

**MUNICIPIO DE FLORES COSTA CUCA  
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**

**“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (CRIANZA  
Y ENGORDE DE GANADO BOVINO)” Y PROYECTO:  
PRODUCCIÓN DE ROSA DE JAMAICA”**

**MAYNOR OVEL CHICAS LIMA**

**TEMA GENERAL**

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

**MUNICIPIO DE FLORES COSTA CUCA  
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**

**TEMA INDIVIDUAL**

**“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (CRIANZA  
Y ENGORDE DE GANADO BOVINO) Y PROYECTO:  
PRODUCCIÓN DE ROSA DE JAMAICA”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
2014**

2014

(c)

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

FLORES COSTA CUCA – VOLUMEN 14

2-74-15-AE-2012

Impreso en Guatemala, C.A.

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

**“COMERCIALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL (CRIANZA  
Y ENGORDE DE GANADO BOVINO) Y PROYECTO:  
PRODUCCIÓN DE ROSA DE JAMAICA”**

**MUNICIPIO DE FLORES COSTA CUCA  
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**

**INFORME INDIVIDUAL**

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de  
la Facultad de Ciencias Económicas

por

**MAYNOR OVEL CHICAS LIMA**

previo a conferírsele el título

de

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

en el Grado Académico de

**LICENCIADO**

Guatemala, febrero 2014

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

<b>Decano:</b>	<b>Lic. José Rolando Secaida Morales</b>
<b>Secretario:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>Vocal Primero:</b>	<b>Lic. Luis Antonio Suárez Roldán</b>
<b>Vocal Segundo:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>Vocal Tercero:</b>	<b>Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso</b>
<b>Vocal Cuarto:</b>	<b>P.C. Oliver Augusto Carrera Leal</b>
<b>Vocal Quinto:</b>	<b>P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror</b>

**COMITÉ DIRECTOR DEL  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

<b>Decano:</b>	<b>Lic. José Rolando Secaida Morales</b>
<b>Coordinador General:</b>	<b>Lic. Felipe de Jesús Pérez Rodríguez</b>
<b>Director de la Escuela de Economía:</b>	<b>Lic. Oscar Erasmo Velásquez Rivera</b>
<b>Director de la Escuela Contaduría Pública y Auditoría:</b>	<b>Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona</b>
<b>Director de la Escuela de Administración de Empresas:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>Director del IIES:</b>	<b>Lic. Franklin Roberto Valdez Cruz</b>
<b>Jefe del Depto. de PROPEC:</b>	<b>Lic. Hugo Rolando Cuyán Barrera</b>
<b>Delegado Estudiantil Área de Economía:</b>	
<b>Delegado Estudiantil Área de Contaduría Pública y Auditoría:</b>	
<b>Delegado Estudiantil Área de Administración de Empresas:</b>	



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

El Infrascrito Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **HACE CONSTAR**: Que en sesión celebrada el día 11 de marzo de 2014, según Acta No. 4-2014 Punto QUINTO inciso 5.3, subinciso 5.3.61 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 (CRIANZA Y ENGORDE DE GANADO BOVINO) Y PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ROSA DE JAMAICA", municipio de Flores Costa Cuca, departamento de Quetzaltenango.

Presentó **MAYNOR OVEL CHICAS LIMA**

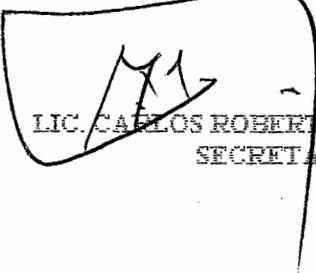
Para su graduación profesional como: **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

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

Se extiende la presente, en la ciudad de Guatemala, a dos días del mes de abril de dos mil catorce.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



Smp.

*Angud*

## ACTO QUE DEDICO

**A Dios**, por estar siempre conmigo a pesar de mi distanciamiento de Él.

**A mi madre (+)**, mujer tenaz e inquebrantable, gracias por todo mami.

**A mi padre**, hombre trabajador y generoso, gracias por darme tú apoyo.

**A mi hermano**, joven creativo y con muchos sueños por cumplir.

**A mi abuela (+)**, mujer con una fe y generosidad inmensa.

**A mi abuelo (+)**, hombre con una visión amplia, y quien influyo en mí manera de  
ver el mundo.

**A mi familia**, personas con deseos de superación, que en ocasiones me dieron  
su apoyo y ayuda.

**A la música, el cine y los libros**, artes que me permitieron desconectarme de  
la realidad.

**A mi amiga**, mujer que me brindo su amistad y confianza.

**A mis compañeros de EPS**, personas con una alegría contagiosa,  
especialmente gracias a todos y cada uno de ellos.

**A mi docente supervisor**, hombre con un ahínco en ejercer la docencia.

**A los pobladores de Flores Costa Cuca**, personas nobles y con disposición de ayudar al prójimo, gracias por confiar en nuestra labor. Recuerdo que muchas veces me invitaron a compartir su mesa. Fue una aventura inolvidable en un bello y acogedor lugar.

**A la Universidad de San Carlos**, casa de estudios que a lo largo de la historia ha forjado y acogido a grandes profesionales que han dado y, “espero”, daremos lo mejor de nosotros, en pro del desarrollo de nuestro País y sus habitantes.

**A Guatemala**, tierra con cada vez menos árboles. Prometo tratar de estar a la altura de las circunstancias cuando tú necesites de mí.

## ÍNDICE

Página

### INTRODUCCIÓN

i

### CAPÍTULO I CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO

1.1	MARCO GENERAL	1
1.1.1	Antecedentes históricos del Municipio	1
1.1.2	Localización y extensión	3
1.1.3	Clima	3
1.2	DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	4
1.2.1	División política	4
1.2.2	División administrativa	4
1.3	RECURSOS NATURALES	6
1.3.1	Agua	6
1.3.2	Bosques	7
1.3.3	Suelos	7
1.3.3.1	Tipos de suelo	8
1.3.3.2	Usos del suelo	9
1.3.4	Flora y fauna	10
1.4	POBLACIÓN	11
1.4.1	Total	11
1.4.2	Por género y edad	11
1.4.3	Por pertenencia étnica	12
1.4.4	Por área geográfica	12
1.4.5	Población económicamente activa	13
1.4.6	Vivienda	14
1.4.7	Desnutrición	15
1.5	ESTRUCTURA AGRARIA	15
1.5.1	Tenencia de la tierra	16
1.5.2	Uso actual y potencial de la tierra	17
1.5.3	Concentración de la tierra	18
1.6	SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA	20
1.6.1	Educación	20
1.6.1.1	Alfabetismo y analfabetismo	20
1.6.1.2	Población escolar	21
1.6.2	Salud	23

1.6.3	Agua	23
1.6.4	Energía eléctrica	25
1.6.4.1	Energía eléctrica domiciliar	25
1.6.4.2	Alumbrado público	25
1.6.5	Drenajes	25
1.6.5.1	Alcantarillado	26
1.6.6	Sistema de tratamiento de aguas servidas	26
1.6.7	Sistema de recolección de basura	26
1.6.8	Letrinización	27
1.6.9	Cementerio	27
1.7	<b>INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA</b>	28
1.7.1	Unidades de mini-riego	28
1.7.2	Mercados	28
1.7.3	Vías de acceso	28
1.7.4	Puentes	29
1.7.5	Energía eléctrica comercial e industrial	29
1.7.6	Telecomunicaciones	29
1.7.7	Transporte	30
1.7.8	Rastros	31
1.8	<b>ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA</b>	31
1.8.1	Organizaciones sociales	31
1.9	<b>ENTIDADES DE APOYO</b>	32
1.9.1	Instituciones estatales	32
1.9.2	Instituciones municipales	32
1.9.3	Organizaciones no gubernamentales -ONG's-	33
1.9.4	Privadas	33
1.9.5	Instituciones internacionales	33
1.10	<b>FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO</b>	33
1.10.1	Flujo comercial	33
1.10.1.1	Importaciones	33
1.10.1.2	Exportaciones	35
1.10.2	Flujo financiero	36
1.11	<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS</b>	36
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>DIAGNÓSTICO DE LA CRIANZA Y ENGORDE DE GANADO BOVINO</b>		
2.1	<b>PRODUCCIÓN POR TAMAÑO DE FINCA</b>	38

2.1.1	Características tecnológicas	38
2.1.2	Volumen y valor de la producción	40
2.2	<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	42
2.2.1	Costo directo de producción	42
2.2.2	Estado de resultados	44
2.2.3	Rentabilidad	45
2.2.4	Financiamiento	46
2.3	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	47
2.3.1	Proceso de comercialización	47
2.3.2	Análisis institucional de la comercialización del producto	48
2.3.3	Análisis funcional de la comercialización del producto	49
2.3.4	Análisis estructural de la comercialización del producto	51
2.3.5	Operaciones de comercialización	52
2.3.5.1	Canales de comercialización	52
2.3.5.2	Márgenes de comercialización	53
2.4	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</b>	55
2.4.1	Estructura organizacional por tamaño de finca	56
2.4.1.1	Sistema organizacional	57
2.5	<b>GENERACIÓN DE EMPLEO</b>	58
2.6	<b>PROBLEMÁTICA ENCONTRADA</b>	58
2.7	<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b>	59

**CAPÍTULO III**  
**PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ROSA DE JAMAICA**

3.1	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>	60
3.2	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	61
3.3	<b>OBJETIVOS</b>	62
3.3.1	General	62
3.3.2	Específicos	62
3.4	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	63
3.4.1	Identificación del producto	63
3.4.2	Oferta	66
3.4.3	Demanda	67
3.4.4	Precio	71

3.4.5	Comercialización	71
3.5	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b>	71
3.5.1	Localización	71
3.5.2	Tamaño	72
3.5.3	Proceso productivo	73
3.5.4	Requerimientos técnicos	77
3.6	<b>ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL</b>	79
3.7	<b>ESTUDIO FINANCIERO</b>	79
3.7.1	Inversión fija	79
3.7.2	Inversión en plantación	81
3.7.3	Inversión en capital de trabajo	83
3.7.4	Inversión total	85
3.7.5	Financiamiento	86
3.7.6	Estados financieros	88
3.7.6.1	Estado de costo directo de producción	88
3.7.6.2	Estado de resultados	89
3.8	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	91
3.9	<b>IMPACTO SOCIAL</b>	93

**CAPÍTULO IV  
COMERCIALIZACIÓN  
PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ROSA DE JAMAICA**

4.1	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	94
4.1.1	Proceso de comercialización	94
4.1.2	Propuesta de comercialización	96
4.1.2.1	Institucional	96
4.1.2.2	Funcional	97
4.1.2.3	Estructural	99
4.2	<b>OPERACIONES DE COMERCIALIZACIÓN</b>	100
4.2.1	Canal de comercialización propuesto	101
4.2.2	Márgenes de comercialización	101

**CAPÍTULO V**  
**ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**  
**PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ROSA DE JAMAICA**

5.1	ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	103
5.1.1	Justificación	104
5.1.2	Objetivos	105
5.1.2.1	Objetivo general	105
5.1.2.2	Objetivos específicos	105
5.1.3	Tipo y denominación	105
5.1.4	Marco jurídico	106
5.1.4.1	Normas internas	106
5.1.4.2	Normas externas	106
5.1.5	Estructura de la organización	107
5.1.5.1	Sistema organizacional	110
5.1.5.2	Funciones básicas de las unidades administrativas	110
5.1.6	Aplicación del proceso administrativo	112
5.1.6.1	Planeación	112
5.1.6.2	Organización	115
5.1.6.3	Integración	116
5.1.6.4	Dirección	117
5.1.6.5	Control	118

**CONCLUSIONES**  
**RECOMENDACIONES**  
**BIBLIOGRAFÍA**  
**ANEXOS**

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Población económicamente activa. Años: 1994, 2002 y 2012.	13
2	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Tipo de vivienda. Años: 1994, 2002 y 2012.	14
3	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Tenencia de la tierra. Años: 1979, 2003 y 2012.	16
4	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Uso de la tierra. Años: 1979, 2003 y 2012.	17
5	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Concentración de la tierra, por tamaño de finca. Años: 1979, 2003 y 2012.	19
6	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Índices de alfabetismo y analfabetismo. Años: 1994, 2002, 2012.	21
7	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Tasas de cobertura por niveles educativos. Año 2012.	22
8	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Cobertura de servicio de agua potable. Años: 1994, 2002, 2012.	24
9	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Resumen de actividades productivas. Año 2012.	36
10	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Crianza y engorde de ganado bovino. Volumen y valor de la producción. Año 2012.	41

11	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Crianza y engorde de ganado bovino. Costo directo de producción por tamaño de finca. Año 2012.	43
12	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Crianza y engorde de ganado bovino. Estado de resultados. Del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2012.	44
13	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Crianza y engorde de ganado bovino. Financiamiento de la producción por tamaño de finca. Año 2012.	46
14	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Crianza y engorde de ganado bovino. Márgenes de comercialización. Año 2012.	54
15	República de Guatemala. Oferta total histórica y proyectada de rosa de jamaica. Período: 2007-2016.	66
16	República de Guatemala. Demanda potencial histórica y proyectada de rosa de jamaica. Período: 2007-2016.	68
17	República de Guatemala. Consumo aparente histórico y proyectado de rosa de jamaica. Período: 2007-2016.	69
18	República de Guatemala. Demanda insatisfecha histórica y proyectada de rosa de jamaica. Período: 2007-2016.	70
19	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Extensión, volumen y valor de la producción anual proyectada. Año 2012.	73
20	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Inversión fija. Año 2012.	80
21	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Inversión en plantación fase pre-operativa. Año 2012.	82
22	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Inversión en capital de trabajo. Año 2012.	83

23	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Inversión total. Año 2012.	85
24	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Fuentes de financiamiento. Año 2012.	87
25	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Estado de costo directo de producción proyectado. Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.	88
26	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Estado de resultados proyectado. Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año.	90
27	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Evaluación financiera.	92
28	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Márgenes de comercialización. Año 2012.	102

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Organigrama municipal. Año 2012.	5
2	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Flujo comercial de importaciones. Año 2012.	34
3	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Flujo comercial de exportaciones. Año 2012.	35
4	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Crianza y engorde de ganado bovino. Canales de comercialización. Año 2012.	53
5	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Crianza y engorde de ganado bovino. Estructura organizacional por tamaño de finca. Año 2012.	57
6	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Flujograma del proceso productivo. Etapa pre-operativa. Año 2012.	74
7	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Flujograma del proceso productivo. Etapa operativa. Año 2012.	76
8	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Canal de comercialización propuesto. Año 2012.	101
9	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. "Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L". Estructura organizacional. Año 2012.	108

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Características de los tipos de suelo. Año 2012.	8
2	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Crianza y engorde de ganado bovino. Características tecnológicas. Año 2012.	39
3	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Crianza y engorde de ganado bovino. Proceso de comercialización. Año 2012.	48
4	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Crianza y engorde de ganado bovino. Análisis institucional de la comercialización. Año 2012.	49
5	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Crianza y engorde de ganado bovino. Análisis funcional de la comercialización. Año 2012.	50
6	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Crianza y engorde de ganado bovino. Análisis estructural de la comercialización. Año 2012.	51
7	Composición química de la rosa de jamaica. Porción comestible de 100 gramos.	65
8	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Requerimientos técnicos. Año 2012.	78
9	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Proceso de comercialización. Año 2012.	95
10	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Propuesta institucional. Año 2012.	97

- |    |   |     |
|----|---|-----|
| 11 | Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Propuesta funcional. Año 2012.   | 98  |
| 12 | Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. Proyecto: producción de rosa de jamaica. Propuesta estructural. Año 2012. | 100 |

## INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de promover la investigación de campo en las diversas regiones de la República de Guatemala, y lograr con ello un conocimiento de la realidad que afecta a la población, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos De Guatemala, ha instituido como un método de evaluación final el Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, el cual incentiva al futuro profesional a que formule propuestas de solución a la problemática encontrada en las distintas comunidades.

De manera general se presentó el informe “Diagnóstico Socioeconómico, Potencialidades Productivas y Propuestas de Inversión” correspondiente al municipio de Flores Costa Cuca, departamento de Quetzaltenango, con el cual se estableció la situación tanto económica, social y productiva de dicho lugar.

Con base al documento anteriormente mencionado, se desarrolla el presente informe el cual se titula “Comercialización y Organización Empresarial (Crianza y Engorde de Ganado Bovino) y Proyecto: Producción de Rosa de Jamaica”. El cual pretende establecer la situación actual de este sector pecuario, asimismo, presentar una propuesta de inversión que sea comercial y financieramente viable.

En el mes de octubre de 2012, se llevó a cabo el trabajo de campo que sirvió de respaldo a la investigación, para la realización de la misma fue necesario la utilización del método científico y sus diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos. Después del análisis y síntesis de la información, se procede a mostrar a través de cinco capítulos los resultados y dictamen del proceso investigativo.

**Capítulo I:** en este apartado, se describen las generalidades del Municipio, entre las que se pueden mencionar el marco general, división política y administrativa, recursos naturales, población, estructura agraria, servicios básicos, infraestructura productiva, organización social y productiva, entidades de apoyo, flujo comercial y financiero y, por último, un resumen de las actividades de producción.

Todo con el propósito de tener un panorama de la situación en que se encuentran los habitantes y los medios de producción en Flores Costa Cuca.

**Capítulo II:** se refiere a los aspectos que tienen relación con la situación actual de la crianza y engorde de ganado bovino, para lo cual se determinaron variantes relacionadas a las características tecnológicas, volumen y valor de la producción, costos, rentabilidad, financiamiento, comercialización, organización empresarial y la cantidad de empleos que esta actividad genera.

**Capítulo III:** se presenta el proyecto de producción de rosa de jamaica, el cual se recomienda ser llevado a cabo en la aldea Las Brisas. Con esta iniciativa se espera contribuir a la estimulación, diversificación de la producción agrícola y la participación del género femenino en las actividades productivas del Municipio, para tal efecto, se desarrollan los estudios de mercado, técnico y financiero que avalan y respaldan este emprendimiento.

**Capítulo IV:** presenta en forma detallada la comercialización propuesta para el proyecto de producción de rosa de jamaica, con la cual se pretende alcanzar un adecuado mercadeo a nivel Nacional, lo que permitirá satisfacer en cierta medida a la demanda insatisfecha.

**Capítulo V:** expone en forma clara y concisa la organización empresarial del proyecto de producción de rosa de jamaica, la cual incluye el tipo y denominación, marco jurídico, objetivos y funciones básicas. Lo anterior, será de gran trascendencia debido a que el éxito de toda empresa o institución, depende de la adecuada planificación estratégica y la óptima administración de los recursos disponibles.

Por último, se muestran las conclusiones y sus respectivas recomendaciones, que son resultado del análisis y dictamen de la investigación realizada. Además, se incluye la bibliografía, que es la fuente de donde se recabo la información que ampara el presente informe. En la parte de anexos, se adjuntan los Manuales de Organización y el de Normas y Procedimientos, los cuales sirven de apoyo para la ejecución de la propuesta de inversión.

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DEL MUNICIPIO**

El presente capítulo tiene como propósito fundamental la descripción de los aspectos más relevantes del municipio de Flores Costa Cuca, departamento de Quetzaltenango. Con lo cual se pretende mostrar una perspectiva general de las principales características socioeconómicas de la comunidad objeto de estudio.

#### **1.1 MARCO GENERAL**

Se refiere a las características que identifican al Municipio, entre las cuales figuran los antecedentes históricos, localización, extensión territorial y el clima.

##### **1.1.1 Antecedentes históricos del Municipio**

En el territorio de Flores Costa Cuca existen vestigios que indican que en el pasado en él habitaron culturas prehispánicas. El nombre que se le daba a éstas tierras era Timanticú que en la lengua nativa mam significa agua de manaco y macho de paloma. En la actualidad sólo quedan vestigios arqueológicos en la aldea El Manantial y Hacienda La Sultana.

A finales del siglo XIX, a la parte más lejana de la región costera del Pacífico se le denominó Costa Cuca. La palabra Cuca hacía referencia a los adjetivos cuzca, coqueta, bonita y florida, utilizados para denominar a una mujer. En el año de 1880 ocurrió una anécdota particular en la cual el General Justo Rufino Barrios, que en ese entonces era presidente de la República, viajó a Quetzaltenango en compañía de su hija María a la cual en ocasiones llamaba de cariño "Maruca" o "Cuca", entonces se da el hecho que desde el mirador de San Martín Sacatepéquez, el mandatario le dice a su retoño "mira la costa Cuca", a partir de ese suceso, se le empezó a llamar a la región "La Costa Cuca", que comprendía a los municipios de Colomba, Coatepeque, Génova y Flores.

El Municipio se constituyó como tal, por Acuerdo Gubernativo el 18 de diciembre de 1900, el cual fue firmado por el entonces presidente Manuel Estrada Cabrera y José María Reyna Andrade.

En el año de 1986, el Concejo Municipal presidido por el alcalde Israel de León Maldonado y por unanimidad según Acuerdo Municipal en acta 4-86, publicada en el diario Oficial de Centro América, acuerda que el municipio de Flores Costa Cuca sea conocido como "La Violeta de América", dicha propuesta es promovida por el Profesor José Gabriel Palacios, maestro de la Escuela Santa Marta.

En fecha 14 de enero de 2008, un incendio provocado en la Municipalidad destruye mobiliario e información del Registro Civil. Posteriormente al hecho se realiza una investigación en la cual se recupera una copia del acta 4-86 y como medida preventiva se acuerda según acta 13-2008, reconocer el Acuerdo Gubernativo de fecha 18 de diciembre del año 1900 en donde se erigió al Municipio y la utilización del lema "La Violeta de América", sin embargo, debido al descontento de los habitantes a que se le denomine a Flores Costa Cuca de tal manera, los mismos plantean una inconformidad ante el Congreso de la República.

Mediante un fallo de fecha 25 de abril del 2009, dentro del expediente 2426-2008, en la cual se dicta acción de inconstitucionalidad del acuerdo contenido en el punto octavo del acta 13-2008, indicado en el mismo expediente en el inciso tres. En resumen de las alegaciones de las partes, el Congreso de la República determina que la denominación original del Municipio (el nombre de su creación) es Flores; asimismo, la Cabecera Municipal fue reconocida como Flores Costa Cuca.

### **1.1.2 Localización y extensión**

La Cabecera Municipal se encuentra situada según las coordenadas geográficas a una latitud de 14° 39' 20" norte y longitud 91° 49' 29" oeste, pertenece al área del sur occidente de Guatemala y es jurisdicción del departamento de Quetzaltenango, el cual es parte de la región VI, integrada por San Marcos, Totonicapán, Sololá, Retalhuleu y Suchitepéquez.

Cuenta con una extensión territorial de 63 kilómetros cuadrados. Colinda al norte con Colomba; al este con Génova; al sur con Coatepeque y Génova y al oeste con Coatepeque, todos municipios del departamento de Quetzaltenango. La Cabecera Municipal se encuentra a 540 metros sobre el nivel del mar.

Flores Costa Cuca, se ubica a 65 kilómetros de la Cabecera Departamental vía Colomba y a 214 kilómetros de la ciudad de Guatemala vía costa sur o carretera CA-2.

### **1.1.3 Clima**

De acuerdo a la información facilitada por el Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología -INSIVUMEH- en los meses de diciembre a abril se registran temperaturas entre los 34.4° y 20.8° C, y durante el período comprendido de mayo a noviembre se estima una máxima de 31.9° y una mínima de 22.7° C.

El ambiente predominante en el Municipio es semicálido, con una temperatura promedio de 28° centígrados. La precipitación pluvial anual es de 2,154 milímetros, con una humedad cercana al 74%, asimismo, los fenómenos atmosféricos que pueden observarse en la región son bruma o niebla, así como tormentas eléctricas durante la época de lluvia.

## **1.2 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA**

Se refiere a la estructura de los centros poblados y la gestión de gobierno aplicada a éstos. Con el propósito de detectar los cambios ocurridos en los últimos años en el Municipio, se amplía la información en los siguientes incisos.

### **1.2.1 División política**

Debido al incremento del número de habitantes en los últimos años, han surgido nuevas comunidades. En el año 2002, según el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del Instituto Nacional de Estadística -INE-, se contabilizó la existencia de 32 poblaciones; para el 2012, con base a la información proporcionada por la Dirección Municipal de Desarrollo y a la verificación efectuada en la investigación de campo, se establece que Flores Costa Cuca está integrado por la Cabecera Municipal, nueve aldeas, diez caseríos, diez colonias, veinte y cuatro fincas, cinco haciendas, seis lotificaciones, cinco labores, un barrio, una guardianía de finca y una de hacienda, lo cual da un total de setenta y tres centros poblados.

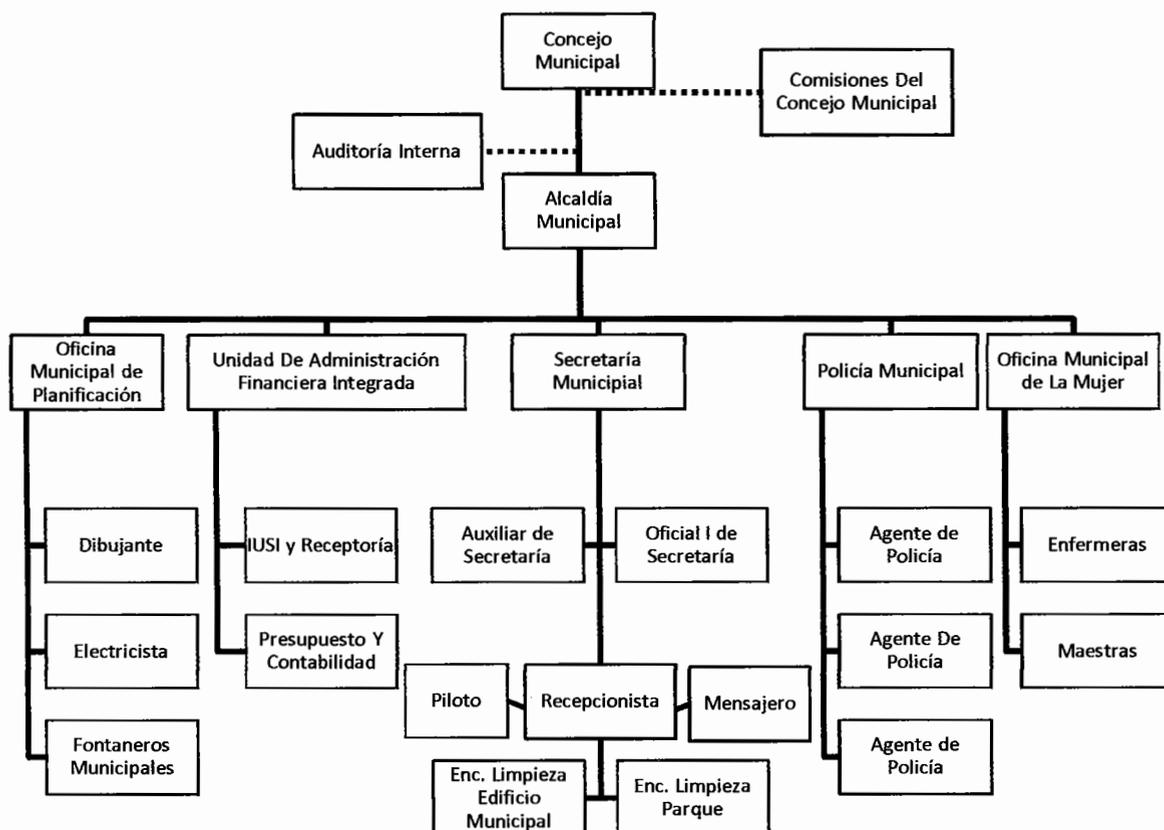
Lo anterior manifiesta la necesidad de una mayor planificación por parte de las autoridades ediles, para que exista un crecimiento ordenado en el Municipio.

### **1.2.2 División administrativa**

La administración pública en la actualidad está representada por el Concejo Municipal, conformado por el Alcalde Municipal, dos Síndicos y un suplente, cuatro Concejales y un suplente, un Secretario y un Tesorero.

Con el fin de determinar las líneas de autoridad y comunicación, y con ello coordinar las tareas administrativas, la Municipalidad se apoya en la siguiente estructura organizacional.

**Gráfica 1**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Organigrama municipal**  
**Año 2012**



Fuente: Municipalidad de Flores Costa Cuca, Plan Operativo Anual 2012.

En el nivel estratégico, se ubican el Concejo y la Alcaldía Municipal, quienes tienen a su cargo la formulación de estrategias a largo plazo que promuevan el desarrollo socioeconómico del Municipio.

En el nivel táctico, se encuentran la Secretaría Municipal, la Oficina Municipal de Planificación, la Unidad de Administración Financiera Integrada, la Policía Municipal y la Oficina Municipal de la Mujer, la cual fue creada recientemente a través del Decreto 22-2010, quienes son los responsables de apoyar las estrategias formuladas por los mandos superiores.

Y, por último, en el nivel operativo están los puestos que mediante su labor es posible poner a disposición de los habitantes los distintos servicios que brinda la Municipalidad.

### **1.3 RECURSOS NATURALES**

Son todos aquellos bienes proporcionados por la naturaleza, los cuales a través de un aprovechamiento y explotación responsable, permite un desarrollo sustentable de una sociedad.

Actualmente, los recursos naturales están amenazados por diversas causas, entre las cuales se pueden mencionar la explotación excesiva, contaminación, deforestación y caza ilegal; además, ante la falta de educación, campañas de concientización ambiental y fondos municipales asignados, se prevé una mayor degradación del medioambiente del lugar.

#### **1.3.1 Agua**

La población del Municipio, se abastece del recurso hídrico principalmente de ríos, nacederos y riachuelos. El agua es utilizada para las actividades del hogar, agrícolas, industriales, agroindustriales y comerciales.

En Flores Costa Cuca, se encuentran nueve ríos de los cuales el Mopá es el más grande, con una extensión de dieciséis kilómetros. Dentro de los principales problemas que afectan a estos afluentes de agua se encuentran los siguientes:

- La contaminación por químicos, los cuales son utilizados en las actividades agrícolas y pecuarias.
- La proliferación de basureros clandestinos cercanos a las orillas de los ríos.
- Desembocadura de aguas residuales provenientes de las viviendas de los distintos centros poblados.

- Deforestación en las riberas de los ríos.

Cabe mencionar que el mayor grado de contaminación se manifiesta en las aguas superficiales, por lo cual lo más seguro para el abastecimiento del vital líquido a la población, es por medio de la extracción de fuentes subterráneas.

### **1.3.2 Bosques**

En Flores Costa Cuca, se aprecia la presencia de bosques tropicales que están conformados por árboles de coníferas y latifoliados, los cuales cubren el 5% del territorio.

Para los bosques la principal amenaza es de origen antrópico, debido a la tala inmoderada de árboles producto del avance de la frontera agrícola. Y es que con base a datos del Instituto Nacional de Bosques -INAB-, se establece que para el año 2010 la cobertura boscosa era de 866.07 ha., lo que representa una pérdida de 13 ha. respecto al 2006.

En el año 2012, ante el aumento de los precios en el mercado internacional, se da un mayor cultivo de hule y café, los cuales ocupan según la investigación realizada un área cercana a las 194 y 55 manzanas respectivamente. A este tipo de plantaciones se les denomina bosques artificiales.

### **1.3.3 Suelos**

Están conformados por elementos sólidos orgánicos e inorgánicos, y que se diferencian entre sí, por las propiedades específicas que poseen cada uno.. En el Municipio, se encuentran una variedad de tipos de suelos, los cuales son utilizados para diversas actividades. Para diferenciarlos se utilizará la clasificación de Simmons publicada en el año de 1959.

### 1.3.3.1 Tipos de suelo

Dentro de la diversidad de suelos presentes en el territorio del Municipio, se identifican los siguientes:

**Tabla 1**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Características de los tipos de suelo**  
**Año 2012**

<b>Tipo</b>	<b>Características</b>	<b>Centro poblado</b>
<b>Ixtán</b>	Formado por materiales de grano fino, es profundo, su relieve es planicie. Cuenta con un drenaje moderadamente bueno, la textura superior es arcilla y la inferior es muy fina; asimismo, tiene un pH ponderado de 6.25.	Se localiza al suroeste del territorio, en las haciendas la Sultana y Talticú. Abarca alrededor del 25% del Municipio.
<b>Chocolá</b>	De origen volcánico o aluvial, profundo y de relieve ligeramente inclinado, además, posee buen drenaje. Este tipo de suelo mantiene una textura superior franco-limosa o arcillosa moderadamente fina y de color café; El pH es de 6.	Ubicado al noroeste, en las aldeas El Manantial, Villa Hermosa, Barrios y el caserío Nueva Comunidad. Ocupa el 20% del Municipio.
<b>Retalhuleu</b>	Este tipo de suelo está formado originalmente de ceniza volcánica, es muy profundo, su relieve es ligeramente inclinado a ondulado, de buen drenaje, color café oscuro franco-arenoso a arcilloso-limoso. El pH ponderado que presenta es de 5.78.	Se le encuentra en la parte central del Municipio y abarca las aldeas Los Paz, Juárez, Sequivillá y las Brisas. Equivale al 50% del área geográfica de Flores Costa Cuca.
<b>Suchitepéquez</b>	Lo forman ceniza volcánica, presenta un relieve suavemente inclinado muy profundo; además, posee buen drenaje y su color es café, su textura es franco-limosa, el pH ponderado es de 6.	Se localiza en la parte noreste del Municipio, en la aldea Gálvez y en la finca Candelaria, su extensión equivale al 5% de la superficie.

Fuente: elaboración propia con base en datos del documento "Clasificación de Reconocimiento de los Suelos de la República de Guatemala", Simmons, C., Tarano, J., y Pinto, J., 1959.

Las características de los distintos tipos de suelo que existen en el Municipio, proporcionan las condiciones idóneas para el cultivo de una innumerable cantidad de productos agrícolas, sin embargo, debido al desconocimiento de la población y a la nula asistencia técnica por parte de las autoridades municipales

y gubernamentales, en la actualidad no se logra explotar el potencial de este valioso recurso natural.

- **Clases agrologicas del suelo**

Para llevar a cabo un estudio de los suelos, éstos se subdividen en las clases llamadas agrologicas. Flores Costa Cuca cuenta con tierras de clase II y III.

La clase II, se caracteriza por tener tierras cultivables con pocas limitaciones, aptas para cultivos de bajo riego, poseen relieve plano, ondulado o suavemente inclinado, con alta productividad y manejo moderadamente intensivo. Ocupa alrededor del 15% del territorio, ubicándosele en las haciendas La Selva y Campo Grande.

La clase III, es de tierras cultivables y medianas limitaciones, aptas para el cultivo con riego, son muy rentables y poseen relieve plano a ondulado o suavemente inclinado, su productividad es mediana con prácticas intensivas de manejo. Abarcan aproximadamente el 85% del área geográfica.

### **1.3.3.2 Usos del suelo**

En el Municipio los suelos se utilizan principalmente para el cultivo de granos básicos (maíz y frijol) y plantaciones de hule y café. Una importante parte del territorio es ocupada por arbustos y pequeñas plantas silvestres.

Según la investigación efectuada, se estableció el potencial agrícola que tiene Flores Costa Cuca, debido a que cuenta con diversos tipos y clases de suelo, que sumados al clima y la precipitación pluvial, se convierten en factores determinantes para el cultivo de manía, arroz, jamaica, annona purpurea, pacaya, malanga, camote guanábana, tomate, ajonjolí, melón, hierba mora, chipilín, bleado, noni, achiote y marañón.

#### **1.3.4 Flora y fauna**

Flores Costa Cuca cuenta con una biodiversidad de plantas y animales, los cuales en la actualidad enfrentan grandes dificultades a consecuencia de la deforestación y la caza indiscriminada.

La flora del Municipio está compuesta por árboles frutales (mandarina, limón, mango y guanábana) y plantas ornamentales (millonarias, antorcha peruana o huachuma, bouganvilia, gingers, claveles y rosales, entre otras); además, se encuentran especies como palo blanco, laurel chino, cacao criollo, entre otros.

Referente a la fauna, la mayoría de animales están en peligro de extinción, producto de la caza ilegal y la destrucción del hábitat de muchos de ellos. Entre las especies que todavía se pueden encontrar están las siguientes:

- Reptiles, como lagartos (se localizan en las riberas del río Mopá), iguanas, lagartijas y mazacuatas.
- Anfibios, se pueden mencionar la existencia de sapos, ranas y salamandras.
- Mamíferos, se encuentran tacuazines, armadillos, gatos de monte, ardillas, conejos, mapaches, tepescuincles, micoleones, zorrillos y coyotes.
- Aves, como pájaros carpinteros, palomas, cenizontes, urracas, clarineros, garzas, gavilanes, zopes y sanates.
- Peces, como consecuencia de la contaminación de las fuentes de agua superficiales, la presencia de estos es escasa en los ríos y riachuelos, encontrándose en pequeñas cantidades en lugares apartados de las comunidades.
- Insectos, es notable la gran cantidad de invertebrados con que cuenta el Municipio, entre ellos arañas, alacranes, libélulas, solo por mencionar algunos.

## **1.4 POBLACIÓN**

Dentro de la investigación es importante conocer los distintos indicadores demográficos del municipio de Flores Costa Cuca, para lo cual se toman como base el X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994 y el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 y las Estimaciones de Población 2008-2020 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, además, de contar con información obtenida de la investigación de campo efectuada en el año 2012.

### **1.4.1 Total**

Según datos de los censos efectuados por el -INE-, el número de habitantes en el año de 1994 ascendía a 14,110, para el 2002 se incrementó en un 37.53% con un total de 19,405 pobladores y las proyecciones de población indican que para el 2012 se estiman 27,707 personas que habitan el Municipio, lo cual significa un aumento del 42.78%.

### **1.4.2 Por género y edad**

En el año de 1994, la distribución por género de la población, indicaba que el 50.07% eran hombres y el 49.93% mujeres, de este total 49.26% se encontraba en el rango de los 15 a 64 años de edad, el 23.59% entre 7 a 14, el 22.49% de 0 a 6 y un 4.66% de 65 años o más.

En el 2002, el porcentaje del género masculino desciende, por lo que el 50.01% de la población son mujeres y el 49.99% hombres. La mayoría de los habitantes de Flores Costa Cuca, se ubican nuevamente en el rango de los 15 a 64 años de edad constituyéndose en el 52.73%, el 21.76% entre 0 a 6, el 20.15% de 7 a 14 y con 5.36% las personas con 65 años o más.

Para el 2012, el género masculino crece en relación al 2002, con lo cual el 50.82% de la población son hombres y el 49.18% mujeres. La cantidad de

personas entre los 15 a 64 años de edad se eleva a 54.85% del total de habitantes, el 20.35% se ubica entre 0 a 6, el 20.10% de 7 a 14 y, por último, el 4.70% de 65 años o más.

Cabe mencionar que los habitantes entre los 15 y 64 años, han ido en aumento desde 1994 hasta el 2012, lo que convierte al Municipio en una importante fuente de mano de obra para el mercado laboral.

### **1.4.3 Por pertenencia étnica**

Según los censos poblacionales y habitacionales, así como las proyecciones de población del -INE-, las personas de origen no indígena han ido en aumento desde el año de 1994, en ese entonces constituían el 60.67% del total de habitantes, luego en el 2002 eran el 81.30%, y en el 2012 conforman el 93.51% de los residentes del Municipio.

En cambio la población de origen indígena ha disminuido, en el año de 1994 eran el 37.95% del total de habitantes; en el 2002 constituían el 18.70% y finalmente en el 2012 se han visto reducidos al 6.49%. Y es que de acuerdo a la investigación, se determinó la pérdida de la costumbre del uso del traje típico en las mujeres, así como el escaso número de personas que hablan el idioma Mam.

### **1.4.4 Por área geográfica**

La población según el área donde habitan se divide en urbana y rural. En el año de 1994 el 22.80% de los habitantes residía dentro del perímetro urbano y el 77.20% en zonas rurales.

En el 2002, la población del área urbana se duplico al representar el 46.01% del total de habitantes y el 53.99% pertenecía a las personas de las zonas rurales.

Para el 2012, el 50.54% de la población reside en el área urbana y el restante 49.46% en las zonas rurales. Este fenómeno se debe a que las personas deciden vivir en espacios urbanos, debido a que se les facilita el acceso a los servicios básicos y a la cercanía con los lugares de trabajo.

#### 1.4.5 Población económicamente activa

Según el criterio adoptado en el censo del 2002 efectuado por el -INE-, se considera como población económicamente activa -PEA-, a las personas comprendidas de 7 a 64 años de edad, que trabajan o buscan de forma activa donde ocuparse.

De acuerdo a los censos para el año de 1994 la -PEA- del Municipio representaba el 26.43% de la población total; en el 2002 el 28.04%; y según la proyección en el 2012, está igualmente asciende a 28.04%. La composición por género y área, se muestra en el cuadro siguiente.

**Cuadro 1**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Población económicamente activa**  
**Años: 1994, 2002 y 2012**

Descripción	Censo 1994	%	Censo 2002	%	Proyección 2012	%
<b>Por género</b>						
Hombres	3,320	89.03	4,356	80.04	6,219	80.04
Mujeres	409	10.97	1,086	19.96	1,551	19.96
<b>Total</b>	<b>3,729</b>	<b>100.00</b>	<b>5,442</b>	<b>100.00</b>	<b>7,770</b>	<b>100.00</b>
<b>Población por área</b>						
Urbana	1,572	42.16	2,569	47.21	3,668	47.21
Rural	2,157	57.84	2,873	52.79	4,102	52.79
<b>Total</b>	<b>3,729</b>	<b>100.00</b>	<b>5,442</b>	<b>100.00</b>	<b>7,770</b>	<b>100.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994, XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

En los últimos años, la mujer ha incrementado su participación en la -PEA-, lo cual se origina a que el género femenino ha tenido un mayor acceso a la educación, lo que le ha permitido optar a empleos que en el pasado se le negaban por el nivel académico que poseía, a la vez, las circunstancias económicas del País, han obligado a las féminas a buscar otras fuentes de ingresos para el hogar.

Referente a la -PEA- por área, se estableció que en el 2012, por cada 100 habitantes, 47 personas residen en el perímetro urbano y el resto en zonas rurales. Lo anterior evidencia la migración interna que ocurre dentro del Municipio.

#### 1.4.6 Vivienda

Esta constituye un elemento importante para determinar la calidad de vida de los habitantes. Debido a que según el tipo de estructura que éstos posean, así serán las condiciones de vulnerabilidad a las que se verán expuestos.

Los distintos tipos de vivienda con que cuentan los habitantes se muestran a continuación.

**Cuadro 2**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Tipo de vivienda**  
**Años: 1994, 2002 y 2012**

Descripción	Censo	%	Censo	%	Encuesta	%
	1994		2002		2012	
	Hogares		Hogares		Hogares	
Casa formal	2,929	96.48	3,008	74.00	361	91.16
Rancho	106	3.49	107	2.63	35	8.86
Apartamento	0	0.00	3	0.07	0	0.00
Improvisada	1	0.03	947	23.30	0	0.00
<b>Total</b>	<b>3,036</b>	<b>100.00</b>	<b>4,065</b>	<b>100.00</b>	<b>396</b>	<b>100.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994 y XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

La construcción de viviendas de tipo formal ha aumentado a través del tiempo, como lo demuestra la comparación entre los censos de 1994 y 2002 del -INE- y la investigación realizada en el 2012, lo cual implica un mejoramiento en las condiciones de vida de la población en general.

#### **1.4.7 Desnutrición**

Ante la complicada situación económica que afecta a la mayoría de los guatemaltecos, para muchas familias es imposible la adquisición de la canasta básica, lo que deriva en una inadecuada ingesta de alimentos y nutrientes por parte de los miembros de las mismas, lo cual afecta principalmente a los niños. Debido a que se considera que durante los primeros años de vida es indispensable una buena alimentación de los infantes, caso contrario aumenta el riesgo que sufran daños irreversibles durante su crecimiento (un menor peso, talla y coeficiente intelectual).

De acuerdo a la información del centro de salud de la Cabecera Municipal, en el año 2012, se reportaron 88 casos de desnutrición aguda infantil a causa de una deficiencia proteínica y calórica encontrada en los niños.

### **1.5 ESTRUCTURA AGRARIA**

Se refiere a las relaciones que surgen entre los habitantes respecto al uso, tenencia y concentración de la tierra. Con lo cual se establece la estructura de poder dentro de la población.

Para conocer más sobre el tema, se realiza una comparación de datos del III y IV Censo Nacional Agropecuario de 1979 y 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, y la información obtenida en la investigación.

### 1.5.1 Tenencia de la tierra

Se refiere a la relación de propiedad de las personas sobre la tierra. Las distintas formas de ésta, se presentan en el cuadro comparativo siguiente.

**Cuadro 3**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Tenencia de la tierra**  
**Años: 1979, 2003 y 2012**

<b>Tamaño</b>	<b>Cantidad de fincas</b>	<b>%</b>	<b>Superficie (manzanas)</b>	<b>%</b>
<b>Censo 1979</b>				
Propias	727	92.03	7,010.23	99.23
Arrendadas	59	7.47	42.93	0.61
Comunal	0	0.00	0	0.00
Otras formas	4	0.51	11.31	0.16
<b>Totales</b>	<b>790</b>	<b>100.00</b>	<b>7,064.47</b>	<b>100.00</b>
<b>Censo 2003</b>				
Propias	539	68.58	5,933.05	98.18
Arrendadas	174	22.14	96.63	1.60
Comunal	6	0.76	2.29	0.04
Usufructo	55	7.00	7.1	0.12
Otras formas simples	12	1.53	4.27	0.07
<b>Totales</b>	<b>786</b>	<b>100.00</b>	<b>6,043.34</b>	<b>100.00</b>
<b>Muestra 2012</b>				
Propias	40	38.46	578	91.75
Arrendadas	53	50.96	44	6.98
Usufructo	10	9.62	7	1.11
Otras formas simples	1	0.96	1	0.16
<b>Totales</b>	<b>104</b>	<b>100.00</b>	<b>630</b>	<b>100.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del III Censo Nacional Agropecuario de 1979 y IV Censo Nacional Agropecuario de 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Debido a las carencias económicas de la población, muchas personas se han visto en la necesidad de vender sus propiedades con el fin de mitigar la pobreza que sufren. Por tal motivo, el porcentaje de las que son propias ha descendido en el 2012 respecto a los años de 1994 y 2002.

Por tal razón, en los últimos años se ha incrementado el arrendamiento de tierra en su mayoría para actividades agropecuarias.

### 1.5.2 Uso actual y potencial de la tierra

Actualmente, la tierra es ocupada para una serie de actividades entre las que destacan las siguientes.

**Cuadro 4**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Uso de la tierra**  
**Años: 1979, 2003 y 2012**

Descripción	Censo 1979		Censo 2003		Muestra 2012	
	No. De Fincas	Superficie (manzanas)	No. de fincas	Superficie (manzanas)	No. de fincas	Superficie (manzanas)
Cultivos permanentes	697.00	2,990.27	370.00	1511.52	17.00	380.41
Cultivos temporales	289.00	676.97	1,218.00	1,294.38	87.00	249.51
Pastos	95.00	3,011.26	110.00	3,570.18	7.00	227.00
Bosques	35.00	246.55	70.00	231.21	9.00	249.00
Otros	622.00	219.00	1,069.00	188.84	-	-
<b>Total</b>	<b>1,738.00</b>	<b>3,667.24</b>	<b>2,837.00</b>	<b>6,796.13</b>	<b>120.00</b>	<b>1105.92</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del III Censo Nacional Agropecuario de 1979 y IV Censo Nacional Agropecuario de 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE- e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Con el incremento del precio del hule y el café en el mercado internacional, para el año 2012 se estableció que el 34.39% y el 22.56% de la tierra es ocupada para cultivos permanentes y temporales respectivamente. El avance de la frontera agrícola va en relación directa con la pérdida de bosques, debido a que éstos constituyen el 22.52% del Municipio.

El conocimiento del potencial de la tierra es esencial para el aprovechamiento sostenible de este importante recurso natural renovable. Al tomar en cuenta las características de los tipos de suelo del Municipio, la zona presenta aptitud para la producción forestal que involucra la creación de bienes como madera, carbón

vegetal, sustancias extractivas como tanino, resina, gomas, entre otras; a la vez constituye una opción de ecoturismo, sin olvidar los beneficios al medio ambiente que conlleva.

### **1.5.3 Concentración de la tierra**

Desde la época colonial, se ha considerado a la tierra como fuente de poder y sometimiento. Por lo cual ciertos grupos han hecho uso de diversas estrategias (muchas de ellas ilegales) para concentrar y poseer extensas propiedades. Lo que ha desencadenado en una terrible desigualdad en las condiciones de vida entre las distintas clases sociales.

La distribución de la tierra para el año 2012, en comparación al III y IV Censo Nacional Agropecuario de 1979 y 2003 del -INE-, se presenta en el cuadro siguiente.

**Cuadro 5**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Concentración de la tierra, por tamaño de finca**  
**Años: 1979, 2003 y 2012**

Censo 1979	Fincas		Superficie (manzanas)		Acumulación Porcentual		Producto	
	Tamaño	Cantidad	%	Cantidad	%	Fincas Xi	Superficie Yi	Xi(Yi+1)
Microfincas	152	52.60	91.51	13.52	52.60	13.52	0	0
Subfamiliares	111	38.41	141.88	20.96	91.01	34.48	1,813.65	1,230.46
Familiares	21	7.27	172.70	25.51	98.28	59.99	5,459.69	3,388.69
Multifamiliares medianas	5	1.72	270.88	40.01	100.00	100.00	9,828.00	5,999.00
<b>Totales</b>	<b>289</b>	<b>100.00</b>	<b>676.97</b>	<b>100.00</b>			<b>17,101.34</b>	<b>10,618.15</b>
<b>Censo 2003</b>								
Microfincas	1,084	73.05	473.41	6.97	73.05	6.97	0	0
Subfamiliares	352	23.72	695.04	10.23	96.77	17.20	1,256.46	674.49
Familiares	30	2.02	792.79	11.66	98.79	28.86	2,792.78	1,699.19
Multifamiliares medianas	18	1.21	4,834.89	71.14	100.00	100.00	9,879.00	2,886.00
<b>Totales</b>	<b>1,484</b>	<b>100.00</b>	<b>6,796.13</b>	<b>100.00</b>			<b>13,928.24</b>	<b>5,259.68</b>
<b>Muestra 2012</b>								
Microfincas	88	84.61	58.49	9.28	84.62	9.28	0	0
Subfamiliares	7	6.73	10.81	1.72	91.35	11.00	930.82	847.73
Familiares	5	4.81	111.12	17.64	96.15	28.64	2,616.26	1,057.83
Multifamiliares medianas	4	3.85	449.50	71.36	100.00	100.00	9,615.00	2,864.00
<b>Totales</b>	<b>104</b>	<b>100.00</b>	<b>629.92</b>	<b>100.00</b>			<b>13,162.08</b>	<b>4,769.56</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del III Censo Nacional Agropecuario de 1979 y IV Censo Nacional Agropecuario de 2003 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

En el Municipio, se ha incrementado el número de microfincas a consecuencia que las propiedades son divididas para otorgarlas en herencia. En 1979, éstas representaban el 52.60%, en el 2002 el 73.05% y en el 2012 el 84.61%, sin embargo, la superficie de las mismas se ha reducido paulatinamente hasta llegar a un 9.28% del total de la tierra.

En el caso de las fincas subfamiliares, éstas se han visto reducidas en los últimos años producto de la división que sufren para ser repartidas entre los miembros de cada familia. Donde se manifiesta la concentración de la tierra, es en las multifamiliares, ya que ocupan dos tercios del área total.

## **1.6 SERVICIOS BÁSICOS Y SU INFRAESTRUCTURA**

Un factor indispensable para determinar el índice de desarrollo humano de una sociedad, se refiere a la disponibilidad en cantidad y calidad de servicios básicos. Del acceso a los mismos, se determina si las condiciones de vida de cierta comunidad son adecuados o no.

### **1.6.1 Educación**

De la enseñanza que se le brinde a cada persona, dependerá el nivel de conocimiento intelectual y desarrollo económico que alcance todo individuo y sociedad respectivamente. Lo que convierte a la educación en un factor trascendental para la mejora en todo aspecto del Municipio.

#### **1.6.1.1 Alfabetismo y analfabetismo**

La falta de educación influye negativamente en la capacidad de crecimiento individual, convirtiéndose en una barrera para el acceso a mejores oportunidades de trabajo para las personas.

**Cuadro 6**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango\*\***  
**Índices de alfabetismo y analfabetismo**  
**Años: 1994, 2002, 2012**

Población	Censo 1994		Censo 2002		Año 2012	
	Total	%	Total	%	Total	%
Alfabetas	9,178	65.05	13,861	71.43	22,767	82.17
Analfabetas	4,932	34.95	5,544	28.57	4,940	17.83
<b>Totales</b>	<b>14,110</b>	<b>100.00</b>	<b>19,405</b>	<b>100.00</b>	<b>27,707</b>	<b>100.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994, del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación de 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE- y Coordinadora Nacional de Alfabetización -CONALFA- sede municipio de Flores Costa Cuca, año 2012.

El porcentaje de personas alfabetas ha aumentado en el 2012 respecto a los años de 1994 y 2002. Sin embargo, casi una quinta parte de la población es analfabeta, esto a causa de la carencia de oportunidades para aprender a leer y escribir.

#### **1.6.1.2 Población escolar**

El sistema educativo cubre los niveles pre-primario, primario, básico y diversificado, a través de establecimientos públicos y privados, éstos últimos concentrados en el casco urbano. La tasa de cobertura, se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro 7**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Tasas de cobertura por niveles educativos**  
**Año 2012**

<b>Nivel educativo</b>	<b>Alumnos en edad escolar</b>	<b>%</b>	<b>Alumnos inscritos</b>	<b>%</b>	<b>Cobertura %</b>
<b>Censo 1994</b>	<b>5,004</b>	<b>100.00</b>	<b>2,862</b>	<b>100.00</b>	<b>57.19</b>
Preprimaria	1,056	21.11	218	7.62	20.64
Primaria	3,097	61.89	2,312	80.78	74.65
Básico	428	8.55	287	10.03	67.06
Diversificado	423	8.45	45	1.57	10.64
<b>Censo 2002</b>	<b>8,568</b>	<b>100.00</b>	<b>4,499</b>	<b>100.00</b>	<b>52.51</b>
Preprimaria	4,222	49.28	1,069	23.76	25.32
Primaria	3,356	39.17	2,862	63.62	85.28
Básico	554	6.47	446	9.91	80.51
Diversificado	436	5.08	122	2.71	27.98
<b>Año 2012</b>	<b>11,726</b>	<b>100.00</b>	<b>5,858</b>	<b>100.00</b>	<b>49.96</b>
Preprimaria	5,639	50.31	877	14.97	15.55
Primaria	4,380	36.24	3,860	65.89	88.13
Básico	1,189	8.83	974	16.63	81.92
Diversificado	518	4.62	147	2.51	28.33

Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por la Coordinación Técnica y Administrativa del Ministerio de Educación del municipio de Flores Costa Cuca.

Los índices de cobertura educativa en el Municipio, se han reducido dramáticamente en los últimos años, debido a que en 1994 se atendía al 57.19% de los niños y jóvenes en edad escolar, para el 2002 se redujo a un 52.51% y para el 2012 se ubicó en un 49.96%.

Donde se ha presentado el mayor problema es a nivel de preprimaria y diversificado, esto tiene como origen a que los padres de los menores deciden no enviar a sus hijos a estudiar, y en cambio los ocupan en el desarrollo de actividades agropecuarias y artesanales. Otro factor importante a considerar es la poca solvencia económica de varias familias para sufragar la inversión necesaria en educación.

### **1.6.2 Salud**

Para cubrir con la demanda de este servicio, se cuenta con un centro de salud edificado en la Cabecera Municipal y dos puestos ubicados en la aldea Las Brisas y el caserío Nueva Comunidad Granados. La mayoría de la población expresa que en dichos lugares si se les brinda la atención necesaria, sin embargo, carecen de los fármacos suficientes para cubrir con la demanda de los habitantes.

En el año 2012, hay un total de 35 personas asignadas a la prestación de este servicio. Es importante mencionar que son dos los médicos contratados para la atención de los pacientes, es decir, un galeno por cada 13,854 habitantes.

Si una persona amerita hospitalización debe acudir al Hospital Nacional Regional de Coatepeque, donde a causa de la sobresaturación de pacientes provenientes de toda la región, no se les brinda una atención adecuada y pronta.

### **1.6.3 Agua**

Es proporcionada por la municipalidad a través de dos pozos en la aldea Gálvez, dos en Villa Hermosa, uno en El Manantial, cuatro en la Cabecera Municipal y uno en el caserío Nueva Comunidad Granados. El costo de éste servicio es de Q.15.00 al mes para cada hogar.

El siguiente cuadro muestra la cobertura del servicio a la fecha de la investigación, comparándola con la situación a los años 1994 y 2002.

**Cuadro 8**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Cobertura de servicio de agua potable**  
**Años: 1994, 2002 y 2012**

Área geográfica	Hogares			%	Totales	%
	Con servicio	%	Sin servicio			
<b>Censo 1994</b>	<b>802</b>	<b>26.35</b>	<b>2,242</b>	<b>73.65</b>	<b>3,044</b>	<b>100.00</b>
Área urbana	434	14.26	148	4.86	582	19.12
Área rural	368	12.09	2,094	68.79	2,462	80.88
<b>Censo 2002</b>	<b>2,336</b>	<b>67.85</b>	<b>1,107</b>	<b>32.15</b>	<b>3,443</b>	<b>100.00</b>
Área urbana	630	18.30	123	3.57	753	21.87
Área rural	1,706	49.55	984	28.58	2,690	78.13
<b>COCODES 2012</b>	<b>5,136</b>	<b>92.69</b>	<b>405</b>	<b>7.31</b>	<b>5,541</b>	<b>100.00</b>
Área urbana	1,039	18.75	-	-	1,039	18.75
Área rural	4,097	73.94	405	7.31	4,502	81.25
<b>Muestra 2012</b>	<b>284</b>	<b>71.71</b>	<b>112</b>	<b>28.29</b>	<b>396</b>	<b>100.00</b>
Área urbana	45	11.36	7	1.77	52	13.13
Área rural	239	60.35	105	26.52	344	86.87

Fuente: elaboración propia, con base en datos del X Censo Nacional de Población y V de Habitación de 1994. XI, Censo Nacional de Población y VI de Habitación de 2002 del Instituto Nacional de Estadística –INE-, e investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

De acuerdo a la investigación realizada, se determinó que para el año 2012 la mayoría de los hogares cuentan con agua entubada, caso contrario del 28.29% de la población que no dispone de ella, y que se localiza principalmente en las comunidades más alejadas de la Cabecera Municipal.

Se estableció que la prestación del servicio es irregular, debido a que los pobladores manifiestan que el vital líquido llega a sus hogares solamente dos horas al día.

En el caserío Los Laureles, no se cuenta con este servicio, lo cual afecta a 46 familias, las cuales se ven obligadas a utilizar agua de pozos y un río cercano. Al consultar a las autoridades, éstas expresaron que debido a la lejanía del lugar y la falta de presupuesto, se ha hecho difícil poder llevar el vital líquido a ese sector.

#### **1.6.4 Energía eléctrica**

La generación y mantenimiento de las líneas de transmisión están a cargo del Instituto Nacional de Electrificación -INDE-. En lo referente a la distribución y comercialización en el área del sur-occidente del País, la empresa responsable es la Distribuidora de Energía de Occidente S.A. -DEOCSA-.

##### **1.6.4.1 Energía eléctrica domiciliar**

Éste servicio es prestado por -DEOCSA-, las tarifas que cobra por kilovatio son establecidas por la Comisión Nacional de Electricidad. La cobertura del servicio llega al 94% de los hogares, el pago promedio es Q.85.00 por hogar.

##### **1.6.4.2 Alumbrado público**

Consiste en la iluminación de vías, parques y demás espacios públicos del Municipio, con el objetivo de proporcionar la visibilidad adecuada para el normal desarrollo de las actividades.

Como resultado de la investigación realizada, se determinó que el 79% de las calles cuentan con alumbrado público. Los lugares que carecen de este servicio se localizan en la aldea Juaréz y el caserío Los Laureles.

#### **1.6.5 Drenajes**

De acuerdo a la investigación realizada, se precisa que para el año 2012 el 53.28% de los hogares del Municipio no cuentan con este servicio, ésta cifra se confronta con la proporcionada por los Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODE-, cuyo dato establece que el 51.31% de las viviendas no tienen drenajes.

La ausencia de drenajes, sobre todo en el área rural constituye uno de los principales problemas que afronta la población, ya que ocasiona la

contaminación de los mantos freáticos y aguas superficiales utilizadas en las actividades del hogar y trabajo.

#### **1.6.5.1 Alcantarillado**

Se refiere al sistema de tuberías que se utiliza para la captación de aguas residuales y pluviales de la población, desde el lugar en que se generan hasta el sitio en que se vierten al medio natural o se tratan.

El 90% de los pobladores no cuentan con este servicio, únicamente es prestado en la jurisdicción de la Cabecera Municipal, por lo que las comunidades rurales que carecen de alcantarillado trasladan las aguas residuales y pluviales a los riachuelos y ríos cercanos.

#### **1.6.6 Sistema de tratamiento de aguas servidas**

El objetivo de este sistema es la eliminación o reducción de la contaminación y las características no deseables de las aguas naturales, de abastecimiento, de proceso o residuales, mediante operaciones de tipo físico, químico y biológico.

En la actualidad se cuenta con una planta de oxidación (fosa séptica) ubicada en el parcelamiento Santa Isabel en jurisdicción de la aldea Juárez, hacia donde se dirige una parte de las aguas servidas (residuales, negras o cloacales) del Municipio, en ese lugar se utilizan pozos de absorción que dan un tratamiento al líquido para que luego sea vertido en la desembocadura del río Talticú. Es de mencionar que no se realiza un adecuado proceso de purificación, lo cual va en detrimento del mencionado afluente hídrico.

#### **1.6.7 Sistema de recolección de basura**

En el año 2012, el 77.27% de los hogares no cuentan con este servicio, lo que obliga a que la población en su mayoría del área rural quemara la basura. En

cambio el 22.73% si tiene acceso al mismo, sin embargo, es prestado únicamente en el perímetro del casco urbano.

La empresa responsable de recolectar la basura, lo efectúa los días martes y jueves, a un costo por vivienda de Q.30.00 al mes.

### **1.6.8 Letrinización**

Según el censo del año 2002, el 95.90% de las viviendas disponían de algún tipo de sistema de letrinización y el 4.10% de ninguno; para el 2012 de acuerdo a la investigación de campo, se determinó que el 92.17% de los hogares encuestados cuentan con letrinas o inodoros y el 7.83% no; lo anterior refleja un retroceso del 3.73%, que implica que este porcentaje de personas están en riesgo de contraer infecciones estomacales e intestinales.

### **1.6.9 Cementerio**

En el Municipio existen seis cementerios, el principal se localiza en la Cabecera Municipal, el cual es administrado por la municipalidad. Los costos de los servicios del mismo son los siguientes: el valor de la tierra Q.250.00 y el derecho de construcción Q.50.00; la superficie de cada tumba es de 1 metro de largo por 2.50 m. de ancho.

En lo que respecta al área rural, las aldeas el Manantial, Gálvez y Las Brisas, además, del caserío Nueva Comunidad Granados y la lotificación San Juan del Río cuentan con un cementerio respectivamente, los cuales son atendidos por los lugareños.

## **1.7 INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA**

Comprende el conjunto de medios fundamentales (obras e instalaciones), necesarias para llevar a cabo las actividades productivas en el Municipio. El desarrollo de la infraestructura productiva de una localidad depende del nivel de inversión que realizan las autoridades municipales y la iniciativa privada.

### **1.7.1 Unidades de mini-riego**

En Flores Costa Cuca, la mayoría de cultivos utilizan el riego natural, esto se debe a que los agricultores no poseen los recursos económicos para instalar un sistema adecuado. En el Municipio, sólo se ubicó en la aldea Talticú, una unidad productiva que cuenta con aspersores para regar las plantaciones de ajonjolí.

### **1.7.2 Mercados**

Actualmente, los habitantes cuentan con un mercado municipal, emplazado en el casco urbano, mide cincuenta y cinco metros de largo por veinticinco de ancho, posee catorce locales y la cuota por arbitrio es entre Q.50.00 a Q.60.00. Los días de plaza inician el viernes en la noche y terminan el lunes.

Alrededor de las instalaciones del mercado, se ubican aproximadamente treinta y cinco vendedores ambulantes, los cuales no pagan ningún tipo de derecho.

### **1.7.3 Vías de acceso**

Para llegar al municipio de Flores Costa Cuca, es necesario acceder por la ruta CA-2 en el kilómetro 210 y la nacional 13, ambas asfaltadas y en buenas condiciones. La CA-2 comunica con los caseríos Nueva Comunidad Granados, Santa Marta, Monte Perla, Concepción Los Pérez, Los Laureles y las aldeas Granados, Barrios y Las Brisas.

Las vías de acceso a las aldeas El Manantial, Los Paz y Sequivillá son asfaltadas. En la comunidad de Juárez y el caserío Mirasol los caminos en algunos tramos son empedrados y en otros de terracería.

Las aldeas de Villa Hermosa y Gálvez tienen acceso a través de caminos empedrados. En general las carreteras y caminos que comunican los distintos centros poblados del Municipio se encuentran en buenas condiciones.

#### **1.7.4 Puentes**

Para facilitar el tránsito de personas y vehículos en el Municipio, en la actualidad existen treinta y dos puentes localizados en el casco urbano y en las aldeas El Manantial, Sequivillá, Los Paz, Juárez, Villa Hermosa, Las Brisas, Barrios, y los caseríos Nueva Comunidad Granados, Los Laureles, Santa Marta y en la finca Santa Elisa. Éstos se encuentran en condiciones aceptables lo que permite su utilización.

#### **1.7.5 Energía eléctrica comercial e industrial**

En la actualidad existe la infraestructura necesaria para la prestación de éste servicio dentro del Municipio, no obstante, ante la poca inversión en los sectores comercial e industrial no se le da mayor uso. A la fecha, es utilizado por las antenas de retransmisión de las compañías de telefonía móvil y por un beneficio de café en la finca Morelia. Las tarifas se cobran en relación al consumo efectuado.

#### **1.7.6 Telecomunicaciones**

Referente al servicio de televisión por cable, este es prestado por la empresa Cuatevisión, la cual se ubica en el municipio de Colomba, la cuota mensual es Q.60.00. Se estima que alrededor del 55% de los hogares del área urbana

cuenta con el mismo. El resto de los habitantes utilizan la señal abierta de los canales guatemaltecos.

Respecto al servicio telefónico, los habitantes hacen uso de la telefonía móvil a cargo de las compañías Claro, Tigo y Movistar. Se presenta el inconveniente que en algunas comunidades la señal es muy débil en especial la que corresponde a la tercera empresa mencionada. Por lo cual los pobladores en su mayoría optan por las primeras dos marcas. Las líneas fijas se ubican únicamente en la Cabecera Municipal.

Concerniente a la señal de internet, existe cobertura vía modem brindado por las mismas empresas que prestan el servicio de telefonía móvil; asimismo, seis locales ubicados en el casco urbano ofrecen el servicio a un precio de Q.5.00 por hora.

Por último, la correspondencia está a cargo de Correos de Guatemala, S.A., que tiene una agencia localizada en cercanía del parque central de Flores Costa Cuca.

### **1.7.7 Transporte**

Las empresas encargadas de prestar este servicio son los Transportes Leal, La Chinita y Las Golondrinas. En el caso de la primera, cubre las rutas para los municipios de Coatepeque y Génova, así como para las aldeas Villa Hermosa, Gálvez, Sequivillá y Los Paz, con una tarifa que oscila según el destino entre Q.2.00 y Q.4.00; La segunda, transporta a los pobladores a la ciudad de Guatemala por un costo de Q.50.00; y, por último, la tercera traslada a las personas a la Cabecera Departamental por un valor de Q.18.00.

Cabe mencionar también la existencia de los denominados “tuc-tuc”, los cuales solicitan el pago de Q.3.00 por el traslado de cada persona desde la Cabecera Municipal a las comunidades cercanas y viceversa; asimismo, para el transporte a lugares lejanos donde no ingresan las camionetas debido a lo angosto de los caminos, los habitantes utilizan pick-up´s y microbuses.

### **1.7.8 Rastros**

Se cuenta con un rastro municipal, el cual brinda el servicio de destace de ganado bovino, para tal efecto, el arbitrio a pagar es Q.10.00 por el derecho a utilizar las instalaciones, Q.25.00 por destazar las reses y Q.150.00 por el traslado del animal vivo hacia dicho lugar, en promedio se sacrifican diez reses a la semana.

Respecto al ganado porcino y aves de corral, los habitantes continúan la práctica de matarlos en sus propios hogares, bajo el riesgo de la propagación de enfermedades.

## **1.8 ORGANIZACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA**

Se refiere a la integración de las personas en distintas agrupaciones para la mejora en aspectos sociales y productivos del Municipio, con el objetivo de impulsar el desarrollo local.

### **1.8.1 Organizaciones sociales**

Las distintas localidades del Municipio se han logrado organizar, para lo cual han formado instituciones como el Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE-, y las distintas agrupaciones que representan a las religiones católica, evangélica y Testigos de Jehová.

Además, existe la Asociación Pro-Desarrollo Integral de la Mujer Nuevo Amanecer -APRODENMA-, integrada por mil ochocientas mujeres, las cuales son formadas y capacitadas en diferentes áreas por la Secretaria Presidencial de la Mujer -SEPREM-, Oficina Municipal de la Mujer y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-.

## **1.9 ENTIDADES DE APOYO**

Son aquellas instituciones gubernamentales, municipales, no gubernamentales y privadas que brindan algún tipo de apoyo de carácter social, económico y técnico a la población.

### **1.9.1 Instituciones estatales**

Son las responsables de velar por la justicia, orden, educación, registro e identificación personal, procesos electorales y políticos en el Municipio. Entre las que se pueden mencionar al Juzgado de Paz, Policía Nacional Civil -PNC-, Coordinación Técnica Administrativa -CTA-, Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-, Centro de Salud y al Registro Nacional de las Personas -RENAP-.

### **1.9.2 Instituciones municipales**

Son las que son administradas por las autoridades municipales. En la actualidad, se encuentra la Dirección Municipal de Planificación -DMP-, la cual se encarga de proporcionar al Consejo Municipal de Desarrollo y a las comisiones de trabajo soporte técnico para el desarrollo de las labores.

Entre otras instituciones a cargo de las autoridades ediles están: la Oficina Municipal de la Mujer y la Policía Municipal, quienes se encargan de promover el desarrollo integral del género femenino y velar por el orden público respectivamente.

### **1.9.3 Organizaciones no gubernamentales -ONG'S-**

Estas instituciones aportan colaboración a la población sin esperar a cambio ningún tipo de lucro. Su campo de acción se extiende a aspectos de educación, salud, seguridad alimentaria, asistencia técnica, actividades productivas y desarrollo comunitario. Actualmente, existe la Fundación para el Desarrollo de Programas Socioeconómicos -FUNDAP- y las cooperativas educativas.

### **1.9.4 Privadas**

En el presente, el Banco de Desarrollo Rural S. A. -BANRURAL-, cuya agencia se ubica en la Cabecera Municipal, ofrece servicios de ahorro, recepción de remesas familiares, créditos destinados a la actividad agrícola y comercio.

### **1.9.5 Instituciones internacionales**

Son instituciones de origen extranjero que apoyan en diversos aspectos a las comunidades. La Cooperación Española ha dado apoyo para la construcción de escuelas de primaria en la aldea Gálvez y en la colonia La Florida.

## **1.10 FLUJO COMERCIAL Y FINANCIERO**

Son los movimientos económicos que se miden mediante las exportaciones e importaciones de bienes, servicios y recursos monetarios realizados.

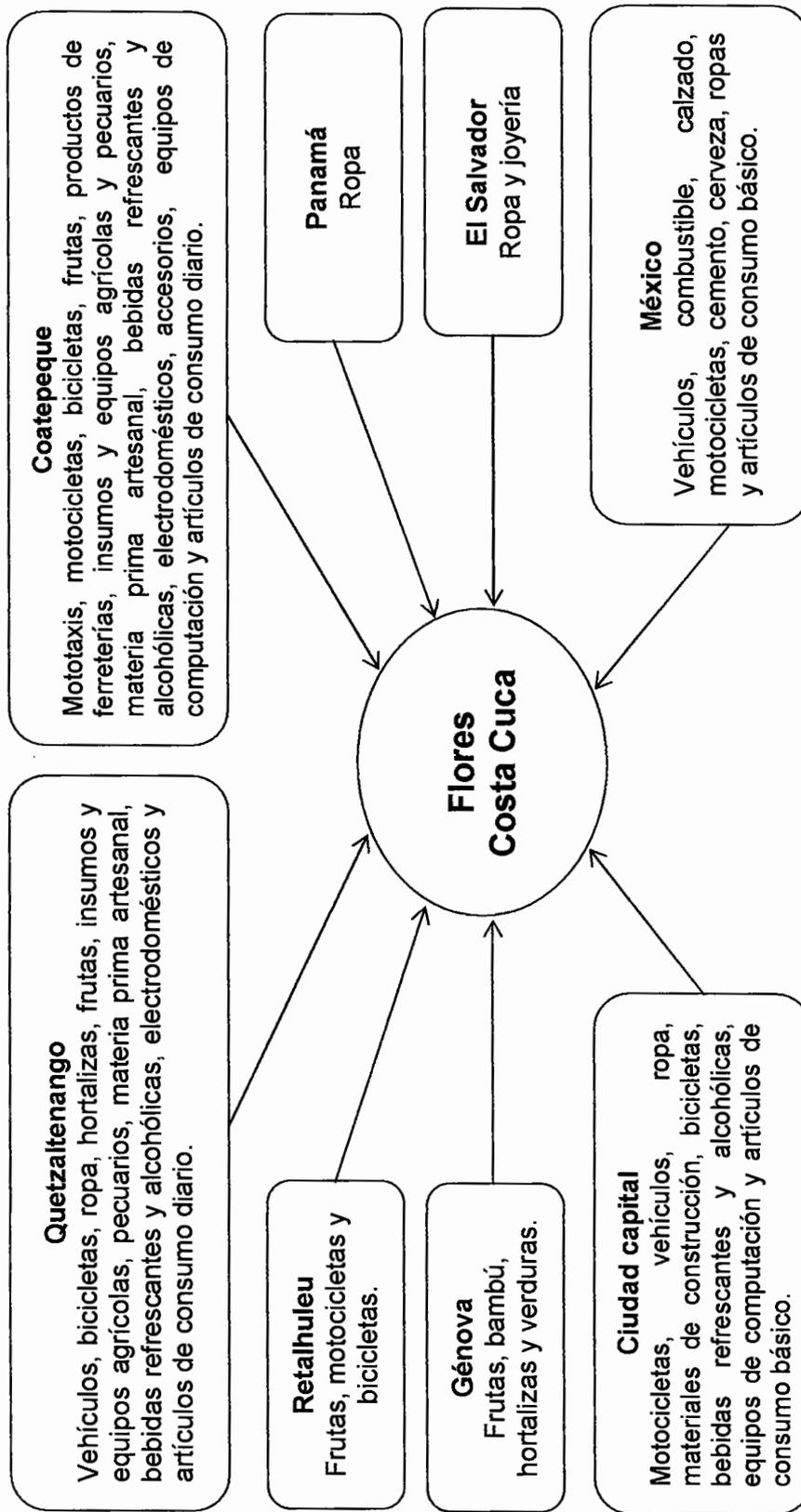
### **1.10.1 Flujo comercial**

Son las mercancías destinadas al intercambio a través de la compra y venta de materia prima, insumos y productos terminados, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la oferta y la demanda.

#### **1.10.1.1 Importaciones**

Los principales bienes que se importan hacia el Municipio, se ven reflejados en la siguiente gráfica.

**Gráfica 2**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Flujo comercial de importaciones**  
**Año 2012**



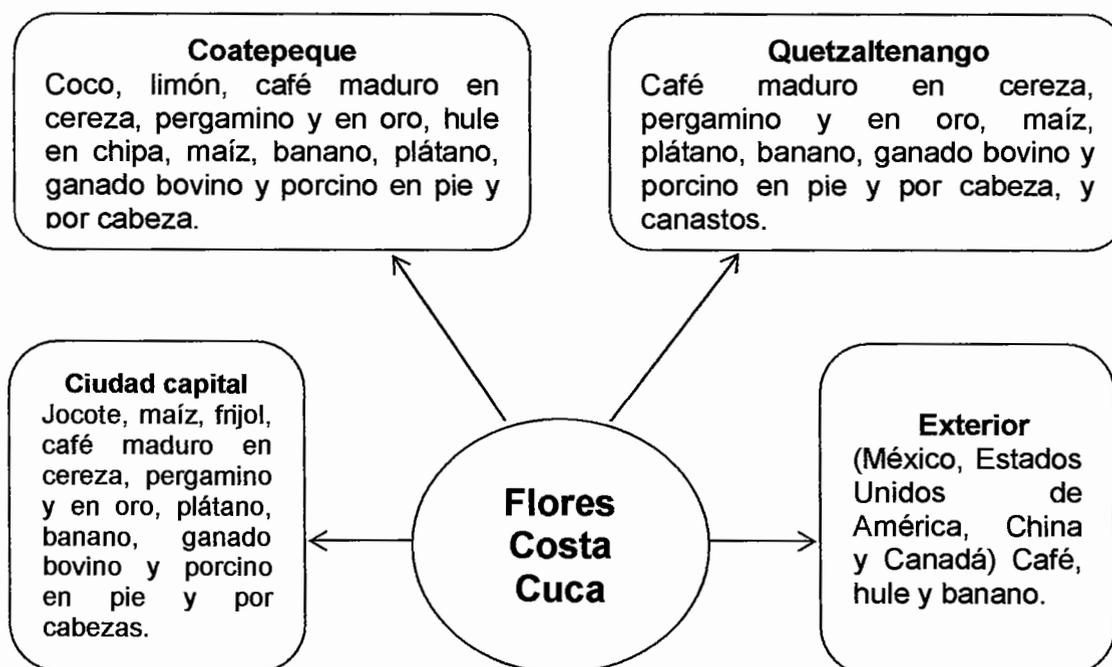
Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

La mayoría de bienes que utiliza la población del Municipio, provienen de Coatepeque, la Cabecera Departamental y la ciudad de Guatemala. Entre los principales productos se pueden mencionar la ropa, utensilios de limpieza, electrodomésticos, entre otros.

### 1.10.1.2 Exportaciones

Referente a las exportaciones, éstas se convierten en fuente importante de ingresos para los productores locales agropecuarios y artesanales. En la siguiente gráfica, se enumeran los productos que son enviados hacia distintos sitios fuera del Municipio.

**Gráfica 3**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Flujo comercial de exportaciones**  
**Año 2012**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Ante la ausencia de empresas dedicadas a la industria dentro del Municipio, éste se caracteriza porque la totalidad de bienes que exporta son de origen agropecuario y en menor medida artesanal. Los principales mercados a los que envía la producción son Coatepeque, la Cabecera Departamental y la Ciudad capital. De igual forma envía hacia el extranjero vía intermediarios café, hule y banano.

### 1.10.2 Flujo financiero

El principal movimiento de recursos monetarios ocurre mediante la recepción de remesas enviadas desde el extranjero. Estos ingresos contribuyen a la activación de la economía en las comunidades.

## 1.11 RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

En Flores Costa Cuca, son realizadas distintas actividades productivas, las cuales generan fuentes de empleo. A continuación, se presenta un compendio de las que se llevan a cabo.

**Cuadro 9**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Resumen de actividades productivas**  
**Año 2012**

Actividades	Generación de empleo				Valor de la producción Q.	%
	Jornales	%	Personas	%		
Agrícola	1,919	91.64			7,733,570	34.69
Pecuaria	175	8.36			5,817,709	26.09
Artesanal			27	6.19	7,575,118	33.97
Agroindustrial			7	1.61	1,170,000	5.25
Comercio y servicios			402	92.20	-	0.00
<b>Total</b>	<b>2,094</b>	<b>100.00</b>	<b>436</b>	<b>100.00</b>	<b>22,296,397</b>	<b>100.00</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

La agricultura, es la actividad más representativa al ocupar más jornales y generar el mayor valor de la producción. Dentro de los principales cultivos se

encuentran el café, frijol, banano, cacao, ajonjolí, hule, maíz y frijol. Cabe mencionar que los dos últimos productos referidos, son generalmente utilizados para el autoconsumo.

La producción pecuaria, se basa en la producción de ganado bovino, caprino, porcino, avícola y pez tilapia. Las fincas multifamiliares son las principales generadoras de ingresos procedentes de este sector. Lo anterior, como consecuencia a que cuenta con mayores recursos para esta actividad, lo que le permite contar con una ventaja competitiva sobre las demás unidades productivas.

La actividad artesanal, se ubica en segundo lugar en cuanto al valor de la producción, sin embargo, brinda empleo únicamente a 27 personas. Existen pequeños trabajadores manuales que utilizan materia prima de baja calidad, maquinaria rudimentaria o tradicional, mano de obra propia o familiar y en mínima cantidad asalariada, en consecuencia generan alrededor del 10.87% del total monetario y el restante 89.13% lo aporta el estrato de mediano artesano.

Como parte de la actividad agroindustrial, el único producto que se identificó fue el café pergamino, cuya generación de empleo es poco significativa. El valor de la producción representa el 5% del total, sin tomar en cuenta al sector de comercio y servicios.

Por último, el crecimiento y desarrollo agropecuario y artesanal del Municipio se ve limitado ante la dificultad del acceso a tierras, asistencia técnica y financiamiento. Por tanto, el área de comercio y servicios se ha convertido en un pilar importante para la captación de ingresos por parte de los habitantes, debido a que genera más de cuatrocientos empleos.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA CRIANZA Y ENGORDE DE GANADO BOVINO**

En el presente capítulo se realiza el detalle y análisis de la actividad relativa a la crianza y engorde de ganado bovino en el municipio de Flores Costa Cuca, departamento de Quetzaltenango. Como parte del estudio se muestran datos e información relevante que determinan la importancia de este producto dentro del sector pecuario. Para lo cual es imprescindible conocer aspectos relacionados a las características tecnológicas, volumen y valor de la producción, costos, rentabilidad, financiamiento, comercialización, organización empresarial y generación de empleo.

#### **2.1 PRODUCCIÓN POR TAMAÑO DE FINCA**

La crianza y engorde de ganado bovino, es llevada a cabo en las unidades productivas de las fincas subfamiliares, familiares y multifamiliares. Con el propósito de efectuar un adecuado diagnóstico, se analizan los diferentes estratos de conformidad con su tamaño.

##### **2.1.1 Características tecnológicas**

Se refiere a los diferentes medios, técnicas y procedimientos utilizados por los productores para esta actividad productiva.

En la tabla siguiente, se establecen las características tecnológicas que se encontraron en cada segmento de finca.

**Tabla 2**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Crianza y engorde de ganado bovino**  
**Características tecnológicas**  
**Año 2012**

Características tecnológicas						
Estrato	Razas	Alimentación	Asistencia Técnica	Asistencia Financiera	Mano de obra	Otros
<b>Subfamiliares</b>	Cruzada o criolla.	Pasto natural.	No utiliza.	No tienen acceso.	Familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebederos.</li> <li>• Sin acceso al crédito.</li> </ul>
<b>Familiares</b>	Mejorada.	Pasto natural y concentrado.	Veterinarios particulares.	Sin acceso.	Familiar y asalariada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebederos.</li> <li>• Sin acceso al crédito.</li> </ul>
<b>Multifamiliares</b>	Pura o mejorada.	Pasto natural y concentrado.	Veterinarios particulares.	Si, utiliza.	Asalariada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebederos.</li> <li>• Equipo de riego.</li> <li>• Acceso al crédito.</li> </ul>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Conforme a la investigación, se determinó que en el caso concreto del ganado bovino de engorde, las fincas subfamiliares no tienen acceso al crédito, por lo cual los recursos propios no son suficientes para invertir en asistencia técnica y mejoras tecnológicas, lo cual influye en una baja productividad. En el estrato de las familiares, éstas utilizan para la alimentación de las reses pasto natural y concentrado, además, cuentan con los medios para la contratación de los servicios de un veterinario. Las multifamiliares emplean mano de obra asalariada y asesoría financiera, y para el desarrollo de las actividades poseen financiamiento interno y externo.

### **2.1.2 Volumen y valor de la producción**

De acuerdo al tamaño de finca, se presenta el volumen y valor de producción de ganado bovino en el siguiente cuadro.

**Cuadro 10**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Crianza y engorde de ganado bovino**  
**Volumen y valor de la producción**  
**Año 2012**

Producto	Unidades económicas	Unidad de Medida	Volumen en Unidades	Precio por unidad Q.	Valor Q.
<b><u>Subfamiliares</u></b>	<b>5</b>		<b>67</b>		<b>252,188</b>
Terneras		Cabeza	13	2,500	32,500
Novillas 1 año		Cabeza	12	3,000	36,000
Novillas 2 años		Cabeza	1	3,500	3,500
Vacas		Cabeza	23	4,400	101,200
Terneros		Cabeza	3	3,000	9,000
Novillos 1 año		Cabeza	5	3,500	17,500
Novillos 3 años		Cabeza	5	4,500	22,500
Toros		Cabeza	5	6,000	30,000
<b><u>Familiares</u></b>	<b>1</b>		<b>98</b>		<b>294,000</b>
Terneras		Cabeza	52	2,500	130,000
Novillas 1 año		Cabeza	14	3,000	42,000
Novillas 2 años		Cabeza	3	3,500	10,500
Vacas		Cabeza	10	4,400	44,000
Terneros		Cabeza	13	3,000	39,000
Novillos 1 año		Cabeza	3	3,500	10,500
Toros		Cabeza	3	6,000	18,000
<b><u>Multifamiliares</u></b>	<b>3</b>		<b>910</b>		<b>3,277,800</b>
Terneras		Cabeza	229	2,500	572,500
Novillas 1 año		Cabeza	107	3,000	321,000
Novillas 2 años		Cabeza	13	3,500	45,500
Vacas		Cabeza	269	4,400	1,183,600
Terneros		Cabeza	144	3,000	432,000
Novillos 1 año		Cabeza	30	3,500	105,000
Novillos 2 años		Cabeza	45	4,000	180,000
Toros		Cabeza	73	6,000	438,000
<b>Total</b>			<b>1,075</b>		<b>3,823,988</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

El peso monetario de la producción de ganado bovino en las fincas subfamiliares equivale al 6.60% del total; en las familiares al 7.69%; y en las multifamiliares al 85.71%. Cabe destacar que el último estrato mencionado produce el 84.65% del volumen de reses, lo cual se debe a que posee mejores características

tecnológicas y mayor capacidad económica en relación a las otras unidades productivas.

## **2.2 RESULTADOS FINANCIEROS**

A través de los mismos, se establece la situación financiera de la actividad relacionada a la crianza y engorde de ganado bovino en el Municipio, valiéndose para ello del cálculo del costo directo de producción, estado de resultados, rentabilidad y financiamiento, los cuales reflejan las pérdidas o ganancias del período.

### **2.2.1 Costo directo de producción**

Para la determinación de éste, es necesario establecer las erogaciones y cuantificar los insumos, mano de obra y costos indirectos variables.

En el siguiente cuadro, se detallan los gastos en que se incurren para la producción.

**Cuadro 11**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Crianza y engorde de ganado bovino**  
**Costo directo de producción por tamaño de finca**  
**Año 2012**

Descripción	Subfamiliares Costos Q.		Familiares Costos Q.		Multifamiliares Costos Q	
	Encuesta	Imputado	Encuesta	Imputado	Encuesta	Imputado
<b>Insumos</b>	<b>22,095</b>	<b>22,095</b>	<b>24,977</b>	<b>24,977</b>	<b>443,973</b>	<b>443,973</b>
Forraje	6,355	6,355	6,138	6,138	80,927	80,927
Afrecho	11,768	11,768	11,366	11,366	149,864	149,864
Sales minerales	-	-	-	-	112,398	112,398
Concentrado	-	-	3,637	3,637	47,956	47,956
Garrapaticida	3,236	3,236	3,126	3,126	43,461	43,461
Desparasitante	736	736	710	710	9,367	9,367
<b>Mano de obra</b>	<b>48,000</b>	<b>106,862</b>	<b>40,700</b>	<b>65,898</b>	<b>345,600</b>	<b>769,406</b>
Vaqueros	33,600	57,120	20,900	25,840	216,000	367,200
Alimentación	14,400	24,480	19,800	24,480	72,000	122,400
Corte de pasto	-	-	-	-	57,600	97,920
Bono incentivo	-	9,996	-	6,164	-	71,971
Séptimo día	-	15,266	-	9,414	-	109,915
<b>Costos indirectos</b>						
<b>Variables</b>	-	<b>40,897</b>	-	<b>25,220</b>	-	<b>294,457</b>
Cuota patronal IGSS	-	11,304	-	6,971	-	81,391
Prestaciones laborales	-	29,593	-	18,249	-	213,066
<b>Costo anual</b>	<b>70,095</b>	<b>169,854</b>	<b>65,677</b>	<b>116,095</b>	<b>789,573</b>	<b>1,507,836</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

El costo directo de producción en las fincas subfamiliares según encuesta representa un 41.27% del imputado; en las familiares un 56.57%; y, en tanto, en las multifamiliares es el 52.36%. Los datos referidos anteriormente, reflejan que los productores no consideran por ser mano de obra familiar el pago de salarios y prestaciones en el caso del primer estrato mencionado; asimismo, las otras unidades productivas que contratan fuerza laboral, no estiman el desembolso del séptimo día, bonificación y cuotas patronales del IGSS, lo cual no permite establecer por parte ellos la ganancia real de las labores efectuadas.

## 2.2.2 Estado de resultados

Es también llamado estado de pérdidas y ganancias, a través de la lectura del mismo se puede apreciar de manera ordenada y detallada, como se obtuvo la utilidad o déficit del ejercicio durante un período determinado (regularmente un año), para tal efecto, es necesario especificar el valor en quetzales de las unidades vendidas, los costos directos de producción y los gastos que se efectuaron.

El estado de resultados correspondiente por tamaño de finca, se presenta en el cuadro siguiente.

**Cuadro 12**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Crianza y engorde de ganado bovino**  
**Estado de resultados**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2012**  
**(cifras expresadas en quetzales)**

Producto	Sub familiares		Familiares		Multifamiliares	
	Encuesta	Imputado	Encuesta	Imputado	Encuesta	Imputado
Ventas	41,200	41,200	72,300	72,300	984,800	984,800
(-) Costo de lo vendido	(26,726)	(41,980)	(46,896)	(61,978)	(623,676)	(836,474)
Ganancia marginal	14,474	(780)	25,404	10,322	361,124	148,326
(-) Costos y gastos fijos						
Utilidad antes del ISR	14,474	(780)	25,404	10,322	361,124	148,326
(-) ISR	(4,487)	-	(7,875)	(3,200)	(111,948)	(45,981)
Ganancia neta	9,987	(780)	17,529	7,122	249,176	102,345
<b>Análisis de rentabilidad</b>						
Ganancia neta/ventas netas	24%	-2%	24%	10%	25%	10%
Ganancia neta/costos+gastos	37%	-3%	37%	11%	40%	12%

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

El monto de la ganancia neta de la información imputada presenta variación en relación a datos de encuesta, debido a que el costo directo de producción difiere entre ambos en el cálculo adecuado de la mano de obra y los gastos indirectos

En las fincas subfamiliares, el porcentaje de ganancia que obtienen sobre las ventas de ganado de bovino según datos de encuesta equivalen al 24%, y en los imputados presenta un déficit del 2%, por consiguiente, el desarrollo de ésta actividad representa pérdidas a los productores de ésta unidad productiva.

El rendimiento de las fincas familiares de acuerdo a los datos de encuesta equivale alrededor de un 24%; en cuanto a la información imputada registra un descenso hasta colocarse aproximadamente en un 10% de ganancia sobre las ventas. Conforme los productores ignoran la existencia de los costos concernientes a la ocupación de mano de obra familiar y los gastos inherentes a éstos, las unidades productivas continuarán con pérdidas o menores réditos.

Por último, en el estrato de las fincas multifamiliares, según datos de encuesta por cada quetzal en venta de ganado bovino de engorde, el productor obtiene veinte y cinco centavos, es decir, una cuarta parte; en contraparte en la información imputada éste se agencia diez centavos. Lo anterior, impacta en manera negativa en la capacidad de reinversión de capital en las unidades productivas, debido a que se comercializa a un precio que no permite obtener mejores márgenes de rentabilidad.

#### 2.2.4 Financiamiento

Para llevar a cabo cualquier actividad productiva es indispensable disponer de fuentes de financiamiento ya sean internas y/o externas. A continuación, se muestra la situación actual de los productores de ganado bovino de Flores Costa Cuca.

**Cuadro 13**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Crianza y engorde de ganado bovino**  
**Financiamiento de la producción por tamaño de finca**  
**Año 2012**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Estrato de finca</b>	<b>Fuentes internas</b>
<b>Subfamiliar</b>	<b>70,095.00</b>
Insumos	30,428.00
Mano de obra	39,667.00
Costos indirectos variables	
<b>Familiar</b>	<b>65,677.00</b>
Insumos	33,712.00
Mano de obra	31,965.00
Costos indirectos variables	
<b>Multifamiliar</b>	<b>705,396.00</b>
Insumos	359,796.00
Mano de obra	345,600.00
Costos indirectos variables	
<b>Total</b>	<b>841,168.00</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

En la crianza y engorde de ganado bovino en el Municipio, los productores se ven limitados a expandir y mejorar la producción, a consecuencia que carecen de los recursos suficientes para realizarlo, al no contar en la mayoría de casos con fuentes externas de financiamiento.

Las fincas subfamiliares y familiares utilizan en su totalidad para la producción financiamiento interno, debido a que las ganancias obtenidas con anterioridad las reinvierten; asimismo, en el estrato de multifamiliares el 89.34% que equivale a Q.705,396.00 proviene de fuentes propias, y el 10.66% son externas que es igual a Q.84,177.00.

## **2.3 COMERCIALIZACIÓN**

Es una serie de pasos que se ejecutan para manipular y transferir la producción de ganado bovino desde el productor hasta el consumidor final.

### **2.3.1 Proceso de comercialización**

Es la fase donde ocurre la manipulación y transferencia de la producción, mediante las etapas de concentración, equilibrio y dispersión, las cuales se detallan a continuación.

**Tabla 3**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Crianza y engorde de ganado bovino**  
**Proceso de comercialización**  
**Año 2012**

<b>Etapa</b>	<b>Subfamiliar y familiar</b>	<b>Multifamiliar</b>
<b>Concentración</b>	El ganado es reunido en los potreros de las unidades productivas, con el propósito de mostrarlo a los potenciales compradores.	El ganado se reúne en los potreros de las fincas, en donde las reses son exhibidas a los interesados en adquirirlas.
<b>Equilibrio</b>	No existe equilibrio, la oferta no abastece de manera óptima al mercado tanto en cantidad y calidad.	
<b>Dispersión</b>	Después de acordar un precio por libra, el productor vende directamente las reses a los minoristas, seguidamente éstos efectúan la comercialización del producto al consumidor final.	El productor es el encargado de vender las reses en pie a los minoristas, luego éstos las trasladan al rastro para el destace y posterior venta al consumidor final en las carnicerías locales.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

En la actualidad, las distintas unidades productivas tienen inconvenientes para proveer reses en calidad y cantidad al mercado, entre los principales motivos por los cuales no pueden hacerlo están los altos costos de producción y la falta de financiamiento. Las fincas multifamiliares si disponen de asistencia técnica, no así los estratos de subfamiliares y familiares. Todo esto sumado da como resultado una baja producción y competitividad.

### **2.3.2 Análisis institucional de la comercialización del producto**

Con base al conocimiento de la labor que efectúa cada participante, es posible establecer la relevancia de cada institución en la comercialización de ganado bovino. En la siguiente tabla, se dan mayores detalles al respecto.

**Tabla 4**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Crianza y engorde de ganado bovino**  
**Análisis institucional de la comercialización**  
**Año 2012**

<b>Institución</b>	<b>Descripción</b>
<b>Productor</b>	Son los entes pertenecientes a las fincas subfamiliares, familiares y multifamiliares, quienes son los responsables de llevar a cabo la producción de ganado bovino dentro del Municipio, para lo cual se encargan de la crianza, engorde y concentración de las reses para su posterior venta a los minoristas.
<b>Minorista</b>	Es el participante que compra, destaza y, por último, suministra el producto al consumidor final en las carnicerías del mercado municipal.
<b>Consumidor final</b>	Se refiere a las personas que se dan cita al mercado municipal, con el fin de adquirir el producto de acuerdo a su poder adquisitivo, gustos y preferencias de carácter alimenticio.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

La determinación de la función de los entes participantes en la comercialización del producto, permite conocer la dinámica del proceso en sí. Para tal efecto, se describió en la tabla anterior el papel que desempeña cada uno de ellos, ya sea como productor, intermediario o consumidor final.

### **2.3.3 Análisis funcional de la comercialización del producto**

Durante la comercialización del ganado bovino se realiza una serie de actividades entre las que se identifican las de intercambio, físicas y auxiliares.

En la siguiente tabla, se analizan con un mayor detenimiento las funciones mencionadas.

**Tabla 5**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Crianza y engorde de ganado bovino**  
**Análisis funcional de la comercialización**  
**Año 2012**

	<b>Funciones</b>	<b>Descripción</b>
<b>Físicas</b>	<b>Transporte</b>	Es responsabilidad del comprador quien utiliza para ello camiones o pickup's.
	<b>Compra-venta</b>	Es por el método de inspección, en el cual el intermediario verifica la calidad del producto y acuerda un precio con el vendedor.
<b>Intercambio</b>	<b>Determinación de precios</b>	Después de haber efectuado una inspección de la calidad del producto, se realiza una negociación entre el vendedor y el comprador con el objetivo de establecer un valor monetario. En muchas ocasiones los precios obedecen a la época del año en que se efectúe la transacción.
	<b>Información de precios de mercado</b>	La información sobre los precios es obtenida de los valores que se manejan en el mercado Nacional.
<b>Auxiliares</b>	<b>Financiamiento</b>	Para las actividades relacionadas a la comercialización, actualmente se hace uso específico de financiamiento interno mediante la reinversión de las utilidades obtenidas en períodos anteriores.
	<b>Aceptación de Riesgos</b>	Los principales peligros que afrontan los productores de ganado bovino en el Municipio, son la muerte de reses provocadas por las enfermedades y la baja productividad ocasionada por la falta de asistencia técnica y financiamiento externo.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

En la actualidad las funciones de intercambio, físicas y auxiliares que se ejecutan para hacer llegar el producto al consumidor final, son ejercidas de

manera empírica, lo que crea barreras que imposibilitan a las unidades productivas ser más competitivas.

### 2.3.4 Análisis estructural de la comercialización del producto

Éste da por menores del rol y la relación entre el productor, intermediario y el consumidor final en su naturaleza de miembros del mercado. El análisis respectivo es llevado a cabo en la siguiente tabla.

**Tabla 6**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Crianza y engorde de ganado bovino**  
**Análisis estructural de la comercialización**  
**Año 2012**

<b>Concepto</b>	<b>Subfamiliar y Familiar</b>	<b>Multifamiliar</b>
<b>Conducta de mercado</b>	Competencia imperfecta, debido a la presencia de pocos oferentes que no logran abastecer al mercado. La demanda se mantiene relativamente constante, sin embargo, durante la época de fin de año se incrementa levemente por motivo de la festividades del mes de diciembre. El precio del ganado suele disminuir después de invierno a causa de un mayor peso de las reses.	Existe oligopolio al haber pocos productores. El precio del ganado en pie obedece a los valores monetarios por libra que se manejan en el mercado regional y Nacional. La mayor parte de la producción es adquirida por intermediarios de otros lugares. A fin de año, se experimenta un aumento de la demanda.
<b>Estructura de mercado</b>	Los participantes involucrados en la comercialización son el productor quien concentra las reses en los potreros a donde acude el minorista, quien luego de comprar el ganado lo vende en las carnicerías al consumidor final.	
<b>Eficiencia de mercado</b>	Ineficiente, porque los volúmenes de producción no son suficientes para satisfacer oportunamente las necesidades del mercado.	

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

A consecuencia de la expansión de los cultivos de hule y café durante los últimos años que ha causado la pérdida de áreas de pastoreo, así como el aumento de los costos de producción, y la falta de financiamiento y asistencia técnica, los productores de ganado bovino del Municipio no son capaces de satisfacer a la demanda.

Las fincas multifamiliares destinan la mayoría de la producción a compradores de otras regiones, ya que aducen a que éstos tienen una mejor capacidad de pago y adquieren ganado por mayores cantidades.

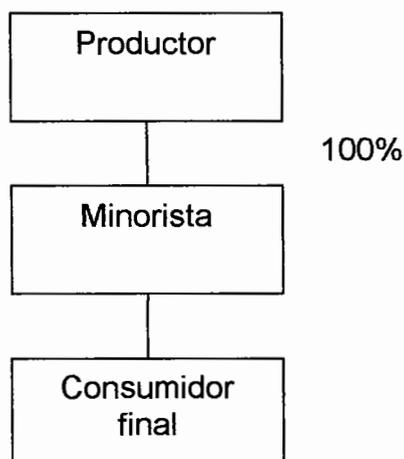
### **2.3.5 Operaciones de comercialización**

Son imprescindibles para determinar la dinámica del mercado, y comprender el comportamiento del mismo en la distribución y generación de utilidades. Estas abarcan los canales y márgenes de comercialización.

#### **2.3.5.1 Canales de comercialización**

Los entes inmiscuidos en el traslado del producto desde el lugar de producción hasta el consumidor final, se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 4**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Crianza y engorde de ganado bovino**  
**Canales de comercialización**  
**Año 2012**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

En el Municipio, la comercialización de ganado bovino inicia en el preciso momento en que el productor transfiere la totalidad de la producción al intermediario minorista, posteriormente, éste se encarga de la distribución y venta al consumidor final.

En esta clase de producto pecuario generalmente se da la presencia de intermediarios, debido al gran desembolso que representaría para el consumidor final el adquirir y destazar la res por cuenta propia.

### **2.3.5.2 Márgenes de comercialización**

Permiten determinar el beneficio que obtienen los agentes que participan en el proceso de mercadeo, con relación al precio de compra y venta del producto.

El cuadro referente a los márgenes de comercialización, se presenta a continuación.

**Cuadro 14**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Crianza y engorde de ganado bovino**  
**Márgenes de comercialización**  
**Año 2012**

<b>Ganado bovino para la venta (novillo)</b>						
<b>Institución</b>	<b>Precio de venta Q.</b>	<b>Margen bruto Q</b>	<b>Costos de mercadeo Q.</b>	<b>Margen neto Q</b>	<b>Rendimiento s/inversión %</b>	<b>Participación %</b>
<b>Productor</b>	4,800.00					47
<b>Minorista</b>	10,150.00	5,350.00	403.75	4,946.25	103	53
Transporte			225.00			
Derecho de piso			18.75			
Destace			160.00			
<b>Consumidor final</b>						
<b>TOTAL</b>		<b>5,350.00</b>	<b>403.75</b>	<b>4,946.25</b>		<b>100</b>
<b>Ganado bovino para la venta (vaca)</b>						
<b>Institución</b>	<b>Precio de venta Q.</b>	<b>Margen bruto Q</b>	<b>Costos de mercadeo Q.</b>	<b>Margen neto Q</b>	<b>Rendimiento s/inversión %</b>	<b>Participación %</b>
<b>Productor</b>	4,400.00					45
<b>Minorista</b>	9,800.00	5,400.00	403.75	4,996.25	114	55
Transporte			225.00			
Derecho de piso			18.75			
Destace			160.00			
<b>Consumidor final</b>						
<b>TOTAL</b>		<b>5,400.00</b>	<b>403.75</b>	<b>4,996.25</b>		<b>100</b>

Continúa

## Continúa cuadro 14

<b>Ganado bovino para la venta (toro)</b>						
<b>Institución</b>	<b>Precio de venta Q.</b>	<b>Margen bruto Q</b>	<b>Costos de mercadeo Q.</b>	<b>Margen neto Q</b>	<b>Rendimiento s/inversión %</b>	<b>Participación %</b>
<b>Productor</b>	6,000.00					47
<b>Minorista</b>	12,670.00	6,670.00	403.75	6,266.25	104	53
Transporte			225.00			
Derecho de piso			18.75			
Destace			160.00			
<b>Consumidor final</b>						
<b>TOTAL</b>		<b>6,670.00</b>	<b>403.75</b>	<b>6,266.25</b>		<b>100</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

En el mercadeo de ganado bovino, específicamente en el caso de las vacas, el minorista reporta un margen bruto de Q.5,400.00, que luego de deducir los costos y gastos obtiene una ganancia neta de Q.4,996.25, lo que significa que por cada quetzal que invierte este intermediario, obtiene un superávit de un quetzal con catorce centavos.

En alusión a la venta de carne de novillo y toro, el minorista tiene un rendimiento menor sobre la inversión. Por lo cual los intermediarios prefieren la compra de vacas, porque que representa un negocio más rentable. Sin embargo, el problema que afrontan es que regularmente no hay disponibilidad de este tipo de reses.

## 2.4 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Dentro del Municipio las unidades productivas dedicadas a la crianza y engorde de ganado bovino, son las que presentan un mayor avance en la organización respecto a las demás actividades pecuarias, no obstante, ésta se lleva a cabo de manera informal, lo cual impide la optimización de los recursos disponibles.

Provocado por el desconocimiento que se tiene acerca de la importancia de la aplicación del proceso administrativo, no se logra planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar de forma efectiva el desarrollo de las actividades.

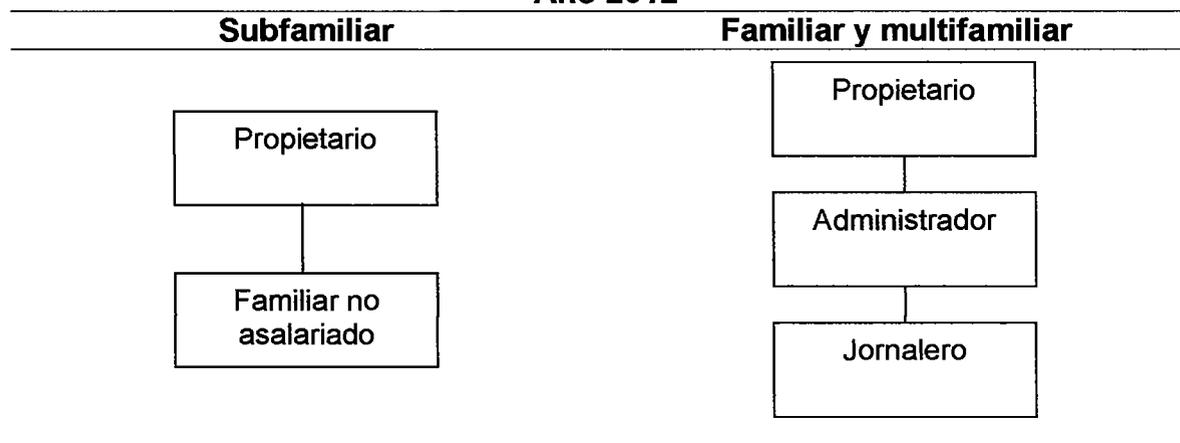
Referente al nivel de formalización, no existen documentos específicos o manuales que indiquen clara y concisamente las funciones, tareas y procedimientos necesarios para el alcance de los objetivos organizacionales. No existe delegación de autoridad, debido a que la toma de decisiones se encuentra centralizada en el propietario.

De los tres tipos de fincas involucradas en la producción de ganado bovino, las familiares y las multifamiliares otorgan cierta motivación, por lo regular de carácter económico. Respecto a la capacitación, solo éstas últimas dan a los colaboradores algún grado de adiestramiento.

#### **2.4.1 Estructura organizacional por tamaño de finca**

El marco que define el sistema de comunicación y autoridad en las fincas productoras de ganado bovino en el Municipio, se presenta a continuación.

**Gráfica 5**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Crianza y engorde de ganado bovino**  
**Estructura organizacional por tamaño de finca**  
**Año 2012**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Las fincas subfamiliares se caracterizan por carecer de complejidad en la estructura organizacional, debido a la escasa división del trabajo. En cuanto a la toma de decisiones, esta se concentra en el propietario o jefe de hogar.

En las fincas familiares y multifamiliares, se establece la presencia de tres niveles jerárquicos. En el estratégico, se ubica el propietario quien es el que toma las decisiones y delega responsabilidades; en el táctico, se encuentra el administrador que es responsable por el cumplimiento de las órdenes emanadas por el mando superior; y, por último, el operativo que lo conforman los jornaleros que ejecutan las actividades encomendadas.

#### **2.4.1.1 Sistema organizacional**

En los distintos estratos de finca que se dedican a la producción de ganado bovino, se determinó que el sistema organizacional predominante es el lineal o militar, el cual se caracteriza por la conformación piramidal, y a que la autoridad

y la toma de decisiones están centralizadas en una sola persona, sea esta el propietario o jefe de familia.

## **2.5 GENERACIÓN DE EMPLEO**

El sector pecuario por medio de la producción de ganado bovino genera 84 empleos. De estos, las fincas subfamiliares ocupan a diez personas, las cuales no son remuneradas porque se consideran mano de obra familiar.

Los estratos de familiares y multifamiliares emplean a setenta y cuatro personas cuya mano de obra se cataloga como mixta, porque se utiliza tanto a miembros de la familia que no obtienen ningún tipo de remuneración, como a individuos a los cuales se les da una retribución monetaria por las labores efectuadas. El pago usualmente es Q. 40.00 por día.

## **2.6 PROBLEMÁTICA ENCONTRADA**

Con base a la investigación de campo efectuada en el municipio de Flores Costa Cuca, se descubrió la presencia de múltiples flagelos que afectan el desarrollo y crecimiento competitivo de las fincas subfamiliares, familiares y multifamiliares dedicadas a la producción de ganado bovino. A continuación, se describen los que tienen una mayor repercusión.

- El proceso de comercialización presenta deficiencias, porque no existe un equilibrio en el mercado, a causa que la oferta no satisface las necesidades de los consumidores, lo anterior a consecuencia que los productores de ganado bovino han optado por llevar a cabo otra clase de actividades productivas, por ejemplo, la siembra de hule y otros cultivos.
- La comercialización es realizada de manera inadecuada, debido a que los participantes realizan el mercadeo del producto de forma empírica, es decir,

sin tener pleno conocimiento de la evolución del mercado, lo cual implica que esta actividad pecuaria no sea competitiva en relación a otras regiones.

- El tipo de organización es informal, a causa que el proceso administrativo no se aplica de manera adecuada, lo cual influye en que no se tenga una estructura organizacional dinámica con normas y procedimientos establecidos, todo esto en perjuicio del crecimiento y desarrollo de esta actividad pecuaria.

## **2.7 PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Para la resolución de los distintos problemas e inconvenientes que impiden el desarrollo y crecimiento de la actividad pecuaria relacionada a la crianza y engorde de ganado bovino, a continuación se presentan algunas sugerencias.

- Debido a la existencia de demanda insatisfecha, se debe intensificar gradualmente la producción de ganado bovino en los distintos estratos de fincas con el fin de abastecer al mercado, para lo cual es necesario establecer una dispersión más eficiente del producto.
- Que los productores establezcan parámetros, directrices y funciones que respondan a un análisis minucioso de la comercialización de ganado bovino, para lo cual es necesario una actualización del modelo de mercadeo del producto.
- Que se implemente y aplique en cada unidad productora, el proceso administrativo y sus funciones de planeación, organización, dirección, integración y control, lo cual permitirá una optimización de los recursos disponibles, y así lograr un crecimiento y desarrollo sostenido de esta actividad pecuaria.

## **CAPÍTULO III**

### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ROSA DE JAMAICA**

De acuerdo a las potencialidades productivas descubiertas en el municipio de Flores Costa Cuca, departamento de Quetzaltenango, el presente capítulo contiene la propuesta de inversión referente al proyecto de producción de rosa de jamaica, el cual mediante su implementación, contribuirá a la creación de fuentes de empleo, diversificación agrícola, y lograr con ello el desarrollo económico del lugar.

Con el propósito que el inversionista posea la información y datos que sirvan de sustento para la toma de decisiones, se realiza la descripción, justificación y establecimiento de los objetivos del proyecto; asimismo, se desarrollan los estudios de mercado, técnico, financiero y la evaluación financiera respectiva.

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

En conformidad al potencial agrícola que posee Flores Costa Cuca, se considera propicio la ejecución del proyecto de producción de rosa de jamaica, debido a que el Municipio presenta las condiciones adecuadas para su explotación y mercadeo.

La vida útil de la propuesta de inversión es un lustro, en este lapso se contempla una etapa previa, la cual consiste en los aspectos relacionados a la plantación del cultivo, y que abarca los primeros cuatro meses. Seguidamente, se pasa a la fase operativa, que es donde se procede a producir la jamaica para su posterior venta.

La ubicación estratégica que se sugiere para la puesta en marcha de la iniciativa, es la aldea Las Brisas, dicho lugar reúne las características idóneas para el desarrollo del cultivo. Es necesario contar para ello con un terreno de cinco manzanas de extensión, donde se llevarán a cabo dos cosechas anuales a

excepción del primer año que solo será una, a consecuencia de la ejecución de la fase pre-operativa durante ese período.

Con un rendimiento por cosecha de 65 quintales, y una merma de 2.3%, se estima una producción total neta de 571.54 qq al finalizar el proyecto. Se sugiere que el producto sea comercializado a los intermediarios mayoristas de la Central de Mayoreo -CENMA- y La Terminal en la zona 4, ambos sitios en la Ciudad capital.

Para fomentar la participación del género femenino en las actividades productivas, se propone la conformación de una cooperativa integrada por cuarenta mujeres, quienes serán las responsables de la ejecución y funcionamiento del proyecto. A través de dicha entidad, se contempla la compra de insumos y herramientas a precios más bajos, así como un mejor acceso al crédito, y una comercialización eficiente del producto.

Para contar con los recursos económicos requeridos por la inversión fija y capital de trabajo, es primordial la captación de fondos, por lo que se puede recurrir al financiamiento mixto, es decir, que se tiene tanto aportación de los asociados como la obtención de un préstamo por parte del Banco de Desarrollo Rural S.A. -BANRURAL-.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

Después de conocer los problemas que afectan a la población de Flores Costa Cuca, relacionados a la falta de empleo, bajos niveles de ingresos y nula organización productiva. Se recomienda la puesta en marcha de iniciativas que sirvan de paliativos ante tales males.

La presente propuesta de inversión, se considera una alternativa factible al determinar que el Municipio reúne las condiciones favorables para la producción de rosa de jamaica, entre las que se encuentran: un clima, tipo de suelo, topografía y precipitación pluvial acordes a este cultivo. Además, que se cuenta con vías de acceso en buen estado.

Dentro de los múltiples beneficios que se obtendrán por la ejecución del proyecto, se pueden mencionar la generación de fuentes de trabajo, la diversificación agrícola, sin olvidar, la inclusión, organización y participación del género femenino en las actividades productivas, con lo cual se prevé un crecimiento económico que contribuya al desarrollo rural.

### **3.3 OBJETIVOS**

Para la ejecución de la propuesta de inversión, se establecen los siguientes objetivos.

#### **3.3.1 General**

Proporcionar a los miembros de la Cooperativa, los lineamientos que les sirvan de guía para la ejecución y éxito del proyecto, al brindar información y datos estadísticos relevantes con base a los estudios de mercado, técnico, administrativo-legal y financiero, además, de la evaluación financiera respectiva.

#### **3.3.2 Específicos**

- Promover la producción de rosa de jamaica, al existir las condiciones idóneas para su cultivo y así llevar a cabo una explotación responsable de los recursos con los que cuenta el Municipio.
- Cuantificar la oferta y la demanda del producto en el mercado Nacional.
- Establecer los canales de comercialización, para la transferencia del producto hasta el consumidor final.

- Determinar los diversos aspectos técnicos para la implementación del proyecto.
- Organizar a los productores con el fin de lograr una optimización de los recursos disponibles.
- Conocer los aspectos legales concernientes a la puesta en marcha de un proyecto de esta índole.
- Analizar desde un punto de vista financiero el proyecto, con la finalidad de establecer los costos, el financiamiento y la rentabilidad del mismo.

### **3.4 ESTUDIO DE MERCADO**

En éste se analiza la demanda, oferta, precio y mercadeo del producto, con el objetivo de establecer la existencia de un mercado potencial, y determinar con ello la factibilidad del proyecto. Sirve de fundamento para la elaboración de los estudios técnico, administrativo-legal y financiero.

#### **3.4.1 Identificación del producto**

Esta planta pertenece a la familia de las malváceas, su nombre científico es *Hibiscus sabdariffa* L., conocida comúnmente como rosa o flor de jamaica, y que generalmente alcanza de uno a dos metros de altura.

“Las flores por lo regular nacen solitarias en las axilas de las hojas, con pétalos amarillentos y cáliz rojo que tardan de uno a dos días y al caerse aparecen los ápices cónicos que están formados en su base por 5 o 7 sépalos ovado lanceolados de 2 a 3 centímetros de largo. El fruto o cápsula de 5 compartimientos al madurar (bellota), es de forma ovoide conteniendo numerosas semillas, pubescentes con hilo rojizo y tardan en desarrollar de 3 a 4 semanas.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Urbina, F. 2009. Proyecto de Desarrollo de la Cadena de Valor y Conglomerado Agrícola Cultivo de Flor de Jamaica. (en línea). Nicaragua. Consultado el 7 de jun. 2013. Disponible en: <http://cenida.una.edu.ni/electrónicos/renfo1u73>

- **Requerimientos climáticos**

“Se puede cultivar en clima tropical y subtropical, con una altura sobre el nivel del mar de 0 a 1,400 mts., y temperatura de 22 a 25°C, dado que su mayor germinación se encuentra a los 25 °C precipitación anual de 500 a 1,000 mm anuales, en suelos pesados o arcillosos con humedad permanente.”<sup>2</sup>

Conforme a la investigación efectuada, se determina que este tipo de planta crece bien en distintas clases de suelos y aún con bajo contenido de nutrientes (baja fertilidad), pero los más idóneos son los suelos francos, con fertilidad moderada, principalmente en nitrógeno con el fin de evitar que crezca demasiado y así obtener un mayor número de cálices.

- **Usos**

“Los componentes de los cálices presentan propiedades vitamínicas que contribuyen al fortalecimiento de las defensas del organismo, además, reduce la viscosidad de la sangre al estimular el movimiento peristáltico del intestino, además, contribuye a mejorar afectaciones producidas por estreñimiento. Es efectivo para disminuir la fiebre, se recomienda ingerir contra tos e inflamación de las encías con mayor efectividad si es endulzado con miel de abeja.”<sup>3</sup>

En Guatemala, al presentar un sabor ácido una vez hervida, se le usa como un sustituto del té o café especialmente recomendado a quienes presentan problemas de salud. Utilizado en terapia por problemas cardiacos, nerviosos, presión sanguínea alta, enfermedades hepáticas y calcificación de las arterias (ideal para personas mayores), así como ser fuente de energía natural.

---

<sup>2</sup> Loc. Cit.

<sup>3</sup> Meza, Pedro. 2012. Guía: Flor de Jamaica. (en línea). Nicaragua. Consultado el 7 de jun. 2013. Disponible en: <http://www.adeesnic.org/wp-content/uploads/2012/02/Gu%C3%ADa-Flor-de-Jamaica.pdf>

“El consumo del producto se incrementa gradualmente en América y de manera especial en Latinoamérica en preparados de los cálices en jugos, té, refrescos, gelatinas, vinos y en pastelerías; se aprovecha el colorante y sabor especial que le diferencia de otros frutos. Tiene diversos usos en la medicina naturista (homeopatía), en la industria farmacéutica y alimentaria.”<sup>4</sup>

- **Composición química**

La composición nutricional en 100 gramos de porción comestible de rosa de jamaica, se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 7**  
**Composición química de rosa de jamaica**  
**Porción comestible de 100 gramos**

<b>Componente</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>
Agua	Porcentaje	9.20
Energía	Kcal	304.00
Proteínas	Gramos	7.20
Grasa Total	Gramos	2.60
Carbohidratos	Gramos	74.10
Ceniza	Gramos	6.90
Calcio	Miligramos	659.00
Fósforo	Miligramos	273.00
Hierro	Miligramos	9.00
Tiamina	Miligramos	0.12
Riboflavina	Miligramos	0.28
Niacina	Miligramos	3.80
Vitamina C	Miligramos	7.00

Fuente: elaboración propia, con base en datos de la “Tabla de composición de alimentos de Centro América febrero 2012”, del Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá -INCAP-.

Por el aporte de nutrientes y energía que brinda al ser humano, se considera importante la ingesta de esta planta para tener una alimentación saludable. Ya que como se puede observar, ésta contiene una variedad de componentes que coadyuvan al bienestar e integridad de la persona que la consume.

<sup>4</sup> Loc. Cit.

### 3.4.2 Oferta

Se refiere al volumen de rosa de jamaica que los oferentes dispensan al mercado Nacional en un período específico, con el fin de satisfacer las necesidades de la demanda. En el caso particular de Guatemala, el producto en su mayoría proviene de los departamentos de Huehuetenango, Quiché, Santa Rosa, Petén y Las Verapaces, e importaciones desde México.

- **Oferta histórica y proyectada**

Para conocer el comportamiento de la oferta en el pasado y el futuro, es imprescindible conocer los datos estadísticos históricos y proyectados relacionados con la producción e importaciones. En el siguiente cuadro, se presenta información más precisa al respecto.

**Cuadro 15**  
**República de Guatemala**  
**Oferta total histórica y proyectada de rosa de jamaica**  
**Período: 2007-2016**  
**(cifras en quintales)**

Año	Producción	Importaciones	Oferta total
2007	30,000	26,113	56,113
2008	30,200	13,846	44,046
2009	30,500	11,097	41,597
2010	30,500	15,493	45,993
2011	28,900	11,279	40,179
2012 1/	29,450	7,159	36,609
2013	29,260	4,357	33,617
2014	29,070	1,555	30,625
2015	28,880	0	28,880
2016	28,690	0	28,690

1/Cifras proyectadas.

Fuente: elaboración propia, con base en datos del Banco de Guatemala, Departamento de Estadísticas de Producción, Exportación e Importación de los principales productos agropecuarios, años 2001-2012 y Comercio Exterior de Guatemala, por Sistema Arancelario Centroamericano años 1994-2012, y en el documento "Exportaciones e importaciones, Otros (rosa de jamaica), años: 2007-2011", del Ministerio de Economía, Dirección de Análisis Económico, y a través del método de mínimos cuadrados donde:  $a = 30,020$  y  $b = -190$  para la producción y  $a = 15,566$  y  $b = -2,803$  para las importaciones, año base 2011.

La producción se ha mantenido constante en el transcurso de los años, no obstante, el flujo de las importaciones ha disminuido, lo que ha provocado que a partir del año 2011 se experimente un decremento en la oferta, lo cual limita la disponibilidad del producto para satisfacer a la demanda cada vez más creciente. Lo anteriormente mencionado, se ha comprobado en los distintos puntos de venta, donde los propietarios manifiestan desabastecimiento durante los meses previos a la cosecha.

### **3.4.3 Demanda**

Se refiere a la cantidad de rosa de jamaica que el mercado Nacional requiere, y que está dispuesto a pagar su valor, con el propósito de satisfacer sus necesidades durante un período de tiempo determinado. Por tal razón, se delimita y determina el porcentaje de la población interesada en adquirir el producto.

- **Demanda potencial histórica y proyectada**

Para pronosticar la demanda pasada y futura, se delimitó y excluyó a la población a través de las siguientes pautas, pacientes con insuficiencia renal (1%), niños menores de dos años (5%), gente en extrema pobreza según Encuesta de Condiciones de Vida -ENCOVI- del año 2011 (14%) y, por último, las personas que por distintas circunstancias no gustan de este producto (20%).

Asimismo, se recurrió a la opinión de una persona experta en la materia, en este caso la Licda. Ana Cecilia Paiz, nutricionista colegiada No. 2962, quien después de efectuar un análisis minucioso y exhaustivo a las propiedades naturales de esta planta, dictaminó conveniente un consumo de entre 8 a 10 gramos de flores secas por semana.

Para el presente proyecto, se toma en consideración la ingesta de 8 gramos de rosa de jamaica a la semana, ya que a sugerencia de la profesional se puede tener como referencia la cantidad mínima, que el ser humano debe consumir para obtener los beneficios asociados a este producto. La anterior cifra equivale a 0.00904348 de quintal por año.

A continuación, se presentan los valores de demanda potencial histórica y proyectada.

**Cuadro 16**  
**República de Guatemala**  
**Demanda potencial histórica y proyectada de rosa de jamaica**  
**Período: 2007-2016**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Población delimitada 60%</b>	<b>Consumo per cápita qq</b>	<b>Demanda potencial qq</b>
2007	13,344,770	8,006,862	0.00904348	72,410
2008	13,677,815	8,206,689	0.00904348	74,217
2009	14,017,057	8,410,234	0.00904348	76,058
2010	14,361,666	8,617,000	0.00904348	77,928
2011	14,713,763	8,828,258	0.00904348	79,838
2012 1/	15,073,375	9,044,025	0.00904348	81,789
2013	15,438,384	9,263,030	0.00904348	83,770
2014	15,806,675	9,484,005	0.00904348	85,768
2015	16,176,133	9,705,680	0.00904348	87,773
2016	16,548,168	9,928,901	0.00904348	89,792

1/Cifras proyectadas.

Fuente: elaboración propia con base en Estimaciones de Población 2002-2020 con datos del XI Censo de Población y VI de Habitación 2002 del Instituto Nacional de Estadística -INE-, y constancia emitida por nutricionista sobre el consumo per cápita recomendado de rosa de jamaica.

Luego de haber delimitado a la población hasta un 60%, y establecer el consumo per cápita anual en 0.00904348 de quintal, la demanda potencial histórica y proyectada muestran un aumento promedio de 2.42% cada año, con lo que se establece que en el corto y mediano plazo, habrán consumidores del

producto. Un factor importante a considerar es el continuo crecimiento demográfico que ocurre en el País.

- **Consumo aparente histórico y proyectado**

Es la cantidad específica de rosa de jamaica que el mercado ha consumido durante un período determinado, para tal efecto, se han de considerar los datos de producción más las importaciones, y al resultado obtenido se le debe restar las exportaciones.

A continuación, se presenta el cuadro correspondiente a la república de Guatemala.

**Cuadro 17**  
**República de Guatemala**  
**Consumo aparente histórico y proyectado de rosa de jamaica**  
**Período: 2007-2016**  
**(cifras en quintales)**

<b>Año</b>	<b>Producción</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Consumo aparente</b>
2007	30,000	26,113	12,458	43,655
2008	30,200	13,846	10,686	33,360
2009	30,500	11,097	7,200	34,397
2010	30,500	15,493	7,134	38,859
2011	28,900	11,279	9,885	30,294
2012 1/	29,450	7,159	6,863	29,746
2013	29,260	4,357	5,994	27,623
2014	29,070	1,555	5,124	25,501
2015	28,880	0	4,254	24,626
2016	28,690	0	3,384	25,306

1/Cifras proyectadas.

Fuente: elaboración propia, con base en datos obtenidos del cuadro 15 y en el documento "Exportaciones e importaciones, Otros (rosa de jamaica), años: 2007-2011", del Ministerio de Economía, Dirección de Análisis Económico, y a través del método de mínimos cuadrados donde:  $a = 9,473$  y  $b = -870$  para las exportaciones, año base 2011.

Ante el descenso de la oferta de rosa de jamaica, los consumidores han optado por la adopción de productos sustitutos para satisfacer sus necesidades. Lo cual

ha generado que aparentemente el consumo haya disminuido, no obstante, debe advertirse que el requerimiento ha decrecido no por falta de interés por adquirir esta planta, sino más bien motivado por la falta de la misma en los distintos puntos de venta.

- **Demanda insatisfecha histórica y proyectada**

Se refiere a la parte de la demanda que posee la disposición y la capacidad económica de adquirir el producto, sin embargo, debido a que la oferta no es capaz de suministrar las cantidades necesarias al mercado, no ha logrado satisfacer sus requerimientos.

La demanda insatisfecha histórica y proyectada, se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro 18**  
**República de Guatemala**  
**Demanda insatisfecha histórica y proyectada de rosa de jamaica**  
**Período: 2007-2016**  
**(cifras en quintales)**

<b>Año</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumo aparente</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
2007	72,410	43,655	28,755
2008	74,217	33,360	40,857
2009	76,058	34,397	41,661
2010	77,928	38,859	39,069
2011	79,838	30,294	49,545
2012 1/	81,789	29,746	52,044
2013	83,770	27,623	56,147
2014	85,768	25,501	60,267
2015	87,773	24,626	63,147
2016	89,792	25,306	64,486

1/Cifras proyectadas.

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos de los cuadros 16 y 17.

Con el transcurrir de los años los consumidores no han logrado satisfacer sus necesidades, debido al descenso sostenido de la producción e importaciones, lo

que ha causado el crecimiento paulatino de la demanda insatisfecha. Por lo cual, se considera que en este preciso momento, es viable la ejecución de este tipo de proyectos.

#### **3.4.4 Precio**

Después de considerar la situación de la oferta y la demanda en el mercado, así como los costos de producción y mercadeo en que se incurren, se concluyó que el precio al cual se debe vender el producto a los intermediarios mayoristas es Q.1,800.00 el quintal, dicho valor permite obtener un margen de rentabilidad acorde con la inversión efectuada por la Cooperativa.

#### **3.4.5 Comercialización**

Se refiere a la manipulación y transferencia de la rosa de jamaica desde el lugar de producción hasta el consumidor final. La ampliación del estudio y análisis de este tema se desarrolla en el capítulo IV del presente informe.

### **3.5 ESTUDIO TÉCNICO**

Sirve para el análisis y determinación de los elementos tecnológicos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Dentro de este estudio, se incluyen aspectos tales como localización, tamaño, proceso productivo y requerimientos técnicos.

#### **3.5.1 Localización**

Para la obtención de una mayor tasa de rentabilidad sobre el capital invertido, es necesario seleccionar una ubicación óptima para la producción de rosa de jamaica, por tal motivo, se debe prestar especial atención a la facilidad en la obtención de insumos, terrenos, servicios básicos y mano de obra, que otorgue el lugar elegido; asimismo, contar con vías de acceso adecuadas, condiciones climáticas idóneas y recursos naturales a disposición.

- **Macrolocalización**

El proyecto se aconseja que se desarrolle en el municipio de Flores Costa Cuca, departamento de Quetzaltenango, el cual se localiza a una distancia de 65 kilómetros de la Cabecera Departamental vía Colomba y a 214 kilómetros de la ciudad de Guatemala vía costa sur o carretera CA-2.

Colinda con los siguientes municipios, al norte con Colomba; al este con Génova; al sur con Coatepeque y Génova y al oeste con Coatepeque.

- **Microlocalización**

El área específica donde se sugiere instalar el proyecto es en la aldea Las Brisas, ubicada a 18 kilómetros de la Cabecera Municipal. Dicho lugar, se caracteriza por poseer el clima y tipo de suelo acorde a este cultivo. Además, cabe destacar que cuenta con los servicios básicos, acceso rápido a las materias primas, vías de transporte en buen estado y mano de obra disponible.

### **3.5.2 Tamaño**

Se establece en función a la capacidad de producción instalada con que se planea contar, por lo tanto, se propone el alquiler de un terreno de cinco manzanas de extensión, lugar donde se llevaran a cabo dos cosechas anuales, con la salvedad que en el primer año solo será una, debido a que durante los primeros meses de ese período se efectúa la etapa pre-operativa del proyecto.

En cada manzana se sugiere la siembra de 8,750 plantas, cuyo rendimiento aproximado es 69 gramos por mata, con lo cual se obtiene una productividad de 13 quintales para el primer año, y luego 26 para los siguientes cuatro períodos. Con una merma de 2.3%, se pronostica alcanzar una producción neta total de 571.54 qq.

- **Extensión, volumen y valor de la producción**

Las expectativas que se pretenden alcanzar durante los cinco años de vida útil de la propuesta de inversión, se plasman en el siguiente cuadro.

**Cuadro 19**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Extensión, volumen y valor de la producción anual proyectada**  
**Año 2012**

<b>Año</b>	<b>Extensión cultivada en manzanas</b>	<b>No. cosechas</b>	<b>Producción total en quintales</b>	<b>Merma 2.3%</b>	<b>Producción en quintales neto</b>	<b>Precio de venta en Q.</b>	<b>Valor total en Q.</b>
1	5	1	65	1.50	63.50	1,800	114,309
2	5	2	130	2.99	127.01	1,800	228,618
3	5	2	130	2.99	127.01	1,800	228,618
4	5	2	130	2.99	127.01	1,800	228,618
5	5	2	130	2.99	127.01	1,800	228,618
<b>Total</b>			<b>585</b>	<b>13.46</b>	<b>571.54</b>		<b>1,028,781</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Con una productividad de 585 quintales, y una merma de 2.3% que equivale a mil trescientas cuarenta y seis libras, se prevé un rendimiento total neto de 571.54 qq. De acuerdo al precio del producto, al final del proyecto se habrán generado en ventas Q.1,028,781.00. La porción del mercado que en promedio se espera cubrir anualmente es cercana al 0.15%.

### 3.5.3 Proceso productivo

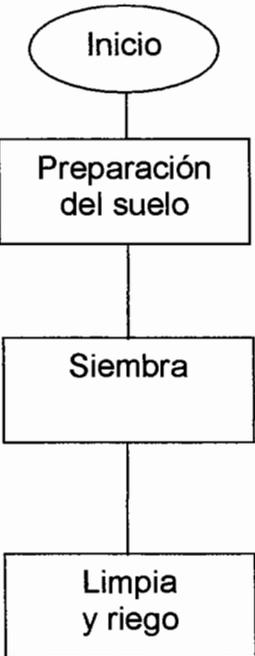
Después de tomar en cuenta las características propias del Municipio, y evaluar su rendimiento, se considera pertinente que se utilice para el cultivo, la variedad roja criolla (Rosicta 0205). Asimismo, con base a la investigación realizada, se determinó que es indispensable llevar a cabo una serie de actividades y procedimientos para alcanzar los volúmenes de producción planificados.

Por ser un cultivo semipermanente se divide en dos etapas, las cuales se exponen seguidamente.

- **Etapas pre-operativa**

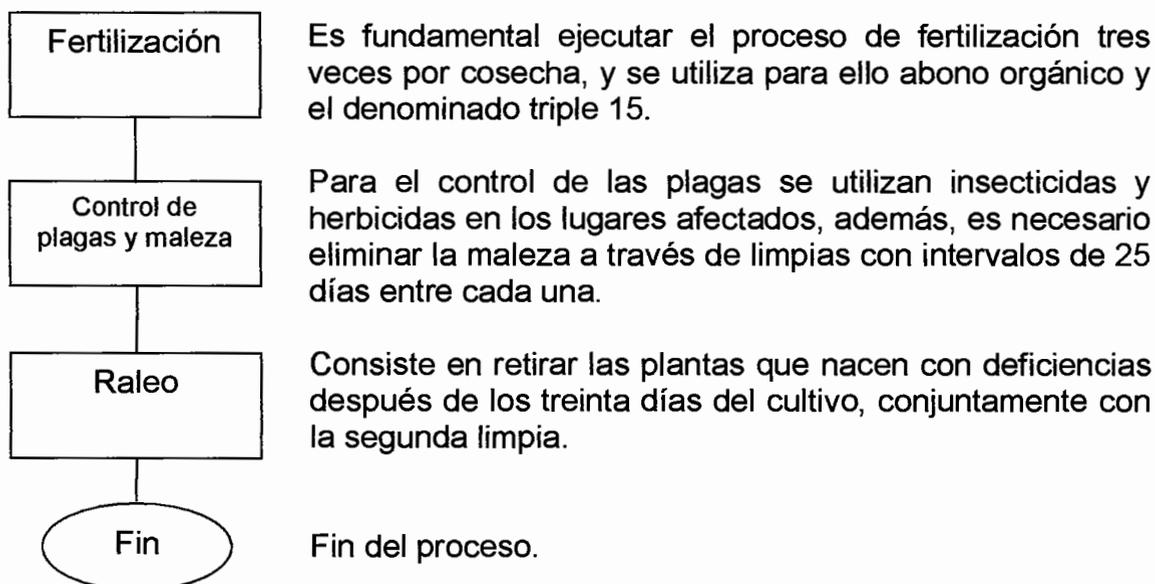
Son aquellas actividades vitales que deben cumplirse, para culminar con la primera cosecha, la integran la inversión fija como plantación en formación, donde se cuantifica el capital de trabajo. En la siguiente gráfica, se detalla lo requerido para el desarrollo de esta fase.

**Gráfica 6**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Flujograma del proceso productivo**  
**Etapas pre-operativa**  
**Año 2012**

Etapa	Descripción
	<p>Inicio del proceso.</p>
Preparación del suelo	Es necesario afinar y nivelar el suelo, para luego poder realizar los surcos que evitan el encharcamiento del agua de lluvia o riego, y a la vez eliminar las plantas indeseables que compitan con el cultivo.
Siembra	Inicia al realizar los agujeros que deben tener entre ocho y diez centímetros de profundidad, en los cuales se depositan alrededor de tres semillas, para lo cual es necesario que exista una distancia de ochenta centímetros entre cada agujero y un metro de distancia entre surcos.
Limpia y riego	La primera limpia se lleva a cabo a los diez o quince días de nacidas las plantas, la segunda a las 4 semanas aproximadamente donde, además, debe aplicarse el abono, y la última un mes después. Asimismo, se tiene que efectuar un riego ligero cada ocho días.

Continúa

### Continúa gráfica 6



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Para que el proceso productivo sea efectivo en su fase pre-operativa, es imperioso el desarrollo de las distintas actividades descritas en la gráfica anterior, desde la preparación del suelo hasta el raleo de las plantas.

#### • **Etapa operativa**

Se da a partir de la primera recolección del producto, que se planea sea en el segundo semestre del primer año. En esta fase también se incluyen las actividades inherentes a las posteriores cosechas durante el tiempo de vida del proyecto.

En la siguiente gráfica, se exponen las tareas que deben ejecutarse para concluir con dicha etapa.

**Gráfica 7**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Flujograma del proceso productivo**  
**Etapa operativa**  
**Año 2012**

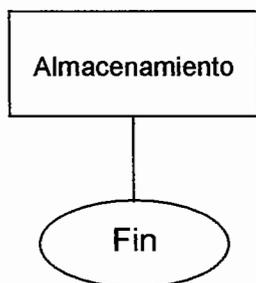
Etapa	Descripción
<p style="text-align: center;">Inicio</p>	<p>Inicio del proceso.</p>
<p style="text-align: center;">Limpia y riego</p>	<p>La primera limpia se lleva a cabo a los diez o quince días de nacidas las plantas, la segunda a las 4 semanas aproximadamente donde, además, debe aplicarse el abono, y la última un mes después. Asimismo, se tiene que efectuar un riego ligero cada ocho días.</p>
<p style="text-align: center;">Fertilización</p>	<p>Es fundamental ejecutar el proceso de fertilización tres veces por cosecha, y se utiliza para ello abono orgánico y el denominado triple 15.</p>
<p style="text-align: center;">Control de plagas y maleza</p>	<p>Para el control de las plagas se utilizan insecticidas y herbicidas en los lugares afectados, además, es necesario eliminar la maleza a través de limpias con intervalos de 25 días entre cada una.</p>
<p style="text-align: center;">Raleo</p>	<p>Consiste en retirar las plantas que nacen con deficiencias después de los treinta días del cultivo, conjuntamente con la segunda limpia.</p>
<p style="text-align: center;">Cosecha</p>	<p>Debe llevarse a cabo 20 días después de la aparición de los frutos o cuando el cáliz ha alcanzado su máximo desarrollo, que generalmente ocurre a los cuatro o cinco meses después de la siembra.</p>
<p style="text-align: center;">Secado o deshidratado</p>	<p>Se coloca la cosecha en mallas metálicas bajo la sombra y con suficiente ventilación, donde debe removerse todos los días hasta quedar con un 12% de humedad. Esto se desarrolla con el fin de conservar las propiedades aromáticas de la rosa de jamaica, coloración de cálices y evitar la proliferación de hongos y otros contaminantes.</p>

Continúa

---

**Continúa gráfica 7**

---



El producto se almacena en bodega, para su posterior venta. Se debe tener la precaución que el lugar sea un espacio ventilado, sin demasiada humedad y libre de la presencia de insectos y roedores.

Fin del proceso.

---

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Con el fin de ofrecer y posicionar un producto de alta calidad en el mercado, es preciso ejecutar una serie de procedimientos como los descritos en la gráfica anterior, con lo cual se facilita el alcance de las expectativas del proyecto, y lograr así réditos para la Cooperativa.

#### **3.5.4 Requerimientos técnicos**

Son las especificaciones técnicas asociadas al terreno, edificios, equipo, herramientas, insumos y mano de obra, necesarias para la puesta en marcha del proyecto.

Seguidamente, se describen los elementos básicos con que se debe contar para el desarrollo de la producción.

**Tabla 8**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción rosa de jamaica**  
**Requerimientos técnicos**  
**Año 2012**

<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Terreno</b>	Arrendamiento	1
<b>Bodega</b>	Unidad	1
<b>Equipo</b>		
Bomba para fumigar	Unidad	5
Balanza	Unidad	1
Bomba para extraer agua	Unidad	1
Carretilla de mano	Unidad	5
<b>Herramientas</b>		
Machetes	Unidad	5
Azadones	Unidad	5
Rastrillos	Unidad	5
Limas	Unidad	5
Cuchillos	Unidad	10
Cajas plásticas	Unidad	10
Malla de acero inoxidable	Metro	10
Manguera de 1"	Unidad	6
Aspersor	Unidad	6
<b>Insumos</b>		
Semilla Rosicta (0205)	Libra	80
Fertilizante	Quintal	2
Herbicida	Litro	5
Abono orgánico	Quintal	15
Insecticida	Libra	25
<b>Mano de obra</b>		
Preparación de terreno	Jornal	25
Trazo, ahoyado y siembra	Jornal	40
Limpia	Jornal	140
Fertilización	Jornal	15
Control de plagas	Jornal	15
Cosecha	Jornal	75
Secado o deshidratado	Jornal	6
<b>Costos indirectos variables</b>		
Pita plástica gruesa	Libra	5
Tubos de pvc de 2"	Unidad	6
Costales	Unidad	130
Estacas	Unidad	300

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Para que el proceso productivo sea llevado a cabo sin ningún tipo de inconveniente, es indispensable la adquisición y utilización de los recursos

descritos con anterioridad. La cantidad se estableció de acuerdo a la magnitud de la propuesta de inversión.

### **3.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**

Los distintos aspectos administrativos y legales que se necesitan conocer, describir y analizar como parte de este proyecto, se tratarán en el capítulo V del presente informe.

### **3.7 ESTUDIO FINANCIERO**

La implementación del proyecto de producción de rosa de jamaica, implica el uso de una serie de recursos, los cuales deben ser identificados en forma minuciosa, porque de ello depende que no surjan inconvenientes para la ejecución del mismo. Por tanto, el estudio financiero permite ordenar y sistematizar la información de carácter monetario referente a los costos totales, inversión y financiamiento, con el fin de determinar la factibilidad y rentabilidad de la inversión.

#### **3.7.1 Inversión fija**

Se entiende como el conjunto de activos fijos tangibles e intangibles, con excepción del capital de trabajo, que se necesitan para el inicio del proyecto, entre estos se pueden mencionar los terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, gastos de organización, entre otros. Si por cualquier circunstancia no se cuenta con la mayoría de estos bienes, se corre el riesgo de ocasionar problemas al funcionamiento de las actividades productivas.

En el siguiente cuadro, se detalla la inversión fija necesaria para empezar el proyecto.

**Cuadro 20**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Inversión fija**  
**Año 2012**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario Q.	Subtotal Q.	Total Q.
<b>Tangible</b>					
<b>Plantación</b>					37,001
<b>Mobiliario y equipo agrícola</b>					4,500
Asperjadora manual (bomba)	Unidad	5	350	1,750	
Carretilla de mano	Unidad	5	250	1,250	
Balanza	Unidad	1	1,500	1,500	
<b>Herramienta agrícola</b>					2,360
Machetes	Unidad	5	38	190	
Azadones	Unidad	5	160	800	
Limas	Unidad	5	25	125	
Rastrillos	Unidad	5	35	175	
Cuchillos	Unidad	10	25	250	
Pita plástica gruesa	Libras	5	4	20	
Cajas plásticas	Unidad	10	50	500	
Malla de acero inoxidable	Metros	10	30	300	
<b>Equipo de riego</b>					6,426
Bomba para extraer agua	Unidad	1	4,500	4,500	
Mangueras de 1"	Unidad	6	160	960	
Micros (aspersador)	Unidad	6	60	360	
Tubos de pvc de 2"	Unidad	6	101	606	
<b>Mobiliario y equipo de oficina</b>					4,420
Escritorio de metal	Unidad	1	995	995	
Mesa para reuniones	Unidad	2	600	1,200	
Sillas secretariales	Unidad	3	225	675	
Sillas plásticas	Unidad	20	40	800	
Archivo	Unidad	1	500	500	
Sumadora	Unidad	1	250	250	
<b>Equipo de computación</b>					5,350
Ups	Unidad	1	450	450	
Computadora	Unidad	1	4,500	4,500	
Impresora	Unidad	1	400	400	
<b>Intangible</b>					
Gastos de organización	Unidad	1	2,500	2,500	2,500
<b>Total</b>					<b>62,557</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

La inversión fija requerida asciende a la cantidad de Q.62,557.00, de dicho monto, el 96% son bienes tangibles, y el resto intangibles. Los requerimientos están conformados por los costos de plantación que representan el 59.14% del total, equipo agrícola 7.19%, herramientas 3.77%, mecanismo de riego 10.27%, mobiliario y utensilios de oficina 7.07%, dispositivos de computo 8.56% y, por último, gastos de organización con el 4%.

### **3.7.2 Inversión en plantación**

Son los costos, tales como insumos, mano de obra y otros que incluyen depreciaciones y amortizaciones, que se capitalizan a una cuenta de activo denominada "inversión en plantación". A esta se le conoce, como la fase pre-operativa del proyecto.

En el siguiente cuadro, se expone con mayor detalle lo mencionado en el párrafo anterior.

**Cuadro 21**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Inversión en plantación fase pre-operativa**  
**Año 2012**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio	Subtotal Q.	Total Q.
<b>Insumos</b>					<b>7,295</b>
Semilla Rosicta 0205	Libra	80	80.00	6,400	
Herbicidas (Gramoxón)	Litro	5	44.00	220	
Abono orgánico (gallinaza)	Quintal	15	45.00	675	
<b>Mano de obra directa</b>					<b>18,256</b>
Preparación del terreno	Jornal	25	68.00	1,700	
Trazo, ahoyado, siembra	Jornal	40	68.00	2,720	
Limpia 1a.	Jornal	40	68.00	2,720	
Limpia 2a. y abonado	Jornal	80	68.00	5,440	
Limpia 3a. con herbicidas	Jornal	20	68.00	1,360	
Bonificación incentivo		205	8.33	1,708	
Séptimo día		15,648	6.00	2,608	
<b>Otros costos</b>					<b>11,450</b>
Cuota patronal IGSS	%	16,548	11.67	1,931	
Prestaciones laborales	%	16,548	30.55	5,055	
Estacas	Unidad	300	0.50	150	
Honorarios ingeniero agrónomo	Visitas	2	500.00	1,000	
Arrendamiento terreno	Mensual	4	333.34	1,333	
Depreciación mobiliario y equipo agrícola	Mensual	4	75.00	300	
Depreciación herramienta agrícola	Mensual	4	49.17	197	
Depreciación equipo de riego	Mensual	4	107.10	428	
Depreciación mobiliario y equipo de oficina	Mensual	4	73.67	295	
Depreciación equipo de computación	Mensual	4	148.60	594	
Amortización gastos de instalación	Mensual	4	41.67	167	
<b>Total</b>					<b>37,001</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Se aprecia que como parte de la etapa pre-operativa, los insumos constituyen el 19.72% del monto total, la mano de obra asciende a 49.34%, y otros costos con el 30.95%, estos últimos son originados en el proceso de siembra a efecto que la rosa de jamaica es un cultivo semipermanente, por cual se deben distribuir en el tiempo de vida del proyecto; al estar la planta en condiciones de producir, los mismos se trasladan a la inversión fija para que puedan ser depreciados.

### 3.7.3 Inversión en capital de trabajo

Es el desembolso destinado a cubrir el mantenimiento de la producción, y así garantizar los cuidados durante el crecimiento y maduración de los cálices de la planta, con la finalidad de obtener la primera cosecha. En el siguiente cuadro, se amplía más al respecto.

**Cuadro 22**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Inversión en capital de trabajo**  
**Año 2012**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio Q.	Subtotal Q.	Total Q.
<b>Insumos</b>					<b>1,520</b>
Insecticida Mirex granulado	Libra	25	48.00	1,200	
Fertilizantes 15x15x15	Quintal	2	160.00	320	
<b>Mano de obra directa</b>					<b>9,885</b>
Fertilización	Jornal	15	68.00	1,020	
Control de plagas	Jornal	15	68.00	1,020	
Despenicado	Jornal	75	68.00	5,100	
Secado, pesado y almacenamiento	Jornal	6	68.00	408	
Bonificación incentivo Séptimo día		111	8.33	925	
		8,473	6.00	1,412	
<b>Costos indirectos variables</b>					<b>3,783</b>
Cuota patronal IGSS	%	8,960	11.67	1,046	
Prestaciones laborales	%	8,960	30.55	2,737	
Continúa					

Continúa cuadro 22

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio	Subtotal Q.	Total Q.
<b>Costos fijos de producción</b>					<b>19,665</b>
Salarios encargado de Producción	Mensual	5	2,074.00	10,370	
Bonificación incentivo	Mensual	5	250.00	1,250	
Cuota patronal IGSS	%	10,370	11.67	1,210	
Prestaciones laborales	%	10,370	30.55	3,168	
Arrendamiento de terreno	Mensual	8	333.34	2,667	
Honorarios ingeniero agrónomo	Visita	2	500.00	1,000	
<b>Gastos de administración</b>					<b>25,013</b>
Papelería y útiles	Mensual	5	75.00	375	
Sueldo del administrador	Mensual	5	2,074.00	10,370	
Bonificación incentivo	Mensual	5	250.00	1,250	
Cuota patronal IGSS	%	10,370	11.67	1,210	
Prestaciones laborales	%	10,370	30.55	3,168	
Servicios contables	Mensual	6	350.00	2,100	
Energía eléctrica	Mensual	6	200.00	1,200	
Agua potable	Mensual	6	15.00	90	
Dietas	Mensual	30	75.00	2,250	
Arrendamiento de bodega y oficina	Mensual	6	500.00	3,000	
<b>Gastos variables de venta</b>					<b>2,962</b>
Fletes a Ciudad Capital	Unidad	2	1,000.00	2,000	
Costales para empaque	Unidad	130	3.00	390	
Comisión s/ ventas 0.5%	%	114,309	0.50	572	
<b>Gastos fijos de ventas</b>					<b>5,000</b>
Honorarios de comercializador	Mensual	2	2,500.00	5,000	
<b>Total</b>					<b>67,828</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

De la inversión que se requiere en capital de trabajo, el rubro mayor corresponde a gastos de administración, que representan el 36.88% del total, en ese mismo orden le siguen los costos fijos de producción con el 28.99%, mano de obra 14.57%, gastos fijos de ventas con un 7.37%, costos indirectos variables 5.58%,

gastos variables de ventas 4.37% y, por último, la compra de insumos que incluyen fertilizantes e insecticidas con el 2.24%.

De conformidad con la legislación laboral del País, la mano de obra directa se pagará a razón de Q.68.00 por jornal. Además, de cancelar el bono incentivo, el séptimo día, la cuota patronal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- y las prestaciones laborales.

### 3.7.4 Inversión total

Resulta de la suma de la inversión fija y el capital de trabajo, con lo cual se establece el monto total requerido para la implementación del proyecto en el Municipio. En el siguiente cuadro, se plasman los valores correspondientes a cada rubro que la integran.

**Cuadro 23**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de la rosa de jamaica**  
**Inversión total**  
**Año 2012**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Parcial Q.	Total
<b>Inversión fija</b>		<b>62,557</b>
Plantación	37,001	
Mobiliario y equipo agrícola	4,500	
Herramienta agrícola	2,360	
Equipo de riego	6,426	
Mobiliario y equipo de oficina	4,420	
Equipo de computación	5,350	
Gastos de organización e instalación	2,500	
<b>Inversión en capital de trabajo</b>		<b>67,828</b>
Insumos	1,520	
Mano de obra directa	9,885	
Costos indirectos variables	3,783	
Costos fijos de producción	19,665	
Gastos de administración	25,013	
Gastos variables de venta	2,962	
Gastos fijos de ventas	5,000	
<b>Total</b>		<b>130,385</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Para la puesta en marcha del proyecto, es indispensable el desembolso de Q.130,385.00, de dicho monto el 52.02% se asocia al capital de trabajo y el 47.98% a la inversión fija. Los rubros más significativos corresponden al dispendio efectuado en el proceso de plantación, además, del pago de mano de obra directa, gastos de administración y costos fijos de producción.

Se advierte que la inversión en capital de trabajo, se debe llevar a cabo solamente en los procesos de fertilización, control de plagas, despenicado, secado, pesado y almacenamiento de la primera cosecha, debido a que con los ingresos en ventas de la primera cosecha, se cubrirán los gastos de la siguiente producción y así repetidamente.

### **3.7.5 Financiamiento**

Después de haber determinado la inversión total que se requiere para el desarrollo del proyecto, se necesita establecer el origen de los recursos que se utilizarán para sufragar los costos y gastos. Es ahí donde se deben analizar las opciones que se poseen.

A continuación, se detallan las fuentes de financiamiento a las cuales se recomienda recurrir para la inversión en activos fijos y capital de trabajo, que corresponden al primer año de operaciones.

**Cuadro 24**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Fuentes de financiamiento**  
**Año 2012**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Recursos		Inversión total
	Propios	Ajenos	
<b>Inversión fija</b>	<b>62,557</b>		<b>62,557</b>
Plantación	37,001		37,001
Mobiliario y equipo agrícola	4,500		4,500
Herramienta agrícola	2,360		2,360
Equipo de riego	6,426		6,426
Mobiliario y equipo de oficina	4,420		4,420
Equipo de computación	5,350		5,350
Gastos organización	2,500		2,500
<b>Inversión en capital de trabajo</b>		<b>67,828</b>	<b>67,828</b>
Insumos		1,520	1,520
Mano de obra directa		9,885	9,885
Costos indirectos variables		3,783	3,783
Costos fijos de producción		19,665	19,665
Gastos de administración		25,013	25,013
Gastos variables de venta		2,962	2,962
Gastos fijos de ventas		5,000	5,000
<b>Total</b>	<b>62,557</b>	<b>67,828</b>	<b>130,385</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Referente al apalancamiento financiero que se necesita, las fuentes internas constituyen el 47.98% del total. Se sugiere que para la ejecución del proyecto, cada asociada de la Cooperativa aporte Q. 1,563.93. El 59.15% corresponde al desembolso en el proceso de plantación y el 40.85% a la compra del resto de bienes que integran la inversión fija.

De igual forma, se recomienda un financiamiento externo por la cantidad de Q. 67,828.00 que representa el 52.02% del total de la inversión. Dicho préstamo se puede hacer efectivo en el Banco de Desarrollo Rural, S. A. -BANRURAL-, a un plazo de tres años y una tasa de interés del 18% anual, con una garantía fiduciaria de todas las asociadas.

### 3.7.6 Estados financieros

Son los instrumentos contables que a través del costo de producción y el estado de resultados, reflejan los resultados de las operaciones durante un período de tiempo determinado.

#### 3.7.6.1 Estado de costo directo de producción

Está integrado por los elementos que intervienen en el proceso productivo, estos son los insumos, mano de obra directa y costos indirectos variables, los cuales varían conforme a los niveles de producción. Para tener una mejor percepción de lo descrito previamente, se muestra el siguiente cuadro.

**Cuadro 25**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Estado de costo directo de producción proyectado**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año**  
**(cifras en quetzales)**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Insumos</b>	<b>1,520.00</b>	<b>3,040.00</b>	<b>3,040.00</b>	<b>3,040.00</b>	<b>3,040.00</b>
Fertilizantes 15x15x15	320.00	640.00	640.00	640.00	640.00
Insecticida Mirex granulado	1,200.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
<b>Mano de obra directa</b>	<b>9,884.74</b>	<b>19,769.47</b>	<b>19,769.47</b>	<b>19,769.47</b>	<b>19,769.47</b>
Fertilización	1,020.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00
Control de plagas	1,020.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00
Despenicado	5,100.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00
Secado, pesado y almacenamiento	408.00	816.00	816.00	816.00	816.00
Bonificación incentivo	924.63	1,849.26	1,849.26	1,849.26	1,849.26
Séptimo día	1,412.11	2,824.21	2,824.21	2,824.21	2,824.21
<b>Costos indirectos variables</b>	<b>3,782.95</b>	<b>7,565.91</b>	<b>7,565.91</b>	<b>7,565.91</b>	<b>7,565.91</b>
Cuota patronal IGSS	1,045.64	2,091.29	2,091.29	2,091.29	2,091.29
Prestaciones laborales	2,737.31	5,474.62	5,474.62	5,474.62	5,474.62
<b>Costo de producción 5 mz de 2 cosechas</b>	<b>15,187.69</b>	<b>30,375.38</b>	<b>30,375.38</b>	<b>30,375.38</b>	<b>30,375.38</b>
Producción en qq	65.00	130.00	130.00	130.00	130.00
(-) Merma el 2.3%	1.50	2.99	2.99	2.99	2.99
Producción neta en qq	63.51	127.01	127.01	127.01	127.01
<b>Costo de producción 1 qq</b>	<b>239.15741</b>	<b>239.15741</b>	<b>239.15741</b>	<b>239.15741</b>	<b>239.15741</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

La información contenida en el cuadro anterior, refleja que tanto para el primer año como para los períodos siguientes, el costo de producción de un quintal de rosa de jamaica asciende a Q.239.16. La importancia del establecimiento de éste dato, radica que con base al mismo, se puede proyectar el margen de ganancia a obtener de acuerdo al precio de venta del producto.

La variación que se observa en los montos de insumos, mano de obra directa y costos indirectos variables, del año uno respecto a los siguientes, es a consecuencia que en el primero se tiene contemplado realizar solo una cosecha, a diferencia de los demás períodos en que serán dos, esto debido a la culminación de la etapa pre-operativa al principio del proyecto.

#### **3.7.6.2 Estado de resultados**

En este estado financiero se presentan los ingresos por ventas, así como los egresos por costos y gastos, que reflejan las utilidades o pérdidas durante cada período, lo que permite precisar si el proyecto es rentable o no.

En el siguiente cuadro, se describe con mayor detalle lo enunciado anteriormente.

**Cuadro 26**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Estado de resultados proyectado**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año**  
**(cifras en quetzales)**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>114,309</b>	<b>228,618</b>	<b>228,618</b>	<b>228,618</b>	<b>228,618</b>
(-) Costo directo de producción	15,188	30,375	30,375	30,375	30,375
<b>Contribución a la ganancia</b>	<b>99,121</b>	<b>198,243</b>	<b>198,243</b>	<b>198,243</b>	<b>198,243</b>
(-) Gasto variable de ventas	2,962	5,923	5,923	5,923	5,923
<b>Ganancia marginal</b>	<b>96,159</b>	<b>192,320</b>	<b>192,320</b>	<b>192,320</b>	<b>192,320</b>
(-) Costos fijos de producción	<b>28,915</b>	<b>48,171</b>	<b>48,173</b>	<b>48,171</b>	<b>47,581</b>
Honorarios ingeniero agrónomo	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Salarios encargado de producción	10,370	20,740	20,740	20,740	20,740
Bono incentivo	1,250	2,500	2,500	2,500	2,500
Cuota patronal IGSS	1,210	2,420	2,420	2,420	2,420
Prestaciones laborales	3,168	6,336	6,336	6,336	6,336
Arrendamiento de terreno	2,667	4,000	4,000	4,000	4,000
Depreciación plantación	7,400	7,400	7,401	7,400	7,400
Depreciación mob. y equipo agrícola	600	900	900	900	900
Depreciación herramientas agrícolas	393	590	590	590	0
Depreciación equipo de riego	857	1,285	1,286	1,285	1,285
(-) Gastos fijos de venta	<b>5,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>
Honorarios de comercializador	5,000	10,000	10,000	10,000	10,000
(-) Gastos de administración	<b>30,124</b>	<b>53,193</b>	<b>53,194</b>	<b>51,410</b>	<b>51,410</b>
Papelería y útiles	375	750	750	750	750
Sueldo del administrador	10,370	20,740	20,740	20,740	20,740
Bono incentivo	1,250	2,500	2,500	2,500	2,500
Cuota patronal IGSS	1,210	2,420	2,420	2,420	2,420
Prestaciones laborales	3,168	6,336	6,336	6,336	6,336
Servicios contables	2,100	4,200	4,200	4,200	4,200
Energía eléctrica	1,200	2,400	2,400	2,400	2,400
Agua potable	90	180	180	180	180
Dieta	2,250	4,500	4,500	4,500	4,500
Arrendamiento de bodega y oficina	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Depreciación mobiliario y equipo oficina	589	884	884	884	884
<b>Van</b>	<b>28,602</b>	<b>50,910</b>	<b>50,910</b>	<b>50,910</b>	<b>50,910</b>

Continúa

Continúa cuadro 26

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Vienen</b>	<b>28,602</b>	<b>50,910</b>	<b>50,910</b>	<b>50,910</b>	<b>50,910</b>
Depreciación equipo de computación	1,189	1,783	1,784	0	0
Amortización gastos organización	333	500	500	500	500
<b>Ganancia en operación</b>	<b>32,120</b>	<b>80,956</b>	<b>80,953</b>	<b>82,739</b>	<b>83,329</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>12,209</b>	<b>8,139</b>	<b>4,070</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Intereses sobre préstamo	12,209	8,139	4,070	0	0
<b>Ganancia antes del ISR</b>	<b>19,911</b>	<b>72,817</b>	<b>76,885</b>	<b>82,739</b>	<b>83,329</b>
ISR (31%)	6,172	22,573	23,833	25,649	25,831
<b>Ganancia neta del ejercicio</b>	<b>13,739</b>	<b>50,244</b>	<b>53,050</b>	<b>57,090</b>	<b>57,498</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Se aprecia que la utilidad neta aumenta con el paso del tiempo, esto debido a que a partir del cuarto y quinto año, ya no se efectúan desembolsos correspondientes a las depreciaciones de equipo de computación y al pago de intereses por el préstamo agenciado. Se hace la aclaración que en el primer período solamente se llevará a cabo una cosecha.

El aumento en la ganancia del tercer año con respecto al segundo asciende a 5.58%, del cuarto al antecesor 7.62%, y del quinto al penúltimo 0.71%.

### 3.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Concierne al uso de técnicas que consideran el valor del dinero en el transcurso del tiempo, con el fin de medir la rentabilidad de la propuesta de inversión a través del análisis del entorno económico. Por tal motivo, debe establecerse si las expectativas de renta del proyecto son satisfactorias.

Entre los métodos a tomar en cuenta, se encuentran el Valor Actual Neto -VAN- y la Tasa Interna de Retorno -TIR-, así como el período de recuperación de la inversión y la relación beneficio/costo. Para el presente emprendimiento se recomienda una Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada -TREMA- del 24%, la

cual se integra por los porcentajes correspondientes al préstamo bancario (18%), inflación año 2012 (3.5%), y un margen adicional (2.5%).

En el siguiente cuadro, se presentan los valores que se toman de referencia para la evaluación financiera respectiva.

**Cuadro 27**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Evaluación financiera**

<b>Título</b>	<b>Valor</b>
VAN	Q. 18,425.00
TIR	29.74%
Período de recuperación de la inversión	4 años, 2 meses y 22 días
Relación beneficio/costo	1.04

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

El **-VAN-**, es la diferencia entre la sumatoria del valor actual de los beneficios y la de los costos, menos la inversión realizada en el período cero. En el presente caso resulta ser positivo, lo que indica que se genera un excedente superior a lo solicitado.

En conformidad a la **-TIR-**, y a los criterios de aceptación que la rigen, se aconseja invertir en esta propuesta productiva, porque esta tasa indica que el proyecto permite equiparar a la **-TREMA-** y adicional a ello generar un 5.74% más allá de las expectativas de los inversionistas.

El tiempo esperado para la recuperación de la inversión inicial, es cuatro años, dos meses y veintidós días, con lo cual se dispone de poco más de un semestre para la generación de superávit.

Por último, en referencia a la relación beneficio/costo, ésta resulta ser mayor a la unidad, por lo que se sugiere ejecutar el proyecto. Debido a que por cada

quetzal que la Cooperativa invierte en costos y gastos, éste se recupera, y adicional a ello se generan cuatro centavos de ganancia.

### **3.9 IMPACTO SOCIAL**

Con la ejecución del proyecto, se contribuye al crecimiento económico y desarrollo rural. Debido a que ofrece una alternativa viable, referente a la diversificación agrícola en el Municipio, al utilizar de manera efectiva los recursos disponibles del lugar.

El impacto que se pretende alcanzar es que a través de una organización formal, en este caso una cooperativa, se aglutine un pequeño, pero importante grupo de mujeres interesadas en participar en emprendimientos de carácter productivo, lo cual les permita poseer una mayor independencia económica y un mejor nivel de vida, y con ello ser participes en la toma de decisiones de sus hogares y comunidades.

En alusión a la generación de fuentes de trabajo, se contempla que para la puesta en marcha del proyecto se empleen 341 jornales y once cargos/puestos administrativos y de producción; igualmente, las asociadas serán beneficiadas por una utilidad acumulada de Q. 174,125.00 durante el horizonte de vida de la propuesta de inversión.

## **CAPÍTULO IV COMERCIALIZACIÓN**

### **PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ROSA DE JAMAICA**

En ocasiones, para la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento de carácter productivo, surgen dudas e incertidumbre sobre cómo llevar a cabo ciertas actividades, lo cual puede derivar en una inadecuada toma de decisiones. Por lo tanto, en este capítulo se proporciona información trascendental que servirá de apoyo a los inversionistas del proyecto, acerca del mercadeo de éste producto.

#### **4.1 COMERCIALIZACIÓN**

Se refiere a la secuencia de pasos que permiten el traslado de la rosa de jamaica en el momento, forma y lugar preciso, desde el productor hasta el consumidor final. Por tal motivo, se tratarán los temas relacionados al proceso y operaciones de mercadeo, aunado a lo anterior, se presentará una propuesta de comercialización para el producto en cuestión.

##### **4.1.1 Proceso de comercialización**

Es un conjunto de actividades que permiten crear el ambiente propicio para la comercialización, a través de la reunión de la producción, la adecuación de la oferta y la demanda, y la disponibilidad del producto para ser transferido al consumidor final. Está conformado por tres etapas, las cuales se desarrollan en la siguiente tabla.

**Tabla 9**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Proceso de comercialización**  
**Año 2012**

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
<b>Concentración</b>	Los productores tendrán a su cargo la reunión de la cosecha en el área de cultivo, donde se debe realizar la inspección y clasificación del producto de acuerdo a la calidad del mismo, posteriormente efectuar el pesaje y traslado para el almacenamiento en las instalaciones de la bodega. Se debe tener la precaución que el lugar donde se concentre la rosa de jamaica sea un espacio ventilado, sin demasiada humedad y libre de la presencia de insectos y roedores.
<b>Equilibrio</b>	Se aconseja el mantenimiento de un inventario de seguridad, con el fin de ofrecer el producto en el momento que la demanda lo solicite y así obtener un mejor precio durante la temporada de escasez. Con esto la Cooperativa, se anticipara al posible desabastecimiento de rosa de jamaica en el mercado.
<b>Dispersión</b>	La Cooperativa tiene bajo su responsabilidad el traslado de la producción a los puntos de venta de los mayoristas, los cuales se localizan en la Central de Mayoreo -CENMA- y La Terminal en la ciudad de Guatemala, posteriormente estos intermediarios se ocupan de la comercialización a los minoristas, quienes luego se encargan de suministrar el producto al consumidor final.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Con el proceso de comercialización propuesto, se pretende que la manipulación y transferencia del producto al consumidor final, sea de manera eficiente y eficaz, para lo cual se tiene establecido el traslado de la producción hacia la bodega que se encuentra en la misma Aldea, sitio donde se almacenara durante un tiempo prudencial con el propósito de contar con existencias, y así abastecer al mercado cuando éste lo requiera.

Además, la distribución se llevará a cabo a través de mayoristas, quienes luego transferirán a los minoristas y, por último, éstos venderán al detalle a los consumidores.

#### **4.1.2 Propuesta de comercialización**

Para que los inversionistas tengan certeza y seguridad sobre las actividades a desarrollar en la comercialización del producto, se presenta la siguiente alternativa compuesta por las etapas institucional, funcional y estructural.

##### **4.1.2.1 Institucional**

Como parte de la comercialización surgen relaciones en el ámbito económico entre distintos entes que se encargan del traslado del producto hacia el consumidor final. Por tal razón, es preciso conocer el papel que cada uno de los participantes desarrolla en el proceso de mercadeo.

En el presente caso, el rol de los involucrados en la comercialización se describe en la siguiente tabla.

**Tabla 10**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Propuesta institucional**  
**Año 2012**

Ente	Descripción
<b>Productor</b>	Son las asociadas de la Cooperativa localizada en la aldea Las Brisas del municipio de Flores Costa Cuca, quienes por medio de la misma son responsables de llevar a cabo el proceso productivo y el contacto con los intermediarios para la venta del producto; al mismo tiempo, tienen a su cargo el traslado de la rosa de jamaica hasta el punto de distribución de los mayoristas.
<b>Mayorista</b>	Es el agente de mercadeo que adquiere la totalidad de la producción, y luego se encarga de la posterior distribución a los minoristas. Se localiza en las instalaciones de la Central de Mayoreo -CENMA- y La Terminal zona 4 de la ciudad de Guatemala.
<b>Minorista</b>	Está integrado por los compradores provenientes de los mercados cantonales, abarroterías y tiendas del área metropolitana y demás departamentos del País, que se acercan a los puntos de venta de los mayoristas con el interés de adquirir el producto, para posteriormente venderlo al consumidor final.
<b>Consumidor final</b>	Es aquella parte de la población guatemalteca localizada en todo el territorio Nacional, que de acuerdo a sus posibilidades económicas, gustos y preferencias, visitan los mercados cantonales, abarroterías y tiendas de barrio con el propósito de comprar el producto.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Dentro de la complejidad y dinamismo que caracteriza la comercialización, se entiende el significado de la interacción entre cada participante del mercado, desde la Cooperativa que debe encargarse de trasladar la producción al mayorista, para que luego éste la transfiera al minorista, quien, por último, suministre el producto al consumidor final.

#### **4.1.2.2 Funcional**

Con el objetivo que ocurra un adecuado traslado del producto al consumidor final, es indispensable la ejecución de una variedad de acciones cada una de ellas con una secuencia lógica y coordinada. Entre las funciones que se pueden

mencionar se encuentran las físicas, de intercambio y auxiliares, las cuales se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 11**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Propuesta funcional**  
**Año 2012**

Funciones	Descripción
<b>Físicas</b>	<b>Almacenamiento:</b> será de tipo estacional, con el objetivo de contar con existencias, y así abastecer a la demanda a través del tiempo. Se debe poner énfasis en que el área donde se concentre la producción, sea un sitio ventilado, sin demasiada humedad y libre de la presencia de insectos y roedores. Esta actividad es responsabilidad de la unidad de Producción.
	<b>Embalaje:</b> con el fin de facilitar el transporte y preservar en óptimas condiciones el producto, se aconseja utilizar sacos de polietileno con una capacidad aproximada de 50 libras cada uno. Ésta función de ser llevada a cabo por la unidad de Producción.
	<b>Transporte:</b> para el traslado del producto desde el lugar de producción hacia los distintos puntos de venta de los mayoristas, se sugiere la contratación de los servicios de un pickup fletero, el cual debe contar con una lona que permita la protección de las flores deshidratadas ante las condiciones climáticas. La Cooperativa a través de la unidad de Comercialización, se hará responsable de la logística en la dispersión hacia los intermediarios.
<b>Intercambio</b>	<b>Compra-venta:</b> el encargado de comercialización debe llevar a cabo visitas trimestrales a los mayoristas, a quienes les llevará una muestra de la producción, para que sea evaluada y luego de ser aceptada, se definan los volúmenes y fechas de despacho del producto.
	<b>Determinación de precios:</b> el precio debe ser fijado por la Cooperativa con base al comportamiento del mercado, costos y márgenes de utilidad previamente establecidos.

Continúa

Continúa tabla 11

<b>Auxiliares</b>	<b>Información de precios de mercado:</b> se recomienda que la obtención de estos datos sea fruto de la investigación de los precios de la competencia e información emitida por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- y el Ministerio de Economía.
	<b>Financiamiento:</b> se propone que la captación de fondos sea mixta, es decir, fuentes internas y externas. En el primero de los casos, se debe obtener de las aportaciones de las asociadas y, en el otro, por la solicitud de un préstamo a una entidad bancaria.
	<b>Aceptación de riesgos:</b> la Cooperativa asume todos los riesgos, entre los cuales se pueden mencionar, pérdidas económicas por un proceso productivo, almacenamiento y/o transporte inadecuado. Además, si no se prevé, las fluctuaciones en el precio del producto en el mercado, los márgenes de utilidad pueden verse seriamente afectados.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Para la creación del entorno propicio que permita la transferencia del producto hacia el mercado objetivo, es imprescindible el desarrollo en primer lugar de las funciones físicas, las cuales se refieren a cómo será el almacenaje, embalaje y transporte de la rosa de jamaica desde el lugar de producción hacia los intermediarios, y de éstos al consumidor final; seguidamente, se encuentran las de intercambio, que se relacionan con el traslado de derechos de propiedad sobre el bien, que ocurre en el momento de la compra-venta; y, por último, las auxiliares, que dan soporte a las dos anteriores a través de la facilitación de la ejecución de las mismas.

#### 4.1.2.3 Estructural

Derivado del vínculo existente entre los participantes de la comercialización del producto, surge así la condicionante del mercado que acentúa el rol que desempeñan tanto la Cooperativa, los intermediarios y consumidores como miembros del mismo. Para profundizar más sobre el tema, se presenta la siguiente tabla.

**Tabla 12**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Propuesta estructural**  
**Año 2012**

Concepto	Descripción
<b>Conducta de mercado</b>	Se caracteriza por ser de competencia perfecta, como efecto de la presencia en el mercado de una variedad de oferentes de distintas regiones de Guatemala, así como el interés por adquirir el producto por un número cada vez mayor de personas. El consumo se incrementa en la época de verano, sin embargo, el precio es estable durante el año.
<b>Estructura de mercado</b>	Los participantes que forman parte integral de la comercialización de rosa de jamaica, son la Cooperativa que es el organismo que provee al mayorista, quien luego traslada el producto al minorista y, por último, éste suministra en los distintos puntos de venta al consumidor final.
<b>Eficiencia de mercado</b>	Para los próximos años, se pronostica una ineficiencia en el mercado, dado que la oferta no será suficiente para abastecer a los consumidores de este producto, no obstante, la incursión de la Cooperativa con este proyecto permitirá aminorar en cierta medida los niveles de demanda insatisfecha en el futuro.

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Resultado del volumen de producción que la Cooperativa planifica obtener durante la vida útil del proyecto, se pretende cubrir cierta parte de la demanda insatisfecha, dado que para los próximos años se pronostica un incremento de ésta, a consecuencia de la incapacidad de los oferentes para suministrar las cantidades suficientes del producto.

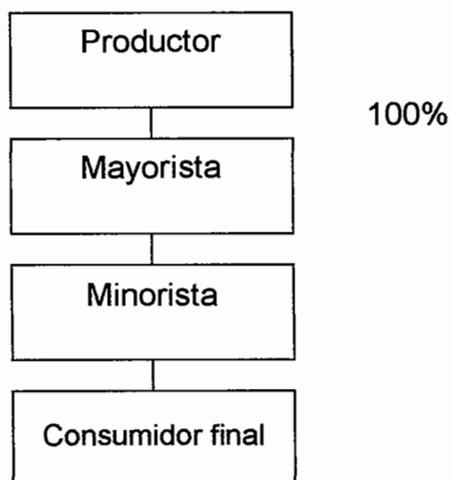
#### **4.2 OPERACIONES DE COMERCIALIZACIÓN**

Se refiere a la identificación de los entes por los cuales debe pasar el bien en el trayecto desde el lugar de producción hasta el momento en que es adquirido por el consumidor final, asimismo, implica la determinación de los costos incurridos con el fin de establecer los márgenes de utilidad obtenidos por cada participante del mercadeo.

#### 4.2.1 Canal de comercialización propuesto

A continuación, se presenta el canal que se sugiere utilizar para llevar el producto desde la Cooperativa hasta el consumidor final.

**Gráfica 8**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Canal de comercialización propuesto**  
**Año 2012**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

El canal de comercialización propuesto, se caracteriza en que la totalidad de la producción es trasladada al intermediario mayorista quien se encarga de la posterior distribución a los minoristas, para que luego éstos vendan al detalle al consumidor final.

#### 4.2.2 Márgenes de comercialización

Define el beneficio que obtiene el productor y los intermediarios en su interacción con el consumidor final y entre ellos mismos, durante el proceso de compra y venta del producto. Para lo cual, es necesario deducir los costos del precio al cual se vendió el bien, con el fin de determinar la utilidad percibida.

En el siguiente cuadro, se determinan los márgenes de comercialización del proyecto de producción de rosa de jamaica.

**Cuadro 28**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**Márgenes de comercialización**  
**Año 2012**

Institución	Precio de venta Q.	Margen bruto Q.	Costos de mercadeo Q.	Margen neto Q.	Rendimiento s/inversión %	Participación %
<b>Productor</b>	1,800.00					64
<b>Mayorista</b>	2,100.00	300.00	7.00	293.00	16	11
Empaque			5.00			
Arbitrio			2.00			
<b>Minorista</b>	2,800.00	700.00	12.00	688.00	33	25
Transporte			5.00			
Empaque			5.00			
Arbitrio			2.00			
<b>Consumidor Final</b>						
<b>TOTAL</b>		<b>1,000.00</b>	<b>19.00</b>	<b>981.00</b>		<b>100</b>

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

En el proceso de comercialización de rosa de jamaica, el mayorista obtiene un margen bruto de Q.300.00 y el minorista Q.700.00; en lo concerniente a la rentabilidad, el primero de ellos por cada quetzal que invierte percibe un usufructo de Q.0.16 y en el caso del segundo intermediario Q.0.33.

La interpretación que se puede dar del párrafo anterior, es que el mayorista obtiene un menor rendimiento respecto al minorista, no obstante, el período de recuperación del primero es más inmediato, dado a que el segundo necesita un mayor lapso para recuperar el monto de lo invertido más la utilidad, todo esto a causa que comercializa el producto en presentaciones más pequeñas a diferencia del otro intermediario.

**CAPÍTULO V**  
**ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL**  
**PROYECTO: PRODUCCIÓN DE ROSA DE JAMAICA**

Se debe considerar que en la actualidad en el municipio de Flores Costa Cuca, departamento de Quetzaltenango, no existen agrupaciones que representen, organicen y velen por los intereses de los agricultores, por tanto la falta de cooperativismo y unión entre los productores, ha minado la competitividad de ellos a nivel regional, lo cual ha hecho mella en el desarrollo económico del lugar. Por lo que en el presente capítulo, se presenta una opción que permite integrar a las personas interesadas en participar en el proyecto de producción de rosa de jamaica. Así también, se plantean las directrices que sirven de guía para una adecuada administración de la mencionada iniciativa, sin olvidar, los lineamientos legales que rigen este tipo de propuestas de inversión.

### **5.1 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

En un mercado cada vez más competitivo, el éxito del proyecto depende de la aplicación de una administración eficiente que permita el logro de los objetivos organizacionales a través de la optimización de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos, con lo cual se logre una mayor productividad y el aumento de las utilidades.

El punto medular a considerar es que por medio de la gestión del talento o recurso humano, se alcance una comunión entre los objetivos organizacionales e individuales. Es decir, que los asociados de la Cooperativa aporten sus competencias laborales en pro de la consecución de los fines de la agrupación, y lograr con ello el cumplimiento de las propias expectativas.

### **5.1.1 Justificación**

Con el fin de detectar las potenciales productivas aun sin explotar dentro del Municipio, éste fue sujeto a una serie de estudios de diversos aspectos, con lo cual se dictaminó que el cultivo de rosa de jamaica es una opción factible de ejecutar. Asimismo, como parte del análisis se comprobó la inexistencia de agrupaciones que orienten las labores de los productores, dado que todos trabajan de manera individual. Aunado a lo anterior, se estableció la exclusión social y económica que afecta a las mujeres, debido a que en la mayoría de los casos éstas son confinadas a tareas del hogar o designadas a funciones operativas en las actividades agropecuarias y artesanales.

Por tal razón, se propone la ejecución del proyecto de producción de rosa de jamaica, el cual se sugiere sea puesto en marcha por una cooperativa conformada por mujeres interesadas en este tipo de emprendimiento.

Como parte de los innumerables beneficios que se pueden obtener por el accionar de esta iniciativa, se encuentra la integración de las mujeres en una empresa agrícola que les permita tener mejores opciones para el mejoramiento de la calidad de vida de ellas y sus familias, y con lo cual contribuir al crecimiento y desarrollo del Municipio.

La elección de este tipo de organización y no otra, se debe a que permite que la institución posea personalidad jurídica, acceso al financiamiento estatal y privado, asistencia técnica, reducción de costos y una comercialización adecuada del producto, además, de contar con una estructura formal que deje claro las funciones y responsabilidades de cada una de las unidades y puestos que la conforman.

## **5.1.2 Objetivos**

Para la formulación del estudio administrativo legal, es necesario plantear los objetivos que se pretenden alcanzar de manera general y específica, los cuales se describen a continuación.

### **5.1.2.1 Objetivo general**

Fundar una organización que busque ante todo la mejora sostenible de las condiciones de vida de sus asociados y el desarrollo socioeconómico del municipio de Flores Costa Cuca.

### **5.1.2.2 Objetivos específicos**

- Crear una cooperativa que agrupe a mujeres interesadas en la producción de rosa de jamaica, y así brindar alternativas de superación personal y familiar a la población femenina del Municipio.
- Involucrar de manera organizada y formal al género femenino en las actividades productivas de las comunidades a las que representan.
- Administrar de manera eficiente los recursos que posee la Cooperativa, de tal forma que los asociados logren los beneficios esperados.
- Llevar a cabo una adecuada gestión del talento humano, de manera tal que exista una simbiosis entre los objetivos organizacionales e individuales.
- Determinar los aspectos legales a los cuales debe estar sujeto el proyecto.
- Generar fuentes de trabajo para la obtención de mayores ingresos por parte de los pobladores del Municipio.

### **5.1.3 Tipo y denominación**

Después de analizar aspectos de carácter social, económico y legal, se sugiere que la mejor opción es la creación de una cooperativa agrícola, la cual debe identificarse con el nombre de “Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica,

Brisas de Flores, R. L.”, integrada por cuarenta asociadas, quienes se encargaran de la ejecución del proyecto.

#### **5.1.4 Marco jurídico**

Para el adecuado funcionamiento de la Cooperativa, ésta debe ser sujeta a normativas de carácter interno y externo, que regulen su proceder en la sociedad como resultado de las actividades productivas que efectuó.

##### **5.1.4.1 Normas internas**

Para guiar y dirigir las acciones de los miembros de la Cooperativa, se establece que éstos deben regirse a las normativas siguientes:

- Acta de constitución de la Cooperativa, la cual debe estar firmada por todos los asociados.
- Reglamento interno de trabajo.
- Políticas internas.
- Manuales de organización y de normas y procedimientos.
- Libro de actas.

##### **5.1.4.2 Normas externas**

En el desarrollo de las actividades diarias, la Cooperativa debe cumplir las leyes y normas de carácter general dirigidas a organizaciones de su tipo, las cuales son emitidas por el Estado de Guatemala a través de sus instituciones.

A continuación, se enumeran las normativas y leyes que rigen el comportamiento del proyecto.

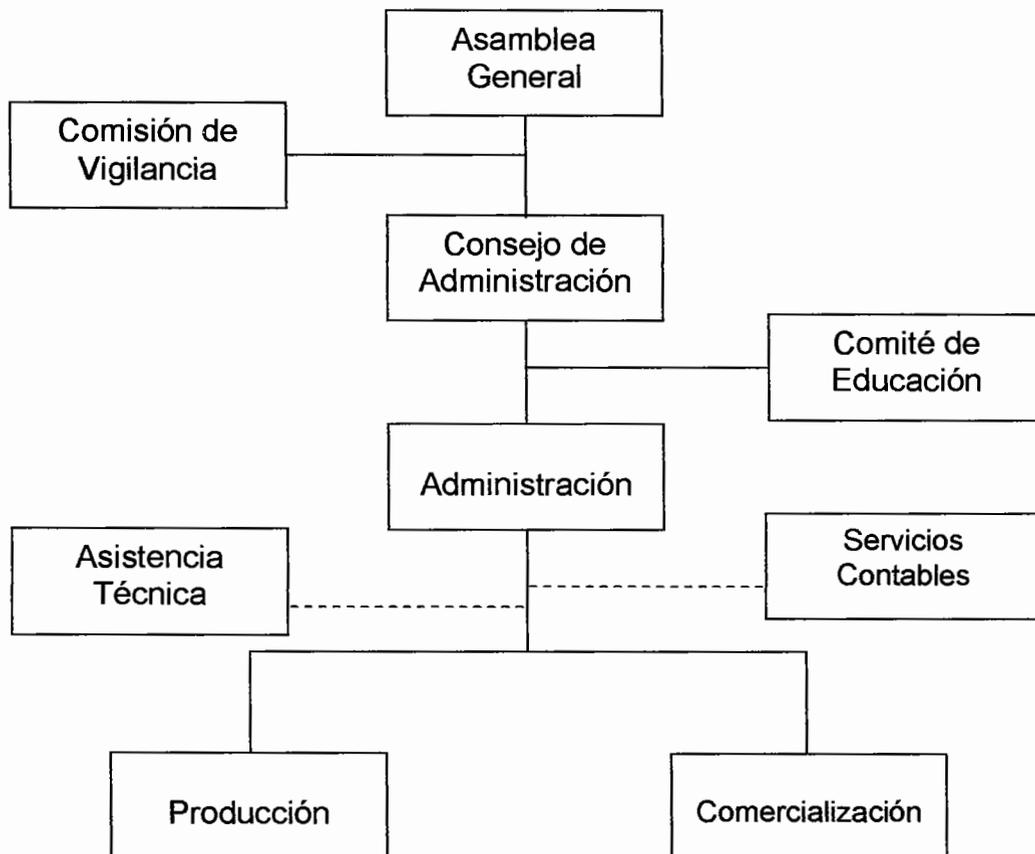
- Constitución Política de la República, Asamblea Nacional Constituyente 1985 y sus Reformas, artículos 5, 26, 34, 39, 101, 102, 103, 106, 118, 126, 128, 13.
- Ley General de Cooperativas, Decreto Legislativo 82-78 del Congreso de la República de Guatemala, artículos 2 y 3.
- Reglamento de Ley General de Cooperativas, Acuerdo Gubernativo 7-79, del Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 y sus reformas, del Congreso de la República de Guatemala, artículo 6.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA-, Decreto 27-92, del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala y demás disposiciones legales que rigen las entidades de esta naturaleza.
- Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, artículos 718, 719, 720, 721, 722, 726, 727 y 728.
- Código de Trabajo, Decreto 1441, del Congreso de la República de Guatemala. Sección segunda, Capítulo Quinto Obligación de los Patronos.
- Acuerdo 121-85 de la Dirección Interventora del Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-.

### **5.1.5 Estructura de la organización**

Para la consecución de los objetivos organizacionales, es indispensable la adopción de una estructura que defina las líneas de comunicación y autoridad dentro de la Cooperativa.

En la siguiente gráfica, se identifican los niveles jerárquicos y unidades que conformaran la organización.

**Gráfica 9**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**“Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores R.L.”**  
**Estructura organizacional**  
**Año 2012**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.

El nivel estratégico, estará integrado por la Asamblea General y el Consejo de Administración, quienes se encargarán de la planificación a largo plazo de la entidad, evaluar y tomar decisiones en base a los informes que presenten las unidades que tienen bajo su cargo con el fin de alcanzar los objetivos de la Cooperativa y sus asociadas.

Además, se contara con el apoyo de la Comisión de Vigilancia, responsable directo del cumplimiento de las metas y fiscalizar el buen manejo del patrimonio de la organización. Por último, se encuentra el Comité de Educación, que es el encargado del establecimiento de programas educativos y de capacitación que tengan como meta el aumento de las competencias laborales de los miembros.

Seguidamente en el nivel táctico, se sitúa la unidad de Administración que es la delegada para el desarrollo del proceso administrativo en la Cooperativa, con la intención que las actividades llevadas a cabo por los colaboradores estén en concordancia con el logro de los objetivos organizacionales.

Y, por último, en el nivel operativo, los departamentos de Producción y Comercialización, quienes han de cumplir las labores asignadas según sea su naturaleza.

- **Detalle del personal**

Las alternativas de retribución por su trabajo y asesoría que brindan los puestos pertenecientes a las unidades que conforman la estructura organizacional, se presentan a continuación.

En el Consejo de Administración, serán partícipes cinco personas que no percibirán salario por sus servicios según lo establece el artículo 21 del Acuerdo Gubernativo No. ME7-79 del Reglamento de Ley General de Cooperativas. En el caso de los miembros de la Comisión de Vigilancia y el Comité de Educación, se sugiere el pago de Q.75.00 por persona en concepto de dietas por cada una de las reuniones a las que asistan mensualmente.

En relación al administrador y al encargado de producción, se sugiere que se les contrate por espacio de cinco meses, tiempo que se considera acorde para que

efectúen las diligencias pertinentes en favor del desarrollo de sus funciones y responsabilidades.

Al Encargado de Comercialización, se le requerirá únicamente por espacio de dos meses, y comprenderá los días previos y posteriores a cada cosecha, tiempo en el cual debe efectuar los contactos apropiados para la venta del producto; en el caso del ingeniero agrónomo y el contador, éstos han de recibir honorarios por la asesoría y servicios prestados a la Cooperativa.

En cuanto a la mano de obra directa, debe pagarse por medio de jornales el valor de Q.68.00 cada uno. Las personas involucradas en el proceso productivo, deben contar con un bono incentivo, séptimo día, cuota patronal IGSS y las prestaciones laborales en ley.

#### **5.1.5.1 Sistema organizacional**

Para que el funcionamiento de la Cooperativa sea efectivo, se recomienda que se ponga en práctica el sistema lineal, el cual consiste en una conformación piramidal, donde la autoridad se concentre en la Asamblea General y el Consejo de Administración. A través de su implementación, se definen las vías de comunicación y responsabilidad, que evitarán la desorientación y duplicidad de funciones de los colaboradores.

#### **5.1.5.2 Funciones básicas de las unidades administrativas**

Las unidades que conforman la Cooperativa, tienen bajo su responsabilidad la ejecución de distintas tareas, las cuales son específicas a la función que desempeña cada una de ellas.

- **Asamblea General**

Es el órgano que entre sus funciones se encuentran el conocer, analizar, evaluar y dictaminar en base a los informes de producción, comercialización, financiero y administrativo, si los objetivos organizacionales se han alcanzado; asimismo, es responsable de elegir al Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia y al Comité de Educación; además, debe aprobar reglamentos, estatutos y políticas internas, y acudir a las sesiones programadas cada cierto tiempo para la discusión de temas concernientes al funcionamiento del proyecto. Se propone que lo integren las asociadas.

- **Consejo de Administración**

Es nombrado por la Asamblea General, y es responsable de llevar a cabo una planeación estratégica que permita el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas; así también, asegurar el cumplimiento de los reglamentos, estatutos y políticas internas.

Una más de las tareas que debe efectuar, es convocar a las asambleas generales rutinarias o extraordinarias, para dar a conocer mediante informes la situación de la organización a las asociadas.

- **Comisión de Vigilancia**

Dentro de sus funciones destacan velar porque los recursos con que cuenta la Cooperativa sean optimizados, y que en base a los parámetros previamente establecidos, detectar la posible existencia de deficiencias en los procesos llevados a cabo por las distintas unidades.

- **Comité de Educación**

Es el responsable directo de proponer, programar, ejecutar y evaluar los cursos educativos y de capacitación, para lo cual debe incluir la organización de clases,

conferencias y charlas, referente a temas de interés y provecho para la Cooperativa.

- **Administración**

Se encarga de planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar los recursos y actividades de la Cooperativa, es decir, llevar a cabo el proceso administrativo en la institución. Además, es responsable de efectuar los trámites legales de la empresa.

- **Producción**

Es la unidad designada para planificar, controlar y desarrollar, las diferentes tareas relacionadas a la producción de rosa de jamaica. Es responsable de llevar a cabo el proceso productivo de manera eficiente, así también, elaborar los requerimientos de insumos necesarios para el cultivo.

- **Comercialización**

Es el encargado del posicionamiento de la Cooperativa en el mercado de la rosa de jamaica, debe proponer estrategias que permitan una pertinente comercialización del producto. Ante lo cual, hará los contactos con los potenciales compradores y el monitoreo constante de los precios.

### **5.1.6 Aplicación del proceso administrativo**

Con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la Cooperativa, es indispensable la aplicación de un proceso sistemático que facilite llevar a cabo las funciones administrativas.

#### **5.1.6.1 Planeación**

Con la adopción de esta función, la Cooperativa fijará un curso de acción donde se establezca los objetivos organizacionales y la determinación de los medios

para alcanzarlos. Y así, proponer los principios que orienten la secuencia de las operaciones y el tiempo para su ejecución.

Como parte de la planeación es necesario abordar diversos aspectos tales como: la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, presupuesto y procedimientos que deben llevarse a cabo para el funcionamiento del proyecto.

- **Misión**

“Procurar la producción de rosa de jamaica de alta calidad, con la finalidad de garantizar la satisfacción de las necesidades y exigencias del consumidor final”.

- **Visión**

“Contribuir al desarrollo rural del municipio de Flores Costa Cuca, departamento de Quetzaltenango, mediante la diversificación agrícola a través de la producción de rosa de jamaica de alta calidad, y lograr con ello el posicionamiento de la Cooperativa y el producto en el mercado Nacional”.

- **Objetivos**

El detalle de los objetivos organizacionales, se realizó en el numeral 5.1.2 del presente capítulo.

- **Metas**

Éstas deben ir en concordancia con los objetivos planteados, para lo cual es necesario que cada unidad de la Cooperativa se responsabilice de la formulación y alcance de las metas fijadas, las mismas deben contribuir directamente al logro de los objetivos organizacionales.

- **Estrategias**

Para el logro de los objetivos del proyecto, es indispensable la formulación de diversas estrategias en los distintos niveles de la organización, lo que ha de permitir una optimización de los recursos de la Cooperativa.

Por tal motivo, la Asamblea General y el Consejo de Administración con el apoyo de la Comisión de Vigilancia y el Comité de Educación, son responsables de la creación de estrategias a largo plazo que procuren el crecimiento, fortalecimiento y consolidación del proyecto.

Asimismo, el nivel táctico debe formular estrategias de mercado, producción comercialización y administración, que posteriormente serán sujetas a discusión para su rechazo o aprobación por la Asamblea General.

- **Políticas**

Servirán para orientar la toma de decisiones, y así también coordinar y delimitar las acciones de las asociadas y colaboradores de la Cooperativa. El órgano responsable de su formulación, discusión y aprobación, será la Asamblea General.

- **Procedimientos**

Para que las tareas que forman parte de la producción de rosa de jamaica sean llevadas a cabo con secuencia lógica, es necesario describir los pasos a seguir por cada una de ellas, para lo cual se propone la creación de un manual de normas y procedimientos, en donde se brinde una guía para la ejecución de las distintas actividades.

Conforme al conocimiento que debe poseer el departamento de Administración sobre la organización en general, éste se encargará con el apoyo de las demás

unidades del establecimiento de la serie de pasos necesarios para la consecución de cada proceso de la Cooperativa.

- **Programas**

Son de utilidad principalmente en las áreas de producción y comercialización, debido a que fijan los períodos de tiempo indispensables para el alcance de las metas. Cada unidad se hará cargo de la elaboración de un programa que se adecue a las funciones que lleva a cabo.

- **Presupuesto**

La utilidad de este tipo de instrumento radica en que por medio de él, se establece formal y cuantitativamente los recursos asignados para un plazo determinado en términos financieros. Los ingresos y egresos que se estiman durante la vida útil del proyecto de producción de rosa de jamaica, se plasman en el capítulo III del presente informe.

#### **5.1.6.2 Organización**

A través de esta etapa del proceso administrativo, se pretende ordenar y distribuir las actividades, la autoridad y los recursos disponibles con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

Su importancia radica en que permitirá que la Cooperativa pueda contar con una estructura donde se plasmen las relaciones, funciones, jerarquías y obligaciones individuales. Para conocer más a profundidad sobre esta importante fase, como parte de los anexos de éste informe se adjuntan los manuales de Organización y el de Normas y Procedimientos del presente proyecto.

### **5.1.6.3 Integración**

Mediante la aplicación de esta función, se logrará que la Cooperativa obtenga e integre los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

En el caso de la personas, es indispensable una adecuada gestión del talento humano, que permita una atracción (reclutamiento y selección) y mantenimiento del capital intelectual. Por tal motivo, se propone el siguiente proceso.

- **Reclutamiento**

Debe ser efectuado a través de convocatorias verbales y escritas (carteles o avisos en lugares visibles), entre los miembros de la Cooperativa, residentes de la comunidad y áreas vecinas.

- **Selección**

Consiste en elegir al candidato que más se adecua a las necesidades del cargo y la Cooperativa. Entre las distintas actividades que se deben llevar a cabo están, la solicitud de empleo, prueba de conocimientos o capacidades, entrevista inicial realizada por la Administración y posteriormente otra hecha por la unidad que solicita a la persona y, por último, el análisis o decisión final.

Al momento de elegir al candidato idóneo, se debe tener claro que la admisión del mismo, debe ser en base a méritos del individuo, y no producto de algún tipo de clientelismo.

- **Inducción**

Inicialmente, se debe brindar al nuevo colaborador un panorama general de la Cooperativa, con el propósito que se sienta parte de la organización y con ello comparta los principios y valores que identifican a la institución.

Posteriormente, se le debe indicar de manera específica las obligaciones y responsabilidades implícitas al cargo, con el fin que los objetivos particulares sean acordes a los organizacionales.

- **Capacitación**

Se deben establecer las necesidades de capacitación, y en base a éstas determinar un programa que contribuya a la mejora de las competencias laborales.

#### **5.1.6.4 Dirección**

Esta función permite influir en las actividades de los miembros de la Cooperativa, para lograr con ello que todos los esfuerzos individuales contribuyan a los objetivos de la organización.

Por lo cual, a continuación se exponen los distintos elementos que se deben tomar en consideración.

- **Motivación**

Concierne al compromiso de los colaboradores en el logro de los objetivos de la Cooperativa. Por lo tanto, se propone que en la medida de lo posible se les otorgue atribuciones y capacidad de decisión a las personas, además, de brindarles el reconocimiento público y económico por la consecución de metas.

- **Liderazgo**

Consiste en dirigir e influir de manera positiva en el accionar de los integrantes de la organización, lo que significa que a través de un liderazgo adecuado se cumplan los objetivos propuestos.

Por tal motivo, los líderes de la Cooperativa deben hacer a través de otros, es decir, que todas las personas que forman parte del proyecto compartan y se esfuercen por alcanzar un fin común.

- **Comunicación**

Por medio de una atinada comunicación, se facilitará el funcionamiento del proyecto, con lo cual se alcanzará eficacia y eficiencia dentro de la organización. Los canales de comunicación a utilizar serán los formales, los cuales son establecidos en la estructura de la organización, por lo tanto, éstos serán verticales entre los diferentes niveles jerárquicos, y horizontales en el caso de las unidades de Producción y Comercialización. Los distintos medios a utilizar son escritos y verbales.

- **Supervisión**

Consistirá en la observación del desempeño de las funciones de los colaboradores de la organización, para lo cual es necesario el establecimiento de guías de evaluación. La supervisión debe efectuarse con el fin preciso de detectar y corregir errores en la ejecución de las actividades, y no con el propósito de hostigar e interrumpir las labores de las personas.

Por tal motivo, el Consejo de Administración y la unidad administrativa son responsables de vigilar por el adecuado cumplimiento de las tareas delegadas a los puestos bajo su mando. De igual forma, el Encargado de Producción ha de cerciorarse que los jornaleros efectúen correctamente sus labores.

#### **5.1.6.5 Control**

Para cumplir con el logro de todos los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, es evidente que es necesario el establecimiento de ciertos parámetros que permitan una medición de los resultados.

Para lo cual, se deben realizar diversos tipos de control de carácter administrativo, financiero, operacional y de mercado, que permitan a través de la retroalimentación, la posibilidad de la detección de fallas o desviaciones que vayan en detrimento de los intereses de la Cooperativa, para así aplicar inmediatamente las correcciones que se ameriten.

La responsabilidad sobre el control recae en el Consejo de Administración, la Comisión de Vigilancia y la unidad administrativa, quienes han de medir el desempeño de la organización. Así también los Encargados de Producción y Comercialización, deben asegurarse que el producto que se ofrezca al mercado sea de calidad.

## **CONCLUSIONES**

Después de haber efectuado el análisis correspondiente a la información recabada durante el proceso de la investigación científica, llevada a cabo en el municipio de Flores Costa Cuca, departamento de Quetzaltenango, se realizaron las reflexiones respectivas y se concluye lo siguiente.

1. Debido al crecimiento de la población, y al avance del área urbana y la frontera agrícola, es visible un agotamiento y contaminación de los recursos naturales con que cuenta el Municipio. Lo cual se evidencia en una menor cobertura forestal y a la mala calidad de las aguas superficiales.
2. Los bajos niveles de educación, inciden en que los habitantes del lugar tengan menores competencias laborales para el desempeño de actividades ajenas a los sectores agrícola, pecuario y artesanal. Lo cual repercute en que las empresas comerciales e industriales no inviertan en el Municipio, al carecer éste de mano de obra calificada.
3. La carencia de organizaciones productivas en el Municipio, ha restado competitividad a los sectores agrícola, pecuario y artesanal. Lo cual se refleja en mayores dificultades al momento de abastecer al mercado en la cantidad, calidad y a los precios que ofrece los productos la competencia.
4. La crianza y engorde de ganado bovino, es la actividad más importante dentro del sector pecuario, sin embargo, a causa de una inadecuada comercialización y organización empresarial, la misma no ha alcanzado un crecimiento y desarrollo que le permita ser competitiva a nivel regional.
5. Conforme a las condiciones, características y recursos que posee el Municipio, más precisamente la aldea Las Brisas, se concluye que la

producción de rosa de jamaica es una potencialidad productiva aun sin explotar en el lugar.

6. Actualmente se enmarca la exclusión del género femenino en el desarrollo de las actividades productivas del Municipio, dado a que su participación se limita a las tareas del hogar y/o labores operativas en los sectores agrícola, pecuario y artesanal.
7. Por medio de una comercialización eficiente de la rosa de jamaica, es posible que se logre la captación de una parte de la demanda insatisfecha, lo que permitirá el posicionamiento del producto en el mercado.

## RECOMENDACIONES

Con el compromiso de proporcionar alternativas de solución a los distintos problemas que afectan a la población del Municipio, a continuación se presentan algunas sugerencias.

1. Que las autoridades ediles a través de la Dirección Municipal de Planificación -DMP-, formulen reglamentos sobre construcción de zonas residenciales con el objetivo de tener un crecimiento habitacional ordenado; aunado a lo anterior, se debe invitar a discutir a los presidentes de cada Consejo Comunitario de Desarrollo -COCODE-, así como a los productores agrícolas, pecuarios y artesanales, representantes del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- y del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN-, sobre el establecimiento de prácticas productivas que sean responsables con el medio ambiente.
2. Que la población en general se organice y con el apoyo de las autoridades ediles, exijan al Ministerio de Educación -MINEDUC-, una mayor cobertura a nivel primario, básico y diversificado, en este último se debe pedir también la impartición de carreras técnicas. Asimismo, se sugiere solicitar al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, la posibilidad que ofrezca algunos cursos en el Municipio, para lo cual se debe coordinar la habilitación de espacios con la Municipalidad. De igual forma, esta institución debe encargarse a través de diferentes medios de divulgación (afiches, volantes, entre otros), de informar a las personas sobre las distintas alternativas de estudio y adiestramiento, que brinda en su sede ubicada en Coatepeque.
3. Que los pobladores se organicen en agrupaciones productivas, con el fin de potencializar y estimular la competitividad de los sectores agrícola, pecuario y

artesanal. Para lo cual, es imprescindible el liderazgo, comunicación, voluntad y trabajo en equipo de los productores.

4. Que los criadores de ganado bovino adopten estrategias de producción y mercadeo, referentes al incremento de la productividad y a la elección de nuevos canales de comercialización. Para lo cual, es impostergable la adopción de una organización empresarial que se base en la aplicación del proceso administrativo.
5. Que los pobladores de la aldea Las Brisas y otras comunidades cercanas, consideren el “Proyecto de Producción de Rosa de Jamaica”, como una alternativa viable de ingresos y empleo, que contribuirá al crecimiento económico y desarrollo social del Municipio.
6. Que las mujeres interesadas, en forma conjunta y organizadas en una cooperativa, pongan en marcha el “Proyecto de Producción de Rosa de Jamaica”, con el cual obtendrán una mayor independencia económica y serán participes de manera directa de las actividades productivas del Municipio.
7. Que las personas interesadas en el proyecto, adopten la comercialización propuesta, al incluir ésta el proceso, funciones, estructura y canal, acordes a la dinámica del mercado actual de rosa de jamaica.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. 1a. Ed. México, Mcgraw-Hill Interamericana, 354 p.
2. Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del Talento Humano. 1a. Ed. Colombia, Mcgraw-Hill Interamericana, 475 p.
3. Jiménez de Chang, Dina. 2001. Normas para Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación, 2a. Ed. Guatemala, Centro de documentación "Vitalino Girón Corado", 21 p.
4. Koontz, H. y Weihrich, H. 2007. Elementos de Administración, Un Enfoque Internacional. 7a. Ed. México, Mcgraw-Hill Interamericana, 465 p.
5. Martínez, V. 2011. Flor de jamaica, un diurético que no todos pueden tomar. (en línea). Colombia. Consultado el 7 de dic. 2012. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/vida-sana/>
6. Meza Chavarria, Pedro 2012. Guía: Flor de jamaica (*Hibiscus sabdariffa* L) e (*Hibiscus cruentus* Bertol). (en línea). Nicaragua. Consultado el 7 de dic. 2012. Disponible en: <http://www.adesnic.org/wp-content/uploads/2012/02/Gu%C3%A Da-Flor-de-Jamaica.pdf>.
7. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. 2005. Guía Práctica Sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. 6a. Ed. Guatemala, Litografía CIMGRA, 281 p.
8. Revista de divulgación científica y tecnológica de la Universidad Veracruzana. 2006. Los usos y maravillas de la jamaica. (en línea). México. Consultado el 25 de nov. 2012. Disponible en: <http://www.uv.mx/cienciahombre/revistae/vol19num2/articulos/jamaica/index.html>

9. Secretaría de Salud. Guía de Alimentos para la Población Mexicana. (en línea). México. Consultado el 7 de dic. 2012. Disponible en: <http://www.todoensobrepesoyobesidad.org/obesi2/pdf/guia.pdf>.
10. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. 2006. Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso Administración II. 1a. Ed. Guatemala, Grupo LITOPROGUA, 154 p.

# Anexo 1



COOPERATIVA PRODUCTORA  
DE ROSA DE JAMAICA,  
BRISAS DE FLORES, R.L.

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN



Grupo EPS | Segundo semestre 2012.

## ÍNDICE

### Página

	<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>1.</b>	<b>COOPERATIVA PRODUCTORA DE ROSA DE JAMAICA, BRISAS DE LAS FLORES R.L.</b>	
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	MISIÓN	1
1.3	VISIÓN	2
1.4	VALORES	2
1.5	OBJETIVOS	2
1.5.1	Objetivo general	3
1.5.2	Objetivos específicos	3
1.6	BASE LEGAL	3
<b>2.</b>	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>	
2.1	OBJETIVOS DEL MANUAL	5
2.1.1	Objetivo general	5
2.1.2	Objetivos específicos	5
2.2	CAMPO DE APLICACIÓN	5
<b>3.</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	
3.1	ORGANIGRAMA GENERAL	6
3.2	FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	7
3.3	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS/CARGOS	9

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. "Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores R.L.". Organigrama General. Año 2012.	6

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango. "Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L.". Nomenclatura administrativa. Año 2012.	10

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual es una herramienta administrativa que tiene como firme propósito, mostrar una perspectiva general de la “Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L.”, así como facilitar la captación y comprensión de las funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto o cargo.

El mismo posee información detallada referente a los antecedentes, misión, visión, valores, objetivos, valores, base legal, estructura organizacional, funciones y la descripción de los cargos de cada unidad administrativa. Además, revela los niveles jerárquicos, atribuciones y responsabilidades de cada colaborador.

Es de aplicación general en toda la estructura orgánica, dado que debe ser parte integral en la inducción de nuevo personal, debido a que se convierte en una guía o un camino a seguir necesariamente.

Se debe tener siempre presente que es necesario su actualización constante, como resultado de un análisis periódico de la organización, con el objetivo que la Cooperativa se adapte a las nuevas exigencias del mercado.



## **1. COOPERATIVA PRODUCTORA DE ROSA DE JAMAICA, BRISAS DE FLORES, R.L.**

Con el propósito de conocer los diversos aspectos relacionados a la Cooperativa, entre los que se pueden mencionar los antecedentes, la misión, visión, valores, objetivos y la base legal. Se aborda cada uno de estos a continuación.

### **1.1 ANTECEDENTES**

La creación de la “Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L.”, es resultado de la iniciativa de una parte de la población del género femenino del municipio de Flores Costa Cuca, por promover el desarrollo económico y social a través de la diversificación agrícola.

En base a las potencialidades aún sin explotar y a las condiciones propicias de la aldea Las Brisas, surge la propuesta de inversión referente a la producción de rosa de jamaica. Dicho centro poblado cuenta con el clima, suelo, topografía, precipitación pluvial y vías de acceso, necesarios para esta clase de cultivo.

Asimismo, con base a estudios de mercado, técnico, financiero, administrativo y legal, se dictaminó la viabilidad y conveniencia de llevar a cabo en ese lugar la iniciativa.

Con el fin de generar un sentido de pertenencia, y que esto sea motivo de orgullo para los asociados y pobladores del lugar, el nombre de la Cooperativa deriva de la unión de los apelativos de la Aldea y el Municipio.



## **1.2 MISIÓN**

Procurar la producción de rosa de jamaica de alta calidad, con la finalidad de garantizar la satisfacción de las necesidades y exigencias del consumidor final.

## **1.3 VISIÓN**

Contribuir al desarrollo rural del municipio de Flores Costa Cuca, departamento de Quetzaltenango, mediante la diversificación agrícola a través de la producción de rosa de jamaica de alta calidad, y lograr con ello el posicionamiento de la Cooperativa y el producto en el mercado nacional.

## **1.4 VALORES**

La Cooperativa, se caracteriza en todo momento por los siguientes valores, los cuales rigen su accionar en cualquier actividad.

Los valores que rigen el accionar de las actividades de la Cooperativa, se mencionan a continuación:

- Integridad.
- Trabajo en equipo.
- Equidad.
- Responsabilidad.
- Mística.
- Innovación.

## **1.5 OBJETIVOS**

Los objetivos que la Cooperativa pretende alcanzar de forma general y específica, se describen a continuación.



### **1.5.1 Objetivo general**

Fundar una organización que busque ante todo la mejora sostenible de las condiciones de vida de sus asociados y el desarrollo socioeconómico del municipio de Flores Costa Cuca.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Crear una cooperativa que agrupe a mujeres interesadas en la producción de rosa de jamaica y así brindar alternativas de superación personal y familiar a la población femenina del Municipio.
- Involucrar de manera organizada y formal al género femenino en las actividades productivas de las comunidades a las que representan.
- Administrar de manera eficiente los recursos que posee la Cooperativa, de tal forma que los asociados logren los beneficios esperados.
- Llevar a cabo una adecuada gestión del talento humano de manera tal que exista una simbiosis entre los objetivos organizacionales e individuales.
- Determinar los aspectos legales a los cuales debe estar sujeto el proyecto.
- Generar fuentes de trabajo para la obtención de mayores ingresos por parte de los pobladores del Municipio.

## **1.6 BASE LEGAL**

La “Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L.”, se rige bajo las siguientes normativas:

- **Constitución**
  - ✓ Constitución Política de la República, Asamblea Nacional Constituyente 1985 y sus Reformas, artículos 5, 26, 34, 39, 101, 102, 103, 106, 118, 126, 128, 13.



- **Códigos**

- ✓ Código de Comercio, Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, artículos 718, 719, 720, 721, 722, 726, 727 y 728.
- ✓ Código de Trabajo, Decreto 1441, del Congreso de la República de Guatemala. Sección segunda, Capítulo Quinto Obligación de los Patronos.

- **Reglamentos**

- ✓ Reglamento de Ley General de Cooperativas, Acuerdo Gubernativo 7-79, del Organismo Ejecutivo de la República de Guatemala.

- **Leyes**

- ✓ Ley General de Cooperativas, Decreto Legislativo 82-78 del Congreso de la República de Guatemala, artículos 2 y 3.
- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 y sus reformas, del Congreso de la República de Guatemala, artículo 6.
- ✓ Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA–, Decreto 27-92, del Congreso de la República de Guatemala.
- ✓ Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala y demás disposiciones legales que rigen las entidades de esta naturaleza.

- **Acuerdos**

- ✓ Acuerdo 121-85 de la Dirección Interventora del Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP–.



## **2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Para conocer los fines que se persiguen con la creación e implementación del presente manual, se describen los diversos elementos que deben ser de conocimiento de todos los colaboradores de la organización.

### **2.1 OBJETIVOS DEL MANUAL**

Los fines que se pretenden alcanzar con la creación y aplicación del presente manual, se detallan en forma general y específica.

#### **2.1.1 Objetivo general**

Elaborar y proporcionar un instrumento que sirva de apoyo en la definición de las funciones y la estructura orgánica de la Cooperativa.

#### **2.1.2 Específicos**

- Orientar a los nuevos integrantes de la organización, en su incorporación a la misma.
- Determinar las atribuciones y responsabilidades propias a cargo, con el propósito de evitar la duplicidad de funciones.
- Presentar en forma gráfica la estructura organizacional.
- Definir las líneas de jerarquía, canales de comunicación y coordinación entre las distintas unidades.
- Fijar por escrito los grados de autoridad y responsabilidad de cada cargo.
- Dar una visión global y específica de la organización.

### **2.2 CAMPO DE APLICACIÓN**

El presente manual ha sido creado para uso exclusivo de la “Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L.”, el mismo debe ser de conocimiento general y ser aplicado a todos los colaboradores de las distintas unidades de la organización.



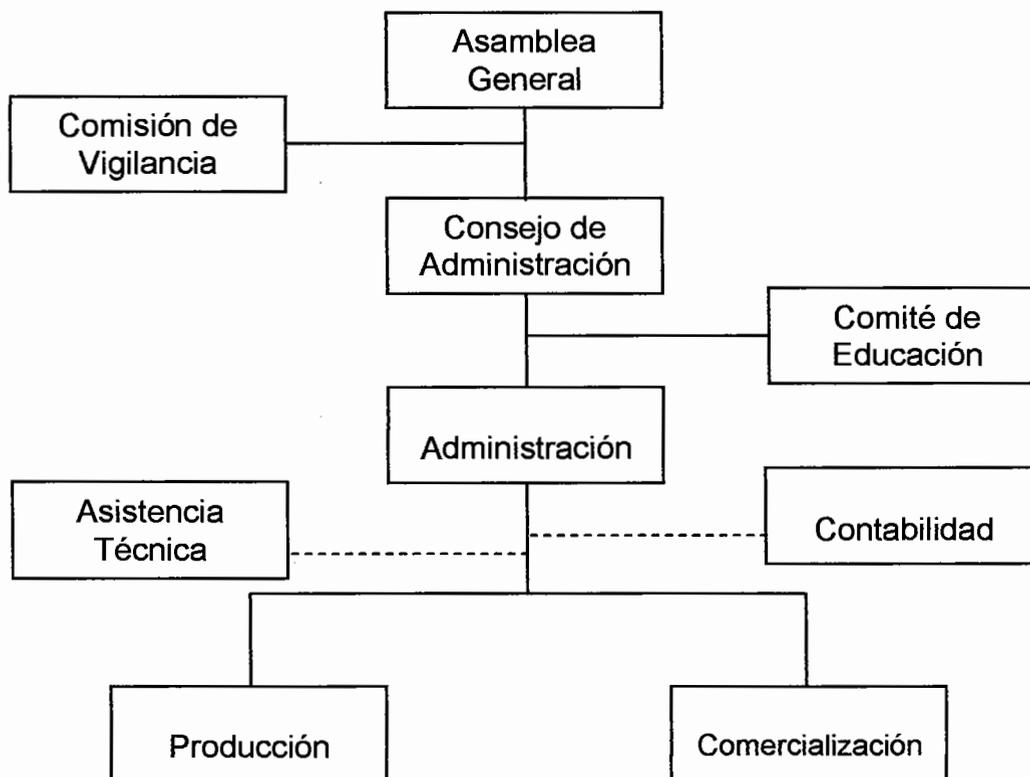
### 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la implementación de una estructura que defina las líneas de comunicación y autoridad dentro de la organización, es imprescindible precisar las funciones básicas de las unidades y de los cargos que son parte de las mismas.

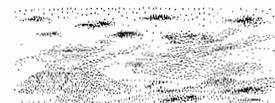
#### 3.1 ORGANIGRAMA GENERAL

Para visualizar las relaciones jerárquicas que determinan los conductos de comunicación, coordinación y autoridad en la Cooperativa, se presenta el siguiente esquema.

**Gráfica 1**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**Proyecto: producción de rosa de jamaica**  
**“Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L.”**  
**Organigrama General**  
**Año 2012**



Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.



El nivel estratégico, está integrado por la Asamblea General y el Consejo de Administración, quienes son los encargados de la planificación a largo plazo de la entidad, evaluar y tomar decisiones en base a los informes que presenten las unidades que tienen bajo su cargo con el fin de alcanzar los objetivos de la Cooperativa y sus asociados.

Además, se cuenta con el apoyo de la Comisión de Vigilancia, responsable directo del cumplimiento de las metas y de fiscalizar el buen manejo del patrimonio de la organización. Por último, y sin dejar de ser importante se encuentra el Comité de Educación, encargado del establecimiento de programas educativos y de capacitación que tengan como meta el aumento de las competencias laborales de los miembros.

Seguidamente, en el nivel táctico, se sitúa la unidad de Administración que es la delegada para el desarrollo del proceso administrativo en la Cooperativa, con la intención que las actividades que lleven a cabo los colaboradores, estén en concordancia con el logro de los objetivos organizacionales.

Y, por último, en el nivel operativo, se hallan los departamentos de Producción y Comercialización, quienes ejecutan las labores asignadas según sea su naturaleza.

### **3.2 FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS**

Las unidades que conforman la Cooperativa, tienen bajo su responsabilidad la ejecución de distintas tareas, las cuales son específicas a la función que desempeña cada una de ellas.



- **Asamblea General**

Es el órgano que entre sus funciones se encuentran el conocer, analizar, evaluar y dictaminar en base a los informes de producción, comercialización, financiero y administrativo, si los objetivos organizacionales se han alcanzado; asimismo, es responsable de elegir al Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia y al Comité de Educación; además, debe aprobar reglamentos, estatutos y políticas internas, y acudir a las sesiones programadas cada cierto tiempo para la discusión de temas concernientes al funcionamiento del proyecto. Se propone que lo integren las asociadas.

- **Consejo de Administración**

Es nombrado por la Asamblea General, y es responsable de llevar a cabo una planeación estratégica que permita el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas; así también, de asegurar el cumplimiento de los reglamentos, estatutos y políticas internas.

Una más de las tareas que debe efectuar, es convocar a las asambleas generales rutinarias o extraordinarias, para dar a conocer mediante informes la situación de la organización a las asociadas.

- **Comisión de Vigilancia**

Dentro de sus funciones destacan velar porque los recursos con que cuenta la Cooperativa sean optimizados, y que en base a los parámetros previamente establecidos, detectar la posible existencia de deficiencias en los procesos llevados a cabo por las distintas unidades.

- **Comité de Educación**

Es el responsable directo de proponer, programar, ejecutar y evaluar los cursos educativos y de capacitación, para lo cual debe incluir la organización de clases,



conferencias y charlas, referente a temas de interés y provecho para la Cooperativa.

- **Administración**

Se encarga de planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar los recursos y actividades de la Cooperativa, es decir, llevar a cabo el proceso administrativo en la institución. Además, es responsable de efectuar los trámites legales de la empresa.

- **Producción**

Es la unidad designada para planificar, controlar y desarrollar las diferentes tareas relacionadas a la producción de rosa de jamaica. Es responsable de llevar a cabo el proceso productivo de manera eficiente, así también, de elaborar los requerimientos de insumos necesarios para el cultivo.

- **Comercialización**

Es el encargado del posicionamiento de la Cooperativa en el mercado de la rosa de jamaica, debe proponer estrategias que permitan una pertinente comercialización del producto. Ante lo cual, hará los contactos con los potenciales compradores y el monitoreo constante de los precios.

### **3.3 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS/CARGOS**

Por medio de ésta, se identifican las funciones, atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidades y otras especificaciones inherentes al cargo.

Para facilitar la identificación de cada cargo o puesto, se ha codificado la siguiente nomenclatura.



**Tabla 1**  
**Municipio de Flores Costa Cuca, Departamento de Quetzaltenango**  
**“Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de las Flores, R.L.”**  
**Año 2012**

<b>Orden</b>	<b>Cargo o puesto</b>	<b>Código</b>
1	Presidente Consejo de Administración	A-1
2	Vice-presidente Consejo de Administración	A-2
3	Encargado de Comisión de Vigilancia	A-3
4	Encargado de Comité de Educación	A-4
5	Administrador	A-5
6	Encargado de Comercialización	A-6
7	Encargado de Producción y Jornalero	A-7

Fuente: investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2012.



<b>Descripción técnica del cargo</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	Código: A-1	Página 1 de 2

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Título:</b>	Presidente Consejo de Administración
<b>Ubicación:</b>	Consejo de Administración
<b>Inmediato superior:</b>	Ninguno
<b>Subalternos:</b>	Vice-presidente Consejo de Administración y el Administrador.

## II. DESCRIPCIÓN

Es un cargo de carácter directivo, es responsable directo por el buen funcionamiento de la Cooperativa a través del alcance de objetivos y metas previamente establecidas. Además, es el encargado de convocar a las sesiones periódicas o de emergencia de la Asamblea General. Asimismo, es el representante legal de la organización.

### Atribuciones

- Formular y proponer planes estratégicos ante la Asamblea General.
- Presidir las sesiones de la Asamblea General.
- Asignar objetivos y metas a alcanzar al Administrador.
- Velar por el cumplimiento de los reglamentos, normas y políticas.
- Representar legalmente a la Cooperativa.

### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación directa con la Asamblea General para trasladar información concerniente al funcionamiento de la Cooperativa, así como tendrá un contacto constante con el Administrador en virtud de la solicitud de informes periódicos.



<b>Descripción técnica del cargo</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	Código: A-1	Página 2 de 2

### **Autoridad**

Delegar funciones y responsabilidades al Administrador, y responder por los resultados obtenidos ante la Asamblea General.

### **Responsabilidades**

Es responsable de las labores propias y de las que desarrolle el Comité de Educación y el Administrador. Además, debe velar por el buen funcionamiento de la Cooperativa.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

- a) Ser miembro de la Cooperativa.
- b) Género femenino.
- c) Residir preferiblemente en la aldea Las Brisas o en comunidad cercana.
- d) Disponibilidad de tiempo.
- e) Título de nivel diversificado o mínimo haber cursado tercero básico.
- f) Ningún tipo de parentesco con el Administrador.
- g) Habilidades de dirección y control de personal.
- h) Capacidad para resolución de conflictos.
- i) Conocimiento sobre producción agrícola.
- j) Salario Ad Honorem.



<b>Descripción técnica del cargo</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	Código: A-2	Página 1 de 2

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Título:</b>	Vice-presidente Consejo de Administración
<b>Ubicación:</b>	Consejo de Administración
<b>Inmediato superior:</b>	Presidente Consejo de Administración
<b>Subalternos:</b>	Ninguno

## II. DESCRIPCIÓN

Es un cargo de carácter directivo, sirve de apoyo al Presidente para la ejecución de las funciones delegadas al Consejo de Administración y la toma de decisiones. A la vez, debe velar por el cumplimiento de las decisiones de la Asamblea General. Es responsable de suplir a su jefe inmediato en caso de la ausencia del mismo.

### Atribuciones

- Suplir al Presidente del Consejo de Administración, durante la ausencia e imposibilidad de ejercer sus funciones del mismo.
- Verificar el cumplimiento de los reglamentos, normas y políticas.
- Solicitar información administrativa y financiera.
- Proponer planes y programas de acción.
- Proponer alternativas de solución de conflictos.
- Apoyar al Presidente en las actividades que éste ejecute.

### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener una estrecha relación con el Presidente del Consejo de Administración, en virtud de servir de apoyo en la formulación de planes y programas de acción que den soporte a las estrategias.



<b>Descripción técnica del cargo</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	Código: A-2	Página 2 de 2

### **Autoridad**

En el desarrollo de sus funciones, tiene empoderamiento para decidir la manera de su planeación, formulación y ejecución, sin olvidar, que estas deben ser acordes con lo requerido por su jefe inmediato. Asimismo, en ocasiones debe asumir las atribuciones del Presidente del Consejo de Administración cuando éste se ausente.

### **Responsabilidades**

Es responsable de las labores asignadas por su jefe inmediato. Además, debe sugerir alternativas de solución ante el surgimiento de alguna problemática en su propia unidad.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

- a) Ser miembro de la Cooperativa.
- b) Género femenino.
- c) Residir en el municipio de Flores Costa Cuca.
- d) Mínimo tercero básico.
- e) Habilidades de dirección y control de personal.
- f) Conocimiento sobre producción agrícola.
- g) Salario Ad Honorem.

### Descripción técnica del cargo

“Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L.”

Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.

Código: A-3

Página 1 de 2

#### I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título:</b>	Encargado Comisión de Vigilancia
<b>Ubicación:</b>	Comisión de Vigilancia
<b>Inmediato superior:</b>	Asamblea General
<b>Subalternos:</b>	Ninguno

#### II. DESCRIPCIÓN

Es un cargo que realiza actividades de control y fiscalización de los recursos asignados y el desarrollo de las funciones de las diferentes áreas que componen la organización. Se encarga de verificar que se cumpla con lo establecido en las normas, reglamentos, políticas y disposiciones aprobados por la Asamblea General.

#### Atribuciones

- Presentar soluciones inmediatas para la corrección de fallas o anomalías detectadas.
- Fiscalizar a todas las unidades que conforman la organización.
- Dictaminar y presentar informes sobre el desempeño laboral y funcional de cada unidad.

#### Relaciones de trabajo

Debe mantener un contacto constante con el Consejo de Administración, el Comité de Educación, y los departamentos de Administración, Producción y Comercialización, debido a las funciones de control y fiscalización que es preciso que ejerza sobre estas unidades para garantizar el uso óptimo de los recursos, de los cuales debe informar a la Asamblea General.



<b>Descripción técnica del cargo</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	Código: A-3	Página 2 de 2

### **Autoridad**

Tiene la potestad de solicitar la información que considere pertinente, para el control y fiscalización de los recursos. Así también, puede participar en la resolución de fallas o anomalías que afectan el desenvolvimiento de la organización.

### **Responsabilidades**

Se encarga de la optimización de los recursos que posee la Cooperativa, para lo cual debe velar por el manejo responsable de los mismos por las diferentes unidades.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

- a) Ser miembro de la Cooperativa.
- b) Género femenino.
- c) De preferencia título de Perito Contador o mínimo tercero básico.
- d) Buenas relaciones interpersonales.
- e) Residir en el municipio de Flores Costa Cuca.
- f) Conocimientos sobre producción agrícola.
- g) Dieta de Q.75.00 por sesión ordinaria o extraordinaria.



<b>Descripción técnica del cargo</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	Código: A-4	Página 1 de 2

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Título:</b>	Encargado Comité de Educación
<b>Ubicación:</b>	Comité de Educación
<b>Inmediato superior:</b>	Asamblea General
<b>Subalternos:</b>	Ninguno

## II. DESCRIPCIÓN

Es responsable por la creación y ejecución de programas de educación, cuya finalidad sean la formación integral de los miembros y colaboradores de la Cooperativa.

### Atribuciones

- Detectar las necesidades de educación y formación integral.
- Elaborar programas y planes de acción.
- Organizar cursos, conferencias y charlas relacionadas al cooperativismo y a la producción de rosa de jamaica.
- Dar a conocer e invitar a los asociados, colaboradores y a la población a que participe en las diferentes actividades educativas, culturales y deportivas que organice la Cooperativa.
- Evaluar el grado de asimilación de los conocimientos proporcionados a las personas.

### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza del cargo, deberá mantener relación con la Asamblea General, el Consejo de Administración y con el Administrador. Además, tendrá contacto con los encargados de Producción y Comercialización, con el objetivo de realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en los colaboradores.



<b>Descripción técnica del cargo</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	Código: A-4	Página 2 de 2

### **Autoridad**

No ejerce autoridad sobre ninguna unidad administrativa, sin embargo, tiene la autorización para solicitar información referente a la formación educativa de los miembros y colaboradores de la organización.

### **Responsabilidades**

Es responsable de las labores propias y del asesoramiento en cuestiones técnicas y de formación educativa a la Cooperativa.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

- a) Ser miembro de la Cooperativa.
- b) Género femenino.
- c) Título a nivel medio de preferencia en el área de magisterio o mínimo tercero básico.
- d) Buenas relaciones interpersonales.
- e) Excelente comunicación oral y escrita.
- f) Residir en el Municipio.
- g) Dieta de Q.75.00 por sesión ordinaria o extraordinaria.



<b>Descripción técnica del puesto</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	Código: A-5	Página 1 de 2

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Título:</b>	Administrador
<b>Ubicación:</b>	Administración
<b>Inmediato superior:</b>	Presidente Consejo de Administración
<b>Subalternos:</b>	Encargado de Producción Encargado de Comercialización

## II. DESCRIPCIÓN

Es un puesto de carácter táctico, que tiene a su cargo la planificación, organización, dirección, integración y control. Es responsable de la ejecución de la planeación estratégica, para lo cual debe velar que los esfuerzos individuales confluyan en cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### Atribuciones

- Administrar los recursos materiales, financieros y tecnológicos.
- Gestionar el talento humano para que exista una simbiosis entre los objetivos organizacionales e individuales.
- Llevar a cabo el proceso administrativo dentro de la Cooperativa.
- Informar a su jefe superior sobre el alcance de los objetivos propuestos.

### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación directa con el Presidente del Consejo de Administración, para transmitir información referente a la producción, comercialización y rentabilidad del producto, así como tendrá un contacto estrecho con los encargados de Vigilancia, Producción y Comercialización.



<b>Descripción técnica del puesto</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	Código: A-5	Página 2 de 2

### **Autoridad**

Delegar funciones y actividades a los encargados de Producción y Comercialización, además, establecerá metas a alcanzar a los mencionados cargos.

### **Responsabilidades**

Es responsable de las labores asignadas por el Consejo de Administración y de las que desarrolle el personal que tiene bajo su cargo. Además, debe dar solución inmediata a los problemas que surjan en las unidades de Producción y Comercialización.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

- a) Título de nivel diversificado de preferencia en Administración de Empresas.
- b) Género femenino.
- c) Experiencia mínima de un año en puesto similar.
- d) Residir en el municipio de Flores Costa Cuca.
- e) Habilidades de dirección y control de personal.
- f) Capacidad para resolución de conflictos.
- g) Conocimiento sobre asuntos de producción y comercialización agrícola.
- h) Salario Q.2,074.00 mensual, más prestaciones de ley.



<b>Descripción técnica del puesto</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	Código: A-6	Página 1 de 2

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Título:</b>	Encargado de Comercialización
<b>Ubicación:</b>	Comercialización
<b>Inmediato superior:</b>	Administrador
<b>Subalternos:</b>	Ninguno

## I. DESCRIPCIÓN

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene bajo su responsabilidad la coordinación de las estrategias y actividades relacionadas a la comercialización del producto a nivel Nacional. De tal forma, ha de evaluar las perspectivas que se tienen del posicionamiento de la Cooperativa en el mercado, en atención a las necesidades de los consumidores y las tácticas aplicadas por la competencia.

### Atribuciones

- Diseñar e implementar estrategias de mercadeo del producto.
- Emitir el plan anual de ventas.
- Contactar a los clientes actuales y potenciales.
- Analizar la dinámica del mercado Nacional.
- Presentar informes de ventas por cada cosecha y año.

### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación con el Administrador en cuanto a la puesta en marcha de estrategias encaminadas a posicionar al producto y a la Cooperativa en el mercado. Asimismo, tendrá un acercamiento con los clientes actuales y potenciales, con el fin coordinar las solicitudes referentes a calidad y cantidad de rosa de jamaica que éstos hagan.



<b>Descripción técnica del puesto</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	Código: A-6	Página 2 de 2

### **Autoridad**

Tiene poder de decisión, sobre como llevar a cabo las funciones propias de su cargo, de las cuales ha de responder ante su jefe inmediato. Para lo cual, se regirá a los planes y programas elaborados por el mismo.

### **Responsabilidades**

Es responsable de dar solución inmediata a los problemas que surjan durante la comercialización del producto, para lo cual debe prever posibles inconvenientes que se presenten durante el mercadeo. Asimismo, debe mantenerse actualizado en cuanto a las necesidades de los consumidores de rosa de jamaica y los precios de la competencia.

## **II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

- a) Género femenino.
- b) Estudios a nivel diversificado preferiblemente en mercadotecnia y publicidad.
- c) Experiencia en el mercadeo de productos agrícolas.
- d) Residir en el municipio de Flores Costa Cuca.
- e) Buenas relaciones interpersonales.
- f) Capacidad de convencimiento.
- g) Habilidad numérica.
- h) Conocimiento de programas de computación.
- i) Honorarios de Q.2,500.00 mensuales.



<b>Descripción técnica del puesto</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	Código: A-7	Página 2 de 2

### **Autoridad**

Delegar actividades y tareas a las personas pertenecientes a la unidad de Producción. Para lo cual debe exigir que el jornalero sea capaz de ejecutar las actividades concernientes al proceso productivo. Además, tiene la potestad de solicitar los insumos necesarios para llevar a cabo el mismo.

### **Responsabilidades**

Es responsable que el proceso productivo sea concretado de manera efectiva, por tal razón, debe coordinar los esfuerzos de los jornaleros y los propios, para que las actividades concuerden con lo que se necesita.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

- a) Mínimo tercero básico.
- b) De preferencia haber recibido capacitación en proceso de producción agrícola.
- c) Conocimiento de proceso productivo de rosa de jamaica.
- d) Manejo de instrumentos y herramientas agrícolas.
- e) Capacidad para trabajar en equipo.
- f) Proactivo y dinámico.
- g) Habilidad en control de personal.
- h) Residir en el municipio de Flores Costa Cuca.
- i) Salario de Q.2,074.00 mensual, más prestaciones de ley.

### Descripción técnica del puesto

“Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L.”

Elaborado por: Grupo EPS, segundo semestre 2012.

Código: A-7

Página 1 de 2

#### I. IDENTIFICACIÓN

<b>Título:</b>	Jornalero
<b>Ubicación:</b>	Producción
<b>Inmediato superior:</b>	Encargado de Producción
<b>Subalternos:</b>	Ninguno

#### II. DESCRIPCIÓN

Es un puesto de carácter operativo, que tiene bajo su responsabilidad llevar a cabo el proceso productivo, conforme a los procedimientos y técnicas establecidos.

#### Atribuciones

- Ejecutar las órdenes emanadas por su inmediato superior.
- Realizar la siembra, cuidado, cosecha, secado y embalaje del producto.
- Trasladar la producción a la bodega rentada por la Cooperativa.

#### Relaciones de trabajo

Por las características de su puesto, debe trabajar de manera conjunta y bajo las órdenes del Encargado de Producción, para el desarrollo efectivo del proceso de productivo.

#### Autoridad

Para el desarrollo de las tareas asignadas, tiene independencia en la toma de decisiones, siempre que estas sean acordes a los estándares definidos para el proceso productivo.



<b>Descripción técnica del puesto</b>		
"Cooperativa Productora de Rosa de Jamaica, Brisas de Flores, R.L."		
Elaborado por: Grupo EPS, segundo semestre 2012.	Código: A-7	Página 2 de 2

### **Responsabilidades**

Es responsable de efectuar sus funciones en conformidad a las exigencias del proceso de producción. Además, debe velar por el buen uso de los instrumentos y herramientas de trabajo que se le han facilitado para la ejecución de sus labores.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

- a) Ser miembro de la Cooperativa.
- b) Género femenino.
- c) Saber leer y escribir.
- d) Residir en las cercanías del lugar de producción.
- e) Conocimiento sobre producción agrícola.
- f) Jornal Q.68.00.

# Anexo 2



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
COOPERATIVA PRODUCTORA DE ROSA DE JAMAICA,  
BRISAS DE FLORES, R.L.

Grupo EPS,

segundo semestre 2012.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>1. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
1.1 OBJETIVOS	1
1.1.1 General	1
1.1.2 Específicos	1
1.2 CAMPO DE APLICACIÓN	1
1.3 NORMAS DE APLICACIÓN	2
1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	2
1.5 DIAGRAMA DE FLUJO	2
1.6 SIMBOLOGÍA	2

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual es de carácter informativo, en él se detalla la secuencia procedimental necesaria en la ejecución de las funciones de las unidades que integran la Cooperativa. Asimismo, establece las normas a seguir en la realización de las actividades inherentes a cada puesto o cargo de trabajo, para lo cual limita el área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las labores cotidianas.

A la vez, éste instrumento es de suma importancia en el proceso de inducción al área de trabajo de los nuevos colaboradores, dado que brinda las directrices a seguir para el adecuado desenvolvimiento del recién incorporado. Además, sirve de guía y apoyo a los miembros actuales de la organización.

Con el propósito que éste instrumento contribuya al aumento de la productividad y optimización de los recursos dentro de la Cooperativa, debe estar siempre anuente a las nuevas tendencias, metodologías y técnicas, aplicables a la forma de llevar a cabo los procesos, por lo cual debe estar sujeto a mejoras continuas.

En el mismo se encontraran los objetivos, campo y normas de aplicación, descripción del procedimiento, diagramas de flujo y la simbología utilizada para su estructuración.



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

En la actualidad el éxito o fracaso de toda organización, depende que el bien o servicio que ofrece al mercado, sea un producto de calidad a un precio competitivo. Por consiguiente, la persona que interviene en el proceso de producción del mismo, debe tener pleno conocimiento de las normas y procedimientos que debe cumplir durante su creación.

### **1.1 OBJETIVOS**

Mediante su implementación en la ejecución de las funciones, actividades y tareas de los distintos puestos y cargos, se pretenden lograr los siguientes fines.

#### **1.1.1 GENERAL**

Otorgar a los miembros de la Cooperativa, un instrumento que los oriente en el desarrollo y ejecución correcta de las funciones propias a cada puesto o cargo, con lo cual se contribuirá a una mayor efectividad dentro de la organización.

#### **1.1.2 ESPECÍFICOS**

- Establecer las normas a las cuales se deben regir las actividades efectuadas por los miembros de la organización.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Describir y graficar la secuencia de cada procedimiento que se lleva a cabo en la Cooperativa.

### **1.2 CAMPO DE APLICACIÓN**

Su campo de acción se circunscribe al conjunto de unidades, niveles jerárquicos, puestos o cargos que tienen relación con los procedimientos posteriormente descritos, así como el área física donde se desarrollan las actividades.



### **1.3 NORMAS DE APLICACIÓN**

Se refiere a los lineamientos que regirán y guiarán la conducta del ejecutor de las actividades, que integran cada uno de los procedimientos. Dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes.

- Indicar la guía o marco de acción, al cual se debe remitir todo colaborador para el desarrollo de sus funciones.
- Dar a conocer la importancia de la adecuada ejecución de las actividades que forman parte de un procedimiento.
- Verificar la funcionalidad y utilidad del Manual, con el objetivo que se adapte a las necesidades de los ejecutores de los diferentes procedimientos.
- Manejar un lenguaje que sea comprensible para la mayoría de los miembros de la Cooperativa.

### **1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

Es la narración detallada referente a la ejecución de las operaciones y actividades que debe desempeñar el colaborador, dicha información es ordenada cronológica y secuencialmente.

### **1.5 DIAGRAMA DE FLUJO**

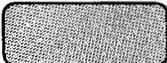
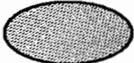
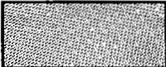
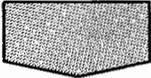
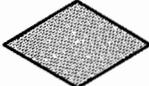
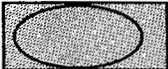
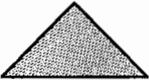
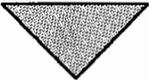
Es el esquema, dibujo, diseño o grafica de los pasos que se deben realizar para llevar a cabo determinado procedimiento. El mismo indica el recorrido desde el inicio hasta la conclusión de la serie de tareas que componen un proceso.

### **1.6 SIMBOLOGÍA**

Permite el establecimiento de un lenguaje común entre los miembros de la Cooperativa, para lo cual hace referencia a una serie de símbolos que facilitan la transmisión de conocimientos e indicaciones.



A continuación, se presentan los símbolos que propiciarán que dentro de la organización se maneje una misma jerga, la cual facilite la comunicación y transmisión de indicaciones sobre el desarrollo de las actividades.

Símbolo	Descripción
	<b>Terminal (inicio o fin):</b> marca el inicio o terminación del flujo.
	<b>Operación:</b> representa la realización de una actividad u operación relativa a un procedimiento.
	<b>Inspección:</b> indica que se realizará una revisión, verificación e inspección del procedimiento, para luego autorizar o rechazar su continuidad.
	<b>Documento:</b> representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas.
	<b>Conector:</b> representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	<b>Decisión o alternativa:</b> indica que un punto del flujo tiene varias opciones alternas.
	<b>Traslado:</b> representa la transferencia de funciones y atribuciones a otra unidad, sin perder por ello la secuencia lógica.
	<b>Inspección y operación:</b> se hace uso de este símbolo, en el momento en que se combinan ambas operaciones dentro del proceso.
	<b>Archivo temporal:</b> simboliza el archivo de un expediente o documento durante un cierto periodo de tiempo.
	<b>Archivo final:</b> indica que un documento es archivado de forma definitiva.



<b>Compra de insumos para la producción</b>		
No. de procedimiento: 1	Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	
Inicia: Encargado de Producción	Finaliza: Encargado de Producción	
No. de pasos: 7	Hoja: 1/3	Fecha: año 2012

### **Descripción**

Comprende la serie de pasos que son necesarios para efectuar la adquisición de insumos, los cuales serán utilizados para el cultivo de rosa de jamaica en el lugar de producción.

### **Objetivos**

- Obtener insumos de calidad a los mejores precios.
- Establecer los mecanismos de compra de insumos.
- Contar con los insumos en el momento preciso que se necesiten.

### **Normas**

- Las compras se realizarán a través de una solicitud de requerimiento, la cual debe ser trasladada con una semana de anticipación al Administrador.
- Deben realizarse cotizaciones con diferentes proveedores, con el objetivo de establecer el mejor precio y calidad.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
COOPERATIVA PRODUCTORA DE ROSA DE JAMAICA,  
BRISAS DE FLORES, R.L.



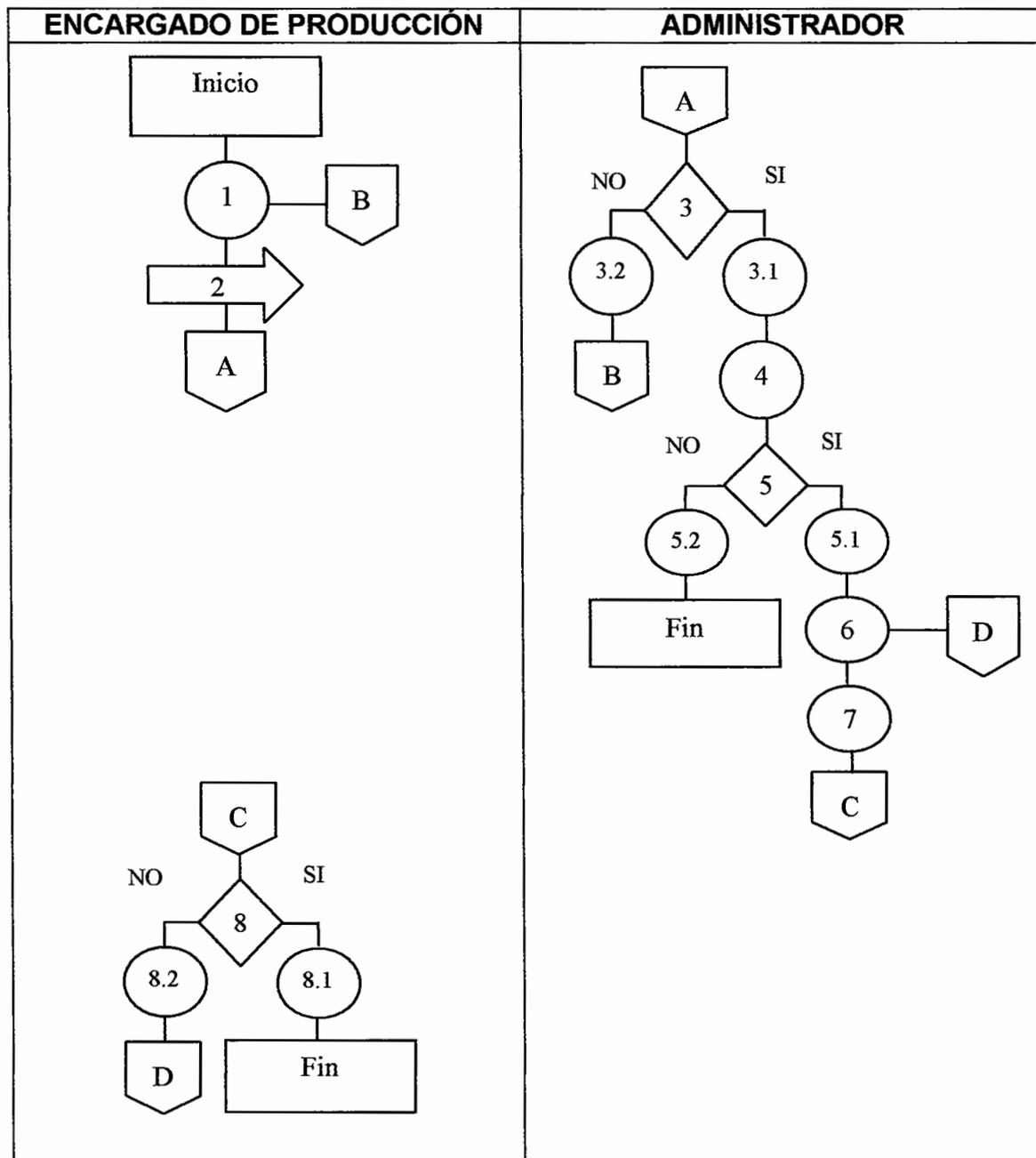
<b>Compra de insumos para la producción</b>		
No. de procedimiento: 1	Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	
Inicia: Encargado de Producción	Finaliza: Encargado de Producción	
No. de pasos: 7	Hoja: 2/3	Fecha: año 2012

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Encargado de Producción	1	Realiza la lista de insumos a solicitar.
	2	Transfiere la lista al Administrador.
Administrador	3	Analiza la lista de requerimientos.
	3.1	Si cumple con los requisitos, continúa el proceso.
	3.2	Si no cumple con los requisitos, regresa la lista al Encargado de Producción.
	4	Solicita la cotización de precios.
	5	Analiza las cotizaciones.
	5.1	Selecciona la que a su criterio, es la mejor opción.
Encargado de Producción	5.2	No realiza la compra.
	6	Acuerda con los proveedores la entrega de los insumos, con la salvedad que si éstos no cumplen con la calidad convenida, se hará la devolución de los mismos y se exigirá un reembolso.
	7	Emite cheque para el pago de los insumos.
	8	Recepción de los insumos.
	8.1	Si cumplen con la calidad, los recibe.
	8.2	Si no cumplen con la calidad, no los recibe.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
 COOPERATIVA PRODUCTORA DE ROSA DE JAMAICA,  
 BRISAS DE FLORES, R.L.



Compra de insumos para la producción		
No. de procedimiento: 1	Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	
Inicia: Encargado de Producción	Finaliza: Encargado de Producción	
No. de pasos: 7	Hoja: 3/3	Fecha: año 2012





<b>Elaboración de programas de capacitación</b>		
No. de procedimiento: 2	Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	
Inicia: Encargado del Comité de Educación	Finaliza: Asamblea General	
No. de pasos: 12	Hoja: ¼	Fecha: año 2012

**Descripción:**

Comprende la serie de pasos que son necesarios para efectuar programas de adiestramiento, como resultado de un Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación -DNC-, aplicado a los miembros de la Cooperativa.

**Objetivos:**

- Incrementar las capacidades laborales.
- Aumentar la productividad de la organización.
- Actualizar a los colaboradores en el uso de equipo, tecnología, métodos y técnicas.

**Normas**

- Los programas deben responder a una necesidad de adiestramiento.
- Deben ser medibles los resultados de la capacitación, es decir, especificar los niveles de productividad y eficacia.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
COOPERATIVA PRODUCTORA DE ROSA DE JAMAICA,  
BRISAS DE FLORES, R.L.

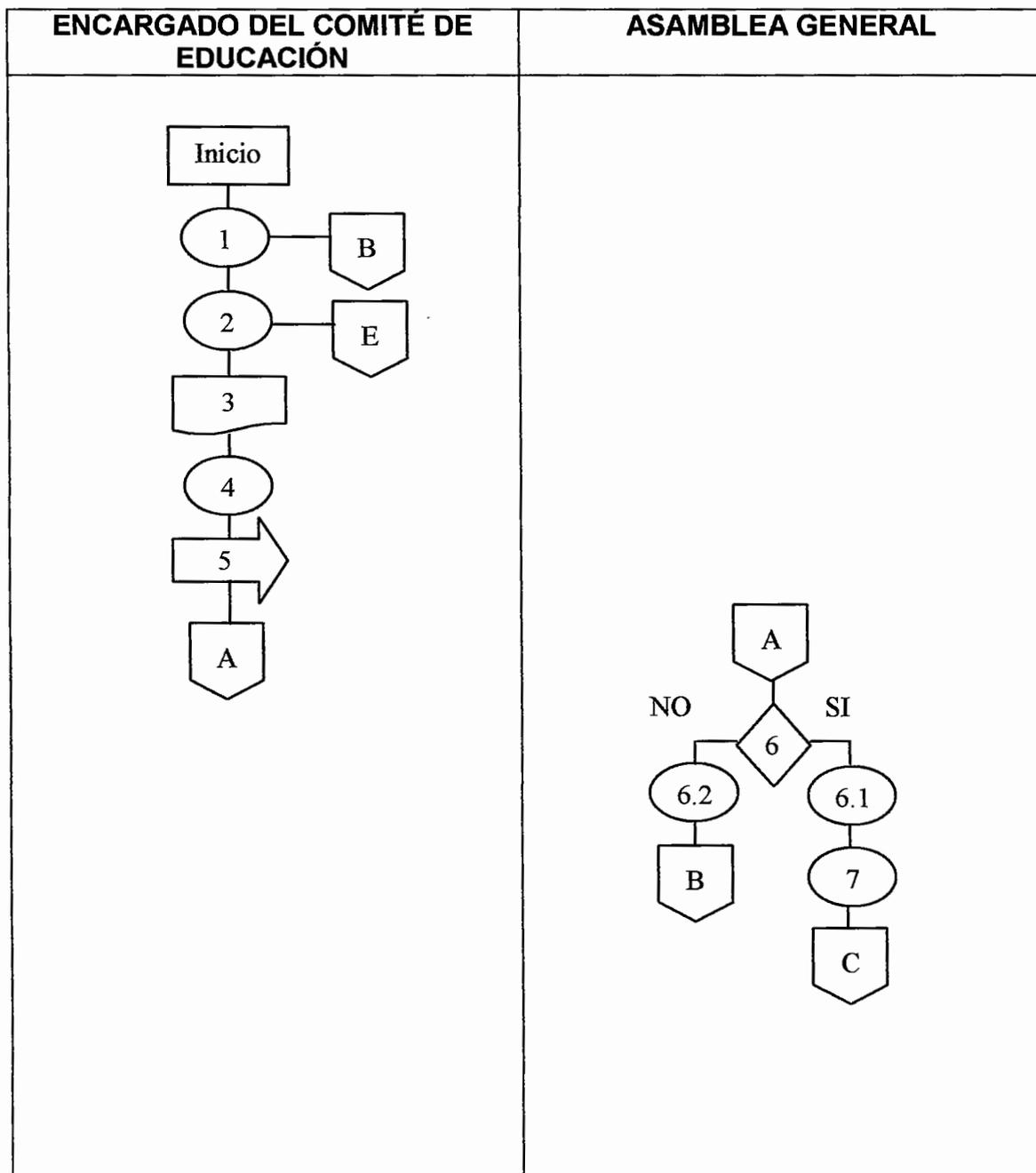


<b>Elaboración de programas de capacitación</b>		
No. de procedimiento: 2	Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	
Inicia: Encargado del Comité de Educación	Finaliza: Asamblea General	
No. de pasos: 12	Hoja: 2/4	Fecha: año 2012

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Encargado del Comité de Educación	1	Realiza el diagnóstico de las necesidades de capacitación.
	2	Analiza los resultados y prioriza en base a la importancia que tendrá el tipo de adiestramiento que se aplicará en la organización.
	3	Elabora el programa de capacitación, para lo cual se deben fijar fecha, lugar y capacitadores.
	4	Determina el presupuesto necesario para su ejecución.
	5	Traslada la propuesta y el presupuesto a la Asamblea General.
Asamblea General	6	Analiza y decide sobre la ejecución del programa de capacitación.
	6.1	Acepta la propuesta.
	6.2	Rechaza y solicita nueva propuesta.
Encargado del Comité de Educación	7	Ordena la ejecución del programa.
	8	Comunica e informa a las distintas unidades elegidas, sobre el programa de capacitación.
	9	Ejecuta el adiestramiento.
	10	Evalúa y realiza informe sobre los resultados obtenidos.
	11	Traslada el informe a la Asamblea General.
Asamblea General	12	Revisa el informe.
	12.1	Aprueba los resultados obtenidos.
	12.2	Desaprueba los logros alcanzados.



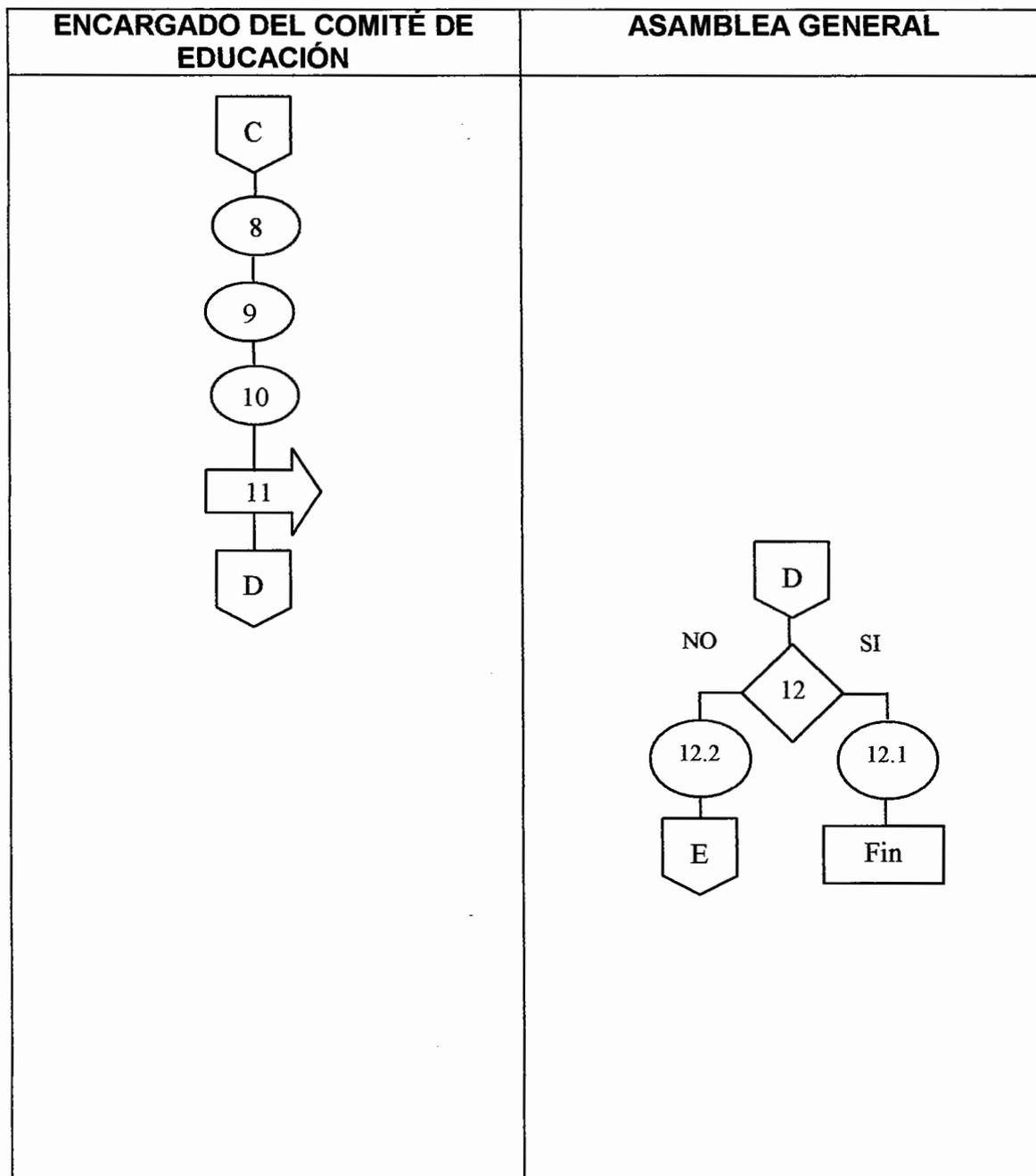
Elaboración de programas de capacitación		
No. de procedimiento: 2	Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	
Inicia: Encargado del Comité de Educación	Finaliza: Asamblea General	
No. de pasos: 12	Hoja: ¾	Fecha: año 2012



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
COOPERATIVA PRODUCTORA DE ROSA DE JAMAICA,  
BRISAS DE FLORES, R.L.



Elaboración de programas de capacitación		
No. de procedimiento: 2	Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	
Inicia: Encargado del Comité de Educación	Finaliza: Asamblea General	
No. de pasos: 12	Hoja: 4/4	Fecha: año 2012





<b>Almacenaje de la producción</b>		
No. de procedimiento: 3	Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	
Inicia: Jornaleros	Finaliza: Encargado de Producción	
No. de pasos: 7	Hoja: 1/3	Fecha: año 2012

**Descripción:**

Comprende la serie de pasos indispensables para el almacenamiento del producto, inmediatamente después de haber realizado la cosecha. Permite cuantificar el inventario.

**Objetivos:**

- Determinar la cantidad de producto en inventario de seguridad.
- Crear el ambiente propicio para el almacenaje del producto.

**Normas**

- La bodega donde se almacene el producto, debe ser un lugar limpio, libre de humedad y sin la presencia de insectos y roedores.
- Se deben utilizar costales de polietileno, donde se pondrán cantidades homogéneas del producto.

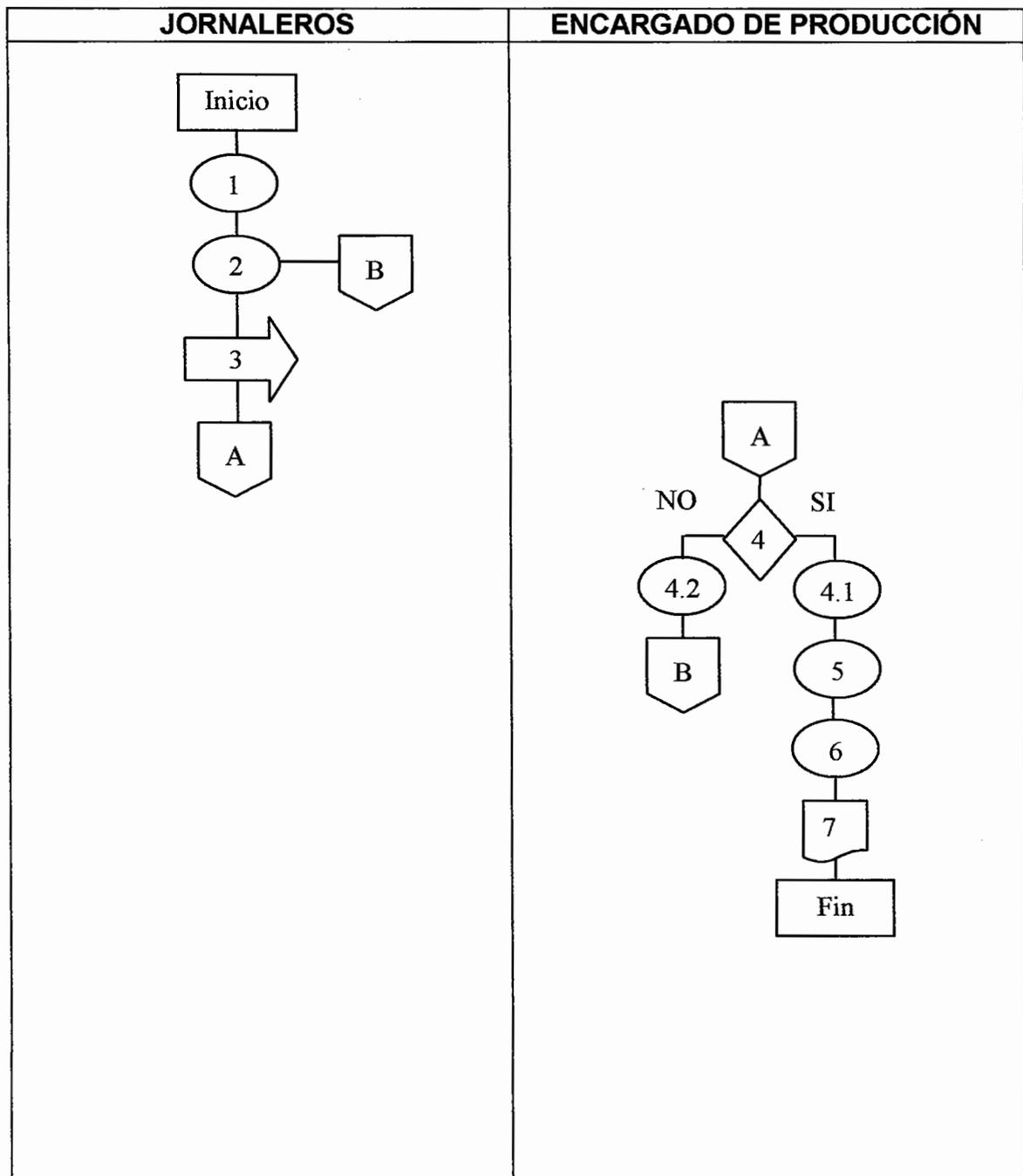


<b>Almacenaje de la producción</b>		
No. de procedimiento: 3	Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	
Inicia: Jornaleros	Finaliza: Encargado de Producción	
No. de pasos: 7	Hoja: 2/3	Fecha: año 2012

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Jornaleros	1	Recolectan la cosecha.
	2	Realizan el proceso de secado.
	3	Trasladan el producto a la bodega.
Encargado de Producción	4	Revisa el producto, con el objetivo de determinar su calidad (nivel de secado y color).
	4.1	Si llena los requisitos, continúa el almacenaje.
	4.2	Devuelve el producto para continuar con el proceso de secado.
	5	Pesa el producto y lo coloca en costales con cantidades homogéneas.
	6	Registra e ingresa el producto al inventario.
	7	Entrega al Administrador, el documento donde se indica la cantidad de producto, con que se cuenta en el inventario.



Almacenaje de la producción		
No. de procedimiento: 3	Elaborado por: Maynor Ovel Chicas Lima.	
Inicia: Jornaleros	Finaliza: Encargado de Producción	
No. de pasos: 7	Hoja: 3/3	Fecha: año 2012



# **Anexo 3**

**Anexo 3**  
**República de Guatemala**  
**Cálculo de proyección de producción, importaciones y exportaciones a**  
**través del método de mínimos cuadrados**  
**Proyecto: Producción de rosa de jamaica**  
**Cifras en quintales**

**1. Producción**

<b>Año</b>	<b>Y</b>	<b>X</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
2007	30,000	-2	-60,000	4
2008	30,200	-1	-30,200	1
2009	30,500	0	0	0
2010	30,500	1	30,500	1
2011	28,900	2	57,800	4
<b>Σ</b>	<b>150,100</b>		<b>-1,900</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia, con base en el documento "Otras plantas bebestibles: área cosechada y producción, años: 2001-2012", del Banco de Guatemala, Departamento de Estadísticas Económicas, Sección de Cuentas Nacionales, "Estadísticas de producción, exportación e importación de los principales productos agropecuarios, años, 2001-2012.

$$a = \frac{\sum y}{\sum n} \quad a = 150,100/5 = 30,020$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} \quad b = (-1,900)/10 = -190$$

$$Y_c = a + b(x)$$

$$(2012) Y_c = 30,020 + (-190)3 = 29,450$$

$$(2013) Y_c = 30,020 + (-190)4 = 29,260$$

$$(2014) Y_c = 30,020 + (-190)5 = 29,070$$

$$(2015) Y_c = 30,020 + (-190)6 = 28,880$$

$$(2016) Y_c = 30,020 + (-190)7 = 28,690$$

## 2. Importaciones

Año	Y	X	XY	X <sup>2</sup>
2007	26,113	-2	-52,226	4
2008	13,846	-1	-13,846	1
2009	11,097	0	0	0
2010	15,493	1	15,493	1
2011	11,279	2	22,558	4
<b>Σ</b>	<b>77,828</b>		<b>-28,021</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia, con base en el documento "Exportaciones e importaciones, Otros (rosa de jamaica), años: 2007-2011", del Ministerio de Economía, Dirección de Análisis Económico.

$$a = \Sigma y / \Sigma n \quad a = 77,828 / 5 = 15,566$$

$$b = \Sigma xy / \Sigma x^2 \quad b = (-28,021) / 10 = -2,802.11$$

$$Y_c = a + b(x)$$

$$(2012) Y_c = 15,566 + (-2,802.11)3 = 7,159$$

$$(2013) Y_c = 15,566 + (-2,802.11)4 = 4,357$$

$$(2014) Y_c = 15,566 + (-2,802.11)5 = 1,555$$

$$(2015) Y_c = 15,566 + (-2,802.11)6 = -1,247$$

$$(2016) Y_c = 15,566 + (-2,802.11)7 = -4,049$$

## 3. Exportaciones

Año	Y	X	XY	X <sup>2</sup>
2007	12,458	-2	-24,917	4
2008	10,686	-1	-10,686	1
2009	7,200	0	0	0
2010	7,134	1	7,134	1
2011	9,885	2	19,771	4
<b>Σ</b>	<b>47,364</b>		<b>-8,698</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia, con base en el documento "Exportaciones e importaciones, Otros (rosa de jamaica), años: 2007-2011", del Ministerio de Economía, Dirección de Análisis Económico.

$$a = \Sigma y / \Sigma n \quad a = 47,364 / 5 = 9,473$$

$$b = \Sigma xy / \Sigma x^2 \quad b = (-8,698) / 10 = -869.80$$

$$Y_c = a + b(x)$$

$$(2012) Y_c = 9,473 + (-869.80)3 = 6,863$$

$$(2013) Y_c = 9,473 + (-869.80)4 = 5,994$$

$$(2014) Y_c = 9,473 + (-869.80)5 = 5,124$$

$$(2015) Y_c = 9,473 + (-869.80)6 = 4,254$$

$$(2016) Y_c = 9,473 + (-869.80)7 = 3,384$$