al revisar minuciosamente la arveja china en la bodega de la Cooperativa, antes de concretar las entregas.		
Vo.Bo _____ Vigencia hasta Febrero 2,011		_____ Firma aceptación Administrador

Manual de Normas y Procedimientos
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché

"Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L." Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché	Procedimiento No 3: VENTA DE ARVEJA CHINA	Fecha: febrero de 2010 Hoja 2 de 3
Inicia: Jefe de comercialización		Termina: Contador
PUESTO	No. Paso	ACTIVIDAD
Administrador	1	Visitas de negocios a mayoristas exportadores.
Mayorista exportador	2	Solicita el producto
Administrador	3	Llena formulario de requisición
	4	Traslada Formulario de requisición
Encargado producción	5	Recibe requisición y
	6	Elabora envío y factura
Administrador	7	Dispone del producto y factura
	8	Traslada producto y factura a cliente
Cliente	9	Recibe el producto
	10	Verifica el pedido y el producto
	11	Cancela la factura
Contador	12	Recibe pago y contabiliza factura
	13	Archiva factura y copia.

Manual de Normas y Procedimientos
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Municipio de San Antonio Ilotenago- Quiché



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

“COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE ARVEJA CHINA
SAI, R.L.”



MUNICIPIO DE SAN ANTONIO ILOTENANGO
DEPARTAMENTO DE QUICHÉ

INDICE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1	Introducción	1
2	Justificación	2
3	Objetivos	2
4	Aprobación	3
5	Misión y Visión	3
6	Estructura Organizacional	6
7	Descripción puesto de administrador	7
8	Descripción puesto encargado de producción	9
9	Descripción puesto secretaria	10

Manual de Organización
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L
San Antonio Ilotenango, Quiché

INTRODUCCIÓN

El manual de organización es un instrumento administrativo, que incluye información para conocer los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y las especificaciones de puestos. Orientará a empleados en el desarrollo de sus actividades, por medio de la descripción ordenada de sus actividades.

La flexibilidad como principio fundamental del manual, es para adaptarse a las necesidades cambiantes y de crecimiento de la Cooperativa. Debe actualizarse frecuentemente, para que sirva de apoyo en las actividades de la Cooperativa.

Este manual esta diseñado para utilización de los trabajadores y miembros de la “Cooperativa de productores de arveja china SAI, R.L.”, del municipio de San Antonio Ilotenango, departamento de Quiché.

El manual contiene: objetivos y aprobación del manual, presentación del organigrama que expresa en forma gráfica el diseño organizacional, especificaciones técnicas de puestos donde se detallan las atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad, experiencia, habilidades y destrezas de cada puesto.

Manual de Organización
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L
San Antonio Ilotenango, Quiché

1. JUSTIFICACIÓN

Para alcanzar los objetivos organizacionales, se necesita de un manual que oriente y esté disponible siempre, para los empleados de la Cooperativa de productores de Arveja China, del cantón Chotacaj, municipio de San Antonio Ilotenango. Con el propósito de dar los lineamientos para el desarrollo eficiente de las actividades y tareas de cada integrante y unidad administrativa.

2. OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden alcanzar, se detallan a continuación:

2.1 General

- Proporcionar información de apoyo, al ser un instrumento administrativo que ayude al desarrollo y ejecución de las tareas de los diversos puestos de trabajo.

2.2 Específicos

- Presentar la estructura de la Cooperativa para su funcionamiento y operación.
- Proporcionar con claridad las funciones y atribuciones de los puestos de trabajo, para lograr mejor eficiencia en su funcionamiento.
- Conocer los canales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.
- Precisar las relaciones de cada departamento, para asignar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

Manual de Organización
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L
San Antonio Ilotenango, Quiché

3. APROBACIÓN

El Consejo de Administración de la Cooperativa, es el órgano encargado de dar el visto bueno y aprobación de este manual, la creación o eliminación de puestos y determinar el período de vigencia.

4. MISIÓN Y VISIÓN

Como parte de la cultura organizacional de la Cooperativa, debe instruirse la misión y visión de la Cooperativa, esto permitirá alcanzar los objetivos organizacionales.

Misión: *“Somos productores de arveja china, que mediante procesos estandarizados y valor agregado, ofrecemos alimentos de primera calidad, que satisfacen las necesidades de alimentación y nutrición de la población guatemalteca e internacional”*

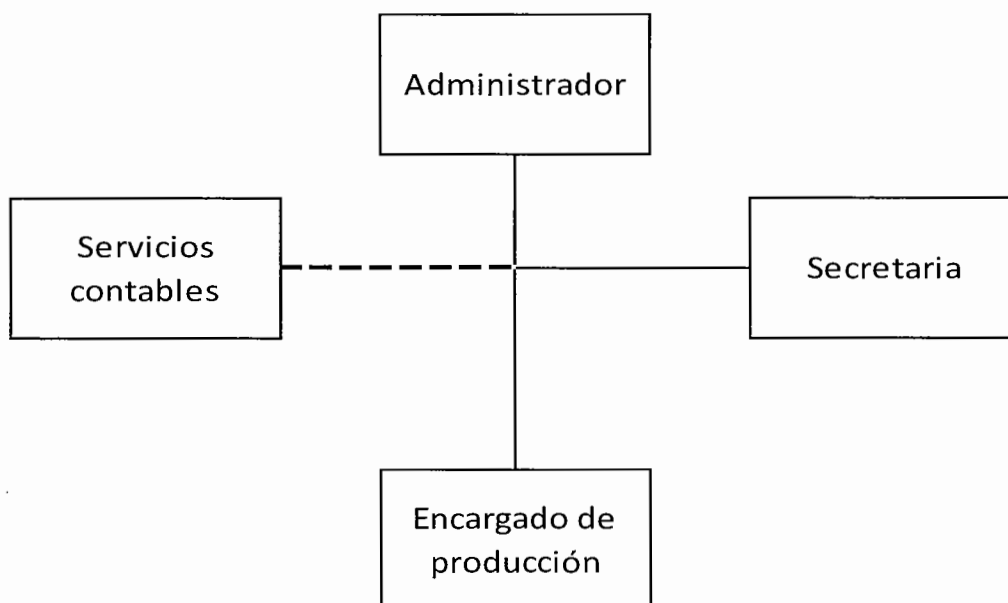
Visión: *“Ser la cooperativa líder, en la producción de arveja china de calidad para exportación en Guatemala”.*

Manual de Organización
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L
San Antonio Ilotenango, Quiché

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta la representación gráfica de la estructura organizacional, que se utilizará en el proyecto, con el fin de facilitar la comprensión de los diferentes niveles administrativos y puestos.

Grafica 1
Municipio de San Antonio Ilotenango-Quiché
Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.
Estructura organizacional
Organigrama nominal
Año: 2,008



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre de 2008

Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.” Municipio de San Antonio Ilotenango Departamento de Quiché Descripción técnica del puesto	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
	FECHA: Febrero de 2,010
	PAGINA: 1 de 2
Identificación • Título del cargo: Administrador • Ubicación administrativa: Administración • Inmediato superior: Consejo de Administración • Subalternos: Encargado de producción y secretaria	
Naturaleza del trabajo • Puesto de carácter administrativo, responsable directo de la eficiente ejecución de los procesos de planificación, organización, integración, evaluación y control de las actividades agrícolas para alcanzar los objetivos de producción, administración y comercialización.	
Especificaciones del Cargo I. Atribuciones • Planificar, organizar, integrar y controlar las funciones de los subalternos. • Administra los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos según las políticas de la Cooperativa. • Elabora el plan operativo anual de conformidad con las propuestas de cada órgano administrativo de la entidad e informes administrativos. • Atender pedidos y cobros. • Elabora el plan de ventas de conformidad de la producción mensual. • Analiza e interpreta las variaciones de la oferta, demanda, competencia y precios del mercado para establecer la estrategia de mercadeo y ventas. • Realiza los requerimientos de producto con anticipación para cumplir con los compromisos de ventas adquiridos. • Investigación de mercados y búsqueda de nuevos clientes. • Venta de la producción de arveja china II. Relaciones de trabajo La persona que desempeña este cargo administrativo debe tener excelentes relaciones laborales con todas las instancias que componen la organización y con otras entidades a fines. Debe tener excelentes relaciones personales con los clientes reales y potenciales. III. Autoridad Delega funciones al encargado de producción y la secretaria. Mantiene control de los servicios contables subcontratados.	

Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.” Municipio de San Antonio Ilotenango Departamento de Quiché Descripción técnica del puesto	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
	FECHA: Febrero de 2,010
	PAGINA: 2 de 2
Identificación • Título del cargo: Administrador • Ubicación administrativa: Administración • Inmediato superior: Consejo de Administración • Subalternos: Encargado de producción y Secretaria	
IV. Requisitos • Educación Estudiante de administración de empresas • Experiencia Mínimo tres años o más, en trabajos administrativos y financieros de producción agrícola. Experiencia en compra y venta de productos agrícolas. • Habilidades y destrezas Poseer actitudes de liderazgo Don de mando Capacidad de organización, dirección y coordinación Habilidad para elaboración de informes administrativos Conocimiento de comercialización agrícola. Capacidad de organización, dirección, coordinación y ventas agrícolas. Excelentes relaciones humanas Habilidad numérica	
Vo.Bo _____ Vigencia Febrero de 2,010 _____ Firma aceptación empleado	

“Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.” Municipio de San Antonio Ilotenango Departamento de Quiché Descripción técnica del puesto	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
	FECHA: Febrero de 2,010
	PAGINA: 1 de 1
Identificación • Título del cargo: Encargado de producción • Ubicación administrativa: Producción • Inmediato superior: Administrador • Subalternos: Jornaleros	
Naturaleza del trabajo • Puesto de carácter operativo, encargado de la función principal de dirigir las tareas de cultivo y cosecha de la arveja china para la venta. Llevando el control total de la producción siguiendo los pasos establecidos en el flujograma del proceso productivo.	
Especificaciones del Cargo I. Atribuciones • Realiza el plan anual de producción, con la aprobación de la administración. • Elabora informes técnicos de producción agrícola. • Facilita información de la producción a los miembros del Consejo de Administración. • Verifica inventarios de materia prima, insumos y herramientas. • Control y clasificación del producto terminado para la venta. II. Relaciones de trabajo La persona que desempeña este cargo debe tener relaciones laborales con los jornaleros. III. Autoridad Asigna tareas y dirige a los jornaleros en la actividad productiva. IV. Requisitos • Educación Perito agrónomo. • Experiencia Tres años de experiencia producción agrícola. • Habilidades y destrezas Liderazgo Conocimientos agrícolas en producción de arveja china. Capacidad de organización, dirección, coordinación y producción agrícola. Habilidad numérica	
Vo.Bo _____ Vigencia Febrero de 2,010 _____ Firma aceptación empleado	

“Cooperativa de productores de Arveja China SAI, R.L.” Municipio de San Antonio Ilotenango Departamento de Quiché Descripción técnica del puesto	MANUAL DE ORGANIZACIÓN
	FECHA: Febrero de 2,010
	PAGINA: 1 de 1
Identificación • Título del cargo: Secretaria • Ubicación administrativa: Administración • Inmediato superior: Administrador • Subalternos: Ninguno	
Naturaleza del trabajo • Puesto de carácter operativo, encargada de la función de brindar soporte a las tareas administrativas, realizar tareas de generación y archivo de documentos que se generen de la comercialización de arveja china. Efectuar y registrar los tramites que le asigne la administración.	
Especificaciones del Cargo I. Atribuciones • Le reporta al administrador los trámites de papelería de la Cooperativa. • Toma nota de información para traslado de la misma a clientes. • Facilita información al administrador y el encargado de producción para las actividades de la cooperativa. • Recibe y traslada información dirigida a la administración. • Archiva y clasifica documentación de la Cooperativa. II. Relaciones de trabajo La persona que desempeña este cargo, debe tener relaciones laborales con todos los clientes y miembros de la Cooperativa para manejo y traslado de información. III. Autoridad No tiene autoridad sobre los demás puestos. IV. Requisitos • Educación Secretaria comercial. • Experiencia Un año de experiencia en puesto similar. • Habilidades y destrezas Proactiva Capacidad de organización, dirección y coordinación de información. Habilidad numérica Buenas relaciones humanas con orientación a servicio al cliente. Presentación personal apropiada.	
Vo.Bo _____ Vigencia Febrero de 2,010 _____ Firma aceptación empleada	

Anexo 3
Municipio San Antonio Ilotenango - Quiché
Proyecto: Producción de arveja china
Programa de Marketing, año 1

Actividad	Mes												Responsable	Costo Q.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Colocación de manta publicitaria													Junta directiva	50.00
Colocación de rótulos informativos													Junta directiva	50.00
Etapa pre- operativa, 1ra. cosecha													Encargado de producción	
Etapa operativa, 1ra. cosecha													Encargado de producción	
Propagación de muestras a clientes exportadores.													Encargado de comercialización	200.00
Venta y distribución del producto													Encargado de comercialización	
Comisiones sobre ventas													Encargado de comercialización	
Entrega viáticos													Encargado de comercialización	7,200.00
Etapa pre- operativa, 2da. cosecha													Encargado de comercialización	500.00
Etapa operativa, 2da. cosecha													Encargado de producción	
Propagación de muestras a clientes exportadores.													Encargado de producción	
Venta y distribución del producto													Encargado de comercialización	200.00
Comisiones sobre ventas													Encargado de comercialización	
Entrega viáticos													Encargado de comercialización	7200.00
Total inversión													Encargado de comercialización	500.00
														15,900.00

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2008.

Anexo 4
Municipio San Antonio Ilotenango-Quiché
Proyecto: Producción de Arveja China
Planilla Personal Administrativo
Año: 2,008

Cantidad	Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Valor	Ordinario	Bonificación 37-2001	Séptimo día	Total planilla	Cuota patronal 12.67%	Prestaciones laborales 30.55%
1	Administrador	Mensual	12	2,000.00	24,000.00	3,000.00	4,500.00	31,500.00	3,610.95	8,706.75
1	Secretaria	Mensual	12	1,479.00	17,748.00	3,000.00	3,458.00	24,206.00	2,686.80	6,478.43
1	Encargado de producción	Mensual	12	1,750.00	21,000.00	3,000.00	4,000.00	28,000.00	3,167.50	7,637.50
Totales				5,229.00	62,748.00	9,000.00	11,958.00	83,706.00	9,465.25	22,822.68

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2008.

BIBLIOGRAFÍA

1. COORDINADORA INTERINSTITUCIONAL DE SAN ANTONIO ILOTENANGO, Informe del diagnóstico comunitario participativo de San Antonio Ilotenango, Quiché. Año: 2008. 41 pp.
2. FLORES MONTÚFAR, TANIA AMÉRICA, Innovación en la comercialización no agrícola y el plan anual de marketing, USAC, facultad de CCEE, Escuela de Administración de Empresas, material de apoyo Seminario Especifico, Guatemala. Año: 2007. 8 pp.
3. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación. Guatemala. Año: 2002. 9,775 pp.
4. KINICKI, ANGELO, Comportamiento Organizacional. Editorial McGraw-Hill. México. Año: 2003. 469 pp.
5. KOTLER, PHILIP, Fundamentos de Marketing, sexta edición, México. Año: 2003. 680 pp.
6. MINISTERIO DE EDUCACIÓN –MINEDUC- Boletín Educativo, La reducción de desastres comienza en la escuela. Año: 2008. 4 pp.
7. PILOÑA ORTIZ, GABRIEL, Recursos Económicos de Guatemala y C.A., Guatemala. Año: 2000. 262 pp.
8. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Facultad de ciencias económicas, Apuntes de administración I (1ra parte), selección de textos para curso Administración I. Guatemala. Año: 1996. 135 pp.