

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

**"DIAGNÓSTICO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE AFRONTAN LOS GRUPOS
PRODUCTORES DE CARDAMOMO DE LA SIERRA DE LAS MINAS JURISDICCIÓN DE LOS
MUNICIPIOS DE SANTA CATALINA LA TINTA Y PANZOS, ALTA VERAPAZ"**

TESIS DE GRADO

BIRKAT HELOHIN VAN ENGELEN CAAL
CARNET 24871-07

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, FEBRERO DE 2015
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS)

**"DIAGNÓSTICO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE AFRONTAN LOS GRUPOS
PRODUCTORES DE CARDAMOMO DE LA SIERRA DE LAS MINAS JURISDICCIÓN DE LOS
MUNICIPIOS DE SANTA CATALINA LA TINTA Y PANZOS, ALTA VERAPAZ"**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

BIRKAT HELOHIN VAN ENGELEN CAAL

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, FEBRERO DE 2015

CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. CARLOS ERNESTO ARCHILA CARDONA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. BRENDA CAROLINA ALVARADO COYOY
LIC. ELVIRA LIZETH YAT CHAVARRÍA
LIC. YUSEL LLERENA HERNANDEZ

San Juan Chamelco, Alta Verapaz, Noviembre 2014

Licenciada
Shuandy Alvarado
Coordinadora Académica
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar
Campus San Pedro Claver, S.J.

Estimada Licda. Alvarado

Por este medio me dirijo a usted para informarle que se ha concluido con la asesoría del trabajo de tesis **“DIAGNOSTICO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE AFRONTAN LOS GRUPOS PRODUCTORES DE CARDAMOMO DE LA SIERRA DE LAS MINAS JURISDICCIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE SANTA CATALINA LA TINTA Y PANZOS ALTA VERAPAZ”**, elaborado por el estudiante **Birkat Helohin Van Engelen Caal**, con Carné No. **2487107**.

Considerando que el trabajo cumple con los requisitos académicos y metodológicos exigidos por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por lo que solicito respetuosamente la continuación al trámite correspondiente para que se asigne fecha para el examen privado de defensa de tesis.

Atentamente,



Ing. Agr. MBA Carlos Ernesto Archila Cardona
Código 6413
Asesor



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante BIRKAT HELOHIN VAN ENGELEN CAAL, Carnet 24871-07 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (FS), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 01674-2014 de fecha 24 de noviembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE AFRONTAN LOS GRUPOS PRODUCTORES DE CARDAMOMO DE LA SIERRA DE LAS MINAS JURISDICCIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE SANTA CATALINA LA TINTA Y PANZOS, ALTA VERAPAZ"

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de febrero del año 2015.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

A

DIOS: Quien provee la sabiduría, la nobleza e inteligencia, fruto de Él ha sido este estudio.

MIS PADRES: Rogelio y Dominga por proporcionarme su apoyo incondicional y el sacrificio realizado durante los años de estudio sea ésta una de las recompensas.

MIS HERMANOS: Victoria, Yolanda, Nayeli, Dario, Viviana y Lotario como ejemplo para ellos y que con esfuerzo, dedicación y sacrificio se pueden alcanzar los sueños.

MIS SOBRINOS: Gabriel, Angie, Nathaniel, Dayana y Guadalupe por irradiar mi vida de mucha alegría en todo este proceso.

MI CUÑADO: Juan Carlos por el apoyo brindado durante esta época estudiantil.

MI PROMETIDA: María de los Ángeles por su amor y apoyo.

MIS AMIGOS: Celso, Andrea, Clarissa, Susy, Kyria, Nicolás, Moises, Luis, Tatiana, Darwynn, Lizani y David, por la felicidad compartida en todo momento.

USTED: Con todo respeto por tomarse su tiempo en la lectura de este documento.

AGRADECIMIENTO

- A DIOS:** Por proveer, guiar e iluminar en este trayecto profesional, fuente inagotable de sabiduría e inteligencia.
- A:** La Universidad Rafael Landívar por darme las herramientas y obtener todos los conocimientos de profesionales destacados para mi formación académica y superación personal.
- A:** Los Productores de Cardamomo de APODIP, SITRACOS y APCOR por brindarme su colaboración y apoyo para realizar mi trabajo de campo.
- A mi asesor:** Ing. Agr. MBA. Carlos Ernesto Achila Cardona, por su profesionalismo, conocimiento y apoyo en este proceso de investigación.
- A:** Lic. Obdulio de León, Inga. Carmén María Paz y Paz, Ing. Arnaldo Alvarado y todos los catedráticos de la carrera por los conocimientos impartidos para mi formación profesional.
- A:** Los líderes comunitarios, productores, ADP y las instituciones que me brindaron el apoyo.
- A:** Inga. Brenda Alvarado, Licda. Elvira Yat y Lic. Yussel Llerena por su valioso aporte en la revisión de la presente investigación.
- A:** A todos mis amigos que de alguna u otra manera me han brindado su colaboración y apoyo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO DE REFERENCIA	3
1.1 Marco Contextual	3
1.1.2 Antecedentes	3
1.1.2 Descripción del Municipio de Panzós	3
1.1.3 Descripción del Municipio de Santa Catalina la Tinta	4
1.1.4 Situación demográfica y productiva de Panzós y la Tinta en relación al cardamomo	5
1.1.5 Grupos productores de los municipios de Panzós y la Tinta.....	5
1.1.6 Descripción del cardamomo	6
1.1.7 Historia del cultivo del cardamomo en Guatemala.....	7
1.1.8 Países productores de cardamomo.....	7
1.1.9 Consumo del cardamomo a nivel mundial.....	7
1.1.10 Zonas de producción de cardamomo	7
1.1.11 Proceso de beneficiado del cardamomo	8
a) Pesado	8
b) Lavado.....	8
c) Secado	8
d) Descolados.....	8
e) Clasificación y empaque.....	9
1.1.12 Calidades del Cardamomo.....	9
1.1.13 Descripción sobre la Plaga del Trips, s.p., que afecta al cardamomo.....	10
1.1.14 Comercialización.....	11
1.2 Marco Teórico	13
1.2.1 Autosostenibilidad	13
a) Oferta y Demanda:	14
b) Productividad.....	15

c) Precio	15
d) Ahorro.....	16
e) Inversión.....	17
f) Endeudamiento	17
g) Desarrollo económico	17
h) Empleo y salarios	18
i) Salud	18
j) Vivienda:.....	19
k) Educación:.....	20
l) Asistencia técnica	21
m) Alianzas estratégicas.....	21
n) Asociatividad	22
o) Competitividad	22
p) Recursos naturales.....	22
q) Infraestructura y Tecnología	23
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
2.1 Objetivos.....	25
2.1.1 Objetivo General	25
2.2 Variables e indicadores	26
2.2.1 Autosostenibilidad	26
a) Definición conceptual.....	26
b) Definición operacional	26
c) Indicadores.....	26
2.3 Alcances y limites.....	27
2.4 Aporte	27

III. MÉTODO	28
3.1 Sujetos y/o unidades de análisis	28
3.1.1 Sujetos.....	28
3.1.2 Unidad de análisis.....	28
3.2 Población y muestra.....	28
3.2.1 Población	28
3.2.2 Muestra	29
3.3 Instrumentos	29
3.4 Procedimiento	29
IV. PRESENTACION DE RESULTADOS	32
4.1 Información obtenida de la junta directiva de las asociaciones y grupos productores de cardamomo.....	32
4.2 Información obtenida de socios integrantes de las asociaciones y grupos	47
4.3 Información obtenida de representantes de organizaciones que cooperan en este sector.....	54
V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
5.1 Discusión	61
VI. CONCLUSIONES	68
VII. RECOMENDACIONES	69
VIII. BIBLIOGRAFÍA	71

RESUMEN

Los productos tradicionales en Guatemala han mantenido la economía, principalmente de los que se dedican a la siembra, cultivo, cosecha y comercialización del cardamomo, quienes se ven en la responsabilidad de cumplir con los requerimientos de los intermediarios y estos a su vez de los exportadores, este producto ha permitido que las familias puedan desarrollarse en diferentes ámbitos.

Se ha determinado que la mayoría de los productores de cardamomo en la región son los que más impacto tienen de las consecuencias del mercado, de las plagas y enfermedades que atacan comúnmente estas plantaciones, además del alto costo que se requiere para producir. Se pudo determinar la influencia de los intermediarios en el control y dominio que mantienen en el mercado a través del constante acecho a los productores a la hora de buscar nuevos mercados o compradores, utilizando la estrategia de brindar un financiamiento económico previo a la cosecha, lo que evita negociar mejores condiciones cuando en el mercado se mejoran los precios.

Otras situaciones que afectan a los productores son los accesos en mal estado, exponiendo las vidas de los que transitan en estas vías, falta de tecnología para la tecnificación de la producción, ausencia de formación en buenas prácticas agrícolas y de manufactura, todo esto conlleva a un producto que pudiéndose mejorar la calidad no se logra, por todas las variables que tienen injerencia, concluyendo en un precio mal pagado.

El precio factor económico determinando para la autosostenibilidad, no ha permitido contar con excedentes, lo que se hace ausente la práctica del ahorro, recurriendo al financiamiento externo a través de las financieras, quienes cobran altas tasas de interés, lo que incrementa sus cuentas por pagar, esperando sufragar dichas cuentas en la siguiente época productiva, lo que convierte esta situación en un círculo vicioso.

Dado todo lo anterior se propone la creación de una Asociación sin ánimos de lucro que fomente la formación y la competitividad entre los grupos productivos que les permita salir de la situación que se encuentren y desarrollen actividades sostenibles.

INTRODUCCIÓN

Guatemala es un país rico en recursos naturales, cultura, tradiciones y potencial turístico, sin embargo, su economía se basa en los productos tradicionales, fruto de la agricultura, dentro de ellos el cardamomo producido en un 67% en el departamento de Alta Verapaz del total de la producción nacional.

La economía rural se mueve a través de este producto, en la región del Polochic se produce en Senahú, Panzós, La Tinta, Tucurú y Tamahú, produciéndose en climas con latitudes altas, por lo que la Biosfera Reserva de la Sierra de las Minas, área protegida por el Decreto No. 004-89, se adecua a esta producción, permitiendo sostenimiento a las familias que residen en ese lugar, ubicadas en área de amortiguamiento y zonas núcleo. El crecimiento poblacional ha hecho crecer la frontera agrícola, la reducción de masa boscosa, ha ido generando cambios en este sector.

Los accesos a infraestructura y vías de tránsito no son estables y están deteriorados, los servicios básicos como educación y salud son escasos debido a la lejanía del lugar y la topografía.

Actualmente los productores cuentan con extensiones determinadas para el cultivo de esta planta, y la cosecha de la misma se da entre Junio y Marzo del siguiente año, la cantidad de producción es relativa, la capacidad productiva de los grupos están en los 400 quintales de cardamomo en cereza, estos son transformados en pergamino y comercializado con los intermediarios que llegan a las comunidades, a nivel municipal y a nivel departamental, se da según las necesidades de los grupos, durante la época en que no se produce el cardamomo se enfocan a labores de siembra y limpia de milpa y café, o bien migrar hacia empresas que demandan jornaleros en sus labores, esto les permite finalizar el año para subsistir.

Los problemas que afectan el entorno de estos grupos radica en la ausencia de un plan estratégico que contenga información documental y descriptiva sobre el

funcionamiento, organización, así como controles administrativos y financieros, la depreciación de los actuales equipos y el poco mantenimiento brindado, hacen cada vez más obsoleta la infraestructura, carencia de mano de obra calificada y un buen demandante de producto, genera pérdidas altas, esto se debe a que el mercado está saturado por intermediarios, también denominados comúnmente “coyotes”, fijando precios por debajo al mercado departamental o nacional.

Los grupos se encuentran con altas cantidades de cuentas por pagar, con financieras, lo que no les permite acceder a elevar su inversión, concentrándose en el pago de intereses.

La descomposición social ha ido en aumento con robos que ha afectado, desintegración familiar, violencia generalizada entre otras situaciones, razón por la que se efectúa esta investigación para determinar los principales problemas que afectan este sector económico para lograr la autosostenibilidad.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco Contextual

1.1.2 Antecedentes

En la antigüedad y Edad Media las formas de organización empresarial se dedicaban únicamente a la producción de la satisfacción de las necesidades básicas de la población, destacan en esa época actividades realizadas por trabajadores en dependencia de los señores feudales, surgió la aparición de pequeñas empresas dedicadas a realizar actividades artesanales o comerciales impulsadas por el nacimiento de ciudades, lugar donde se concentraban la mayoría de las personas que podían demandar los productos en un mercado.

Este grupo de pequeñas empresas disponía de una estructura simple, donde la responsabilidad de dirección y producción recaían en las mismas personas. A finales del siglo XII se desarrolla una incipiente banca, concentrando capitales que más tarde se convertiría en la base del surgimiento del capitalismo.

Durante muchos siglos, la empresa fue desarrollándose, pero la Revolución Industrial marca la aparición de la empresa moderna; sujetándose de las nuevas tecnologías que impulsaron el desarrollo de producción en masa o gran escala.

El entorno ideal para el desarrollo de empresas sostenibles abarca una gran cantidad de factores, que pueden variar de acuerdo a las etapas en las que esté transcurriendo la empresa y el entorno microeconómico y macroeconómico en la que se desenvuelve. La Oficina Regional para América Latina y el Caribe (2012), enfatiza sobre la creación de una política macroeconómica acertada y estable, para la buena gestión de la economía; las políticas monetarias, fiscales y cambiarias, debiendo garantizar condiciones económicas estables predecibles. Una gestión económica racional debería equilibrar los objetivos de crear más fuentes de empleos y combatir la inflación, proveer políticas y reglamentaciones que estimulen la inversión productiva a largo plazo.

1.1.2 Descripción del Municipio de Panzós

El municipio de Panzós según el Plan de Desarrollo Municipal (PDM 2010) se localiza al sureste de la cabecera departamental, su latitud norte es de 15°23'55" y

su longitud oeste 89°38'27", está a una distancia de 126 kilómetros de la cabecera y a 278 kilómetros de la Ciudad Capital; colinda al norte con Senahú y Cahabón, al Sur con Teculután y Río Hondo del Departamento de Zacapa, al Este con el Municipio del Estor municipio de Izabal y al Oeste con Tukurú y Santa Catalina la Tinta de Alta Verapaz y parte del municipio de Purulhá del departamento de Baja Verapaz.

El PDM (2010), del municipio de Panzós, socializa que las actividades económicas principales se basan en la agricultura, especialmente de café, banano y cardamomo, además de otros productos de traspatio como el coco, mango, naranja, plátano, limón y aguacate.

El municipio de Panzós posee vías de comunicación terrestre y fluvial, siendo los caminos de terracería de mayor prolongación o ramales considerados, algunos son transitables en la mayor parte del año como en verano, pero en invierno es inaccesible.

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN-, en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal (2010), hace mención de datos importantes sobre el crecimiento de la frontera agrícola en la reserva biosfera de la Sierra de las Minas y que también algunos comunitarios le denominan tierra comunal; siendo esta la población que es desplazada de las partes bajas y se ubican en las partes medias y altas de esta reserva natural para establecer cultivos de subsistencia o para construir su vivienda, ya que las fincas que se encuentran en la parte baja de la Sierra de las Minas y el Valle del Polochic, ya han sido adquiridas por propietarios de Empresas Cañeras y de Palma Africana.

1.1.3 Descripción del Municipio de Santa Catalina la Tinta

De acuerdo al PDM (2010) El municipio de Santa Catalina La Tinta se ubica al sureste de la cabecera departamental, su latitud norte es de 15°19'15" y longitud oeste 89.5°53'40", su distancia de la cabecera departamental está a 93 kilómetros y de la ciudad capital a 239 kilómetros, sus límites territoriales colindan al norte con el municipio de Senahú de Alta Verapaz, al Sur y Oriente con el municipio de Teculután, del departamento de Zacapa, al Oeste con el municipio de Tukurú de Alta Verapaz, y Purulhá de Baja Verapaz y al este con Panzós, Alta Verapaz.

La población de esta región habla el idioma Q'eqchi' y Español, según el Diagnóstico Territorial Municipal (2008) del municipio de la Tinta y Panzós; debido a la existencia de la Sierra de las Minas, ambos municipios cuentan con condiciones ecológicas que determinan un clima húmedo fresco en la parte norte y cálido al sur, cuenta con un 87% de la región que es zona cálida muy húmeda y un 13% de un área templada muy húmeda.

Según el PDM (2010), el uso que se da a la tierra para el establecimiento de diferentes actividades son para agricultura 46.57% que se ubican en las partes bajas y medias la Sierra de las Minas donde los agricultores establecen sus cultivos de subsistencia, donde la mayoría de la población se dedica a actividades agrícolas en la producción de cardamomo, maíz, frijol, café, plátano, cítricos, arroz, mango, crianza de ganado y recientemente ha ingresado la industria del azúcar.

1.1.4 Situación demográfica y productiva de Panzós y la Tinta en relación al cardamomo

La producción de cardamomo en la región es de suma importancia según el IV Censo Agropecuario (2004), se obtuvo en el departamento de Alta Verapaz el 67.8% del total de producción a nivel nacional con 937, 798 quintales de cardamomo; de ello corresponde 47,641 a Panzós y 16,379 a Santa Catalina La Tinta, para las personas del área rural genera ingresos económicos y esto ayuda a la consolidación de autoempleo de las familias.

1.1.5 Grupos productores de los municipios de Panzós y la Tinta

En áreas específicas de Panzós y Santa Catalina La Tinta se produce el cardamomo, las comunidades donde se ubican los grupos productores están; la Aldea Jolomjix III Jalaute, en la Finca Tierra Linda de Panzós y en la Aldea de San Vicente de Santa Catalina La Tinta; siendo sus nombres Asociación de Productores de Cardamomo Orgánico Raxón (APCOR), Sindicato de Trabajadores Agrícolas Independientes (STC), Asociación de Productores Orgánicos de Desarrollo Integral del Polochic (APODIP).

Según la Asociación de Amigos del Desarrollo y la Paz (2012), estos grupos se organizan bajo diferentes estatutos siendo uno de ellos el Sindicato de Trabajadores Agrícolas (STA), cuentan con una Junta directiva que se encuentra

solida y estable, el sindicato está integrado por 26 personas, el equipo de trabajo en el proceso de deshidratación de cardamomo lo componen 5 personas, que asimismo adoptan la responsabilidad de administración y organización grupal.

La Asociación de Productores de Cardamomo Orgánico (APCOR), tiene una junta directiva fortalecida, su actividad principal es la deshidratación de cardamomo, cuenta con 53 socios activos, 3 secadoras y tres pilas de lavado.

La Asociación de Productores de Desarrollo Integral del Polochic (APODIP), cuenta con una junta directiva activa que se encargan de velar por el funcionamiento de las actividades comerciales, en virtud que se enfocan a la producción y comercialización de café y cardamomo en cereza, esta última actividad productiva efectúan su comercialización en la comunidad de San Vicente II, de la Tinta, a través de los intermediarios, cuentan con 22 familias socias de la Sierra de las Minas.

1.1.6 Descripción del cardamomo

En un estudio realizado por Aldana (2012: p14), expone: “el cardamomo es un fruto seco naciente de una planta herbácea de hoja perenne que produce frutos muy aromáticos, originaria de la costa sur occidental de la India, pertenece a la familia Zingiberaceas, constituida por una fruta madura y seca, de hojas grandes, tallos carnosos y gruesos, flores blancas agrupadas en racimos; se presenta con forma de cápsulas o granos.

Es una planta que responde perfectamente a suelos ricos en materia orgánica, el cultivo se desarrolla bien en las hondonadas, especialmente, si el suelo es virgen. Esto es importante porque tendrá mucha fuente de nutrientes y la planta tardará mucho tiempo en agotarlos.

El cultivo se desarrolla correctamente en suelos con textura franco – arcillosa y franco – arenoso. En terrenos muy arenosos el cardamomo se resiente mucho, especialmente, en la época de verano, ya que estos no tienen la capacidad de retener suficiente agua. El cardamomo es una planta regularmente de climas templados, y es muy tolerante al exceso de lluvias y niveles de agua caídos en excesos, siempre y cuando se mantenga buena ventilación entre hojas y raíces, así como suelos permeables para evitar el encharcamiento”.

1.1.7 Historia del cultivo del cardamomo en Guatemala

CARDEGUA (2013), comparte lo siguiente: “el cardamomo fue introducido a Guatemala en 1914 por el alemán Oscar Majus Kloeffer, quien trabajaba en la finca Chinasayub (flor Bonita) ubicada en Alta Verapaz, el pidió a su padre que era farmacéutico, que le enviara desde Alemania unas semillas de cardamomo, el cual era empleado para aromatizar”. El cardamomo se le puede dar diferentes usos por ejemplo para saborizar galletas, pasteles, pan, se extrae aceite, para perfumería, para aromatizar licores y otras bebidas.

1.1.8 Países productores de cardamomo

De acuerdo al estudio realizado por el Instituto de Agricultura y Recursos Naturales y El Programa de Fortalecimiento a Las Sedes Regionales de la Universidad Rafael Landívar IARNA y PROFASR (1994), citado por Aldana (2012), los principales países productores de cardamomo son: India, Ceilán, Guatemala, Tanzania, Malasia, Camboya y Costa Rica. En Guatemala se cultiva en los departamentos de Alta Verapaz, Quetzaltenango, San Marcos, Sololá, Huehuetenango, así como en las regiones altas de Escuintla, Suchitepéquez y Retalhuleu. Además hace mención que la India, a pesar de ser el mayor productor de cardamomo, consume una mayor cantidad de la que produce, lo cual favorece a la producción actual de Guatemala, puesto que se exporta hacia ese país.

1.1.9 Consumo del cardamomo a nivel mundial

En una reciente investigación sobre la cadena productiva del cardamomo se menciona que se consume principalmente en el exterior del país, en países árabes, siendo Arabia Saudita el país que mayormente adquiere la producción guatemalteca, adquiriendo la mejor calidad de los productos, dentro de otros países consumidores de cardamomo son: el norte de Europa, como Suecia, Finlandia, Noruega, Dinamarca, Alemania, Inglaterra, entre otros; quienes lo utilizan para condimentar carnes y también en la repostería. (Aldana, 2012)

1.1.10 Zonas de producción de cardamomo

De Paz (2009), realizó una estimación en la república de Guatemala sobre las fincas productoras de cardamomo, obteniéndose un total de 46,048 fincas y

28,724.5 hectáreas sembradas de cardamomo. Distribuidos en cinco departamentos: Alta Verapaz que registra 39,808 fincas y una superficie de 22,148 ha; Quiché, con 2,042 fincas y una superficie de 3,976.7 ha; Izabal, con 3,750 fincas y una superficie de 2,305.8 ha; Baja Verapaz, con 350 fincas y con una superficie de 245 ha; Petén, con 134 fincas, equivalente a 104.7 Hectáreas.

Las zonas de vida en Alta Verapaz donde se produce cardamomo (Aldana 2012), son las siguientes: Bosque Muy Húmedo Subtropical Cálido (Chisec, Lanquín, Cahabón, Chahal y Fray Bartolomé de Las Casas), Bosque Muy Húmedo Subtropical Frío (Cobán y San Pedro Carcha), Bosque Pluvial Subtropical (Senahú y Cobán) y Bosque pluvial Montano Bajo Subtropical (Senahú y Tukurú), pero es importante mencionar a los municipios de Panzós y La Tinta, poseen latitudes que permiten la siembra y producción del cardamomo, principalmente en el sector de la Sierra de las Minas.

1.1.11 Proceso de beneficiado del cardamomo

A continuación se describe el proceso productivo que debe obtener el cardamomo, para su exportación:

a) Pesado

Este proceso empieza cuando el cardamomo cerezo llega a la planta procesadora, éste determina el peso inicial del producto.

b) Lavado

En este proceso se eliminan los residuos de suelo, entre otras contaminaciones físicas que pueda presentar el producto.

c) Secado

Consiste en eliminar la humedad del grano, éste puede realizarse en secadoras de leña, gas, diesel, para este proceso, los hornos de leñas son los más utilizados debido al bajo costo que estos representan.

d) Descolados

Consiste en eliminar el pedúnculo de la cápsula, se realiza con descoladora de cepillo y de golpe. Segunda pesa: ésta se realiza para verificar el rendimiento obtenido después de haber sido secado.

e) Clasificación y empaque

En esta fase se clasifica el fruto, según su calidad, donde los factores que deben tomarse en cuenta son el color y el tamaño que presenta. La clasificación se lleva a cabo a mano o por medio de máquinas. El producto final se empaca en sacos de polipropileno o en bolsas polietileno negro.

1.1.12 Calidades del Cardamomo

Según indica CARDEGUA (2013), regularmente se clasifican las calidades en: Primera, Segunda, Tercera, Amarillos, Abiertos y Oro. Dentro de estas calidades se sacan diferentes tamaños, cada exportador hace sus propias calidades con respecto a tamaño y color, según como se lo requiera el mercado.

La Comisión Guatemalteca de Normas (COGUANOR, NGO 34 153 H3 - 1988), establece las siguientes calidades del cardamomo, en el caso de terminología: Cápsula entera de cardamomo, cápsulas mal formadas y/o dañadas, cápsulas vanas, inmaduras o marchitas, cápsulas abiertas, cápsulas vacías o cáscaras, mancha, mancha pequeña, mancha mediana, mancha grande. Refiriéndose al tamaño lo clasifica en: súper grande o extra grande, grande o mediano, pequeño o baby y mezcla de tamaños.

Las cápsulas de cardamomo en relación al color se clasifican según matices definidos de la siguiente forma:

- Color verde, verde manchado, con matíz 2.5 GY, valor del 5 al 7, intensidad 4 y 6.
- Color verde pálido, verde pálido manchado, con matíz 2.5 GY, valor del 8 al 8.5, intensidad 4 y 6.
- Color amarillo pálido, Matiz 2.5 Y, valor del 8.5 al 9, intensidad del 2 al 4.
- Otro color, todas aquellas cápsulas que no correspondan a lo establecido.

Para la obtención de las calidades del cardamomo es necesario tomar muestras de cada partida (un lote de producto seco realizado en el beneficio), procediendo a extraer aproximadamente una libra del producto para realizar la

evaluación, de ahí parte el resultado de la calidad del producto. Designándose la producción como “Primera”, cuando los resultados del ensayo de una muestra correspondiente, expresados en porcentajes en masa sean de 95% como mínimo de cápsulas de color verde y 5% como máximo de cualquier otro color, sea manchado o no. El producto se designará como “Segundas” cuando los resultados del ensayo de la muestra correspondiente, expresados en porcentajes de masa, sean de 95% mínimo, de cápsulas de color verde pálido y 5% como máximo de cualquier otro color, sea manchado o no.

Se determina como “Terceras” cuando el resultado expresado en porcentaje de masa, sean de 95% como mínimo, de cápsulas color amarillo pálido y/o verde manchado, verde pálido manchado u otros colores y 5% como máximo de verde o verde pálido. Cuando los resultados de muestras indiquen que ninguno de los conjuntos específicos corresponde a 95% en masa, como mínimo, el producto se designará como “Mezcla de colores”, indicando en paréntesis los porcentajes de cada color que tiene el producto.

1.1.13 Descripción sobre la Plaga del Trips, spp., que afecta al cardamomo

Los trips son insectos pequeños que miden de 0.5 a 5.0 mm, de longitud. Las especies tropicales pueden ser mayores y miden cerca de un centímetro de longitud. Su alimentación es variable: pueden ser depredadores, fitófagos, fungívoros y polinívoros, encontrándose en casi todos los hábitats del mundo, (Mound y Morillo 1996).

La pérdida de bosques causada por el cambio de cobertura y uso de la tierra, contribuye a que estos insectos colonicen y se establezcan en cultivos de importancia económica para el hombre, (Mark 2000). Provocan daños en las plantas, ya que pueden impedir el crecimiento de la planta o incluso provocar su defoliación, debido a que al alimentarse inicialmente raspa la epidermis del tejido vegetal dejando la lesión expuesta, el tejido lesionado cicatriza y al caerle agua el tejido se oxida provocando una coloración café, (Borrer et al. 1986).

La Dirección General de Investigación y Extensión Agrícola del Ministerio de Agricultura y Ganadería de San José, Costa Rica (1991), dice que esta plaga está

compuesta por insectos pequeños que producen un raspado en las hojas y atacan sobre todo, cuando las condiciones ambientales son secas.

Las especies presentadas en una investigación de Cano (2007), hace referencia de un documento oficial del MAGA, donde proporciona una “Lista General de Plagas Reportadas en Guatemala”, únicamente se encuentran reportadas *Frankliniella occidentalis* (Pergande) y *Thripstabaci* (Lindeman).

Especies como *Thripsalmi* (Karny) y *Frankliniella occidentalis* (Pergande), han ampliado enormemente su distribución geográfica en los últimos años; la presencia de *Thripsalmi* K. en el estado de Campeche, México.

1.1.14 Comercialización

El estudio realizado por el IARNA, PROFASR y URL (1994), y mencionado por Aldana (2012), dice que la comercialización de cardamomo conlleva tres pasos indispensables que abarca el Empaque, Presentación y Precios: Las calidades primera, segunda y verde abierto se exportan de la siguiente manera: En bolsa de polietileno de color negro de 8 miles (8 milésimas de pulgada), de espesor, de 11.025 libras (5 kilogramos de peso). Esta bolsa se introduce en una caja de cartón corrugado de test 125. Se colocan 4 de estas cajas en otra llamada “master” de test 200 formando así una caja completa de 44.10 libras. (20 kilogramos), de peso neto. La forma tradicional es de 88.2 libras. – 40 kilogramos. Se exporta también la presentación única directa, para supermercados, de 1 kilogramo de peso neto, en presentación de una caja que está hecha de cartón plegadizo y que posee distintos colores, según sus calidades verde claro, naranja y rojo. Para todo el empaque anterior se utiliza una máquina, de empaque automática, que controla peso y volumen.

Las calidades tercera y oro se exportan de la siguiente manera: En bolsas de polietileno de 10 miles (10 milésimas de pulgada), de espesor lo cual está adentro de un saco de polipropileno de 71.12 centímetros por 127 centímetros (28” por 50”), con 110.25 libras (50 kilogramos de peso cada uno).

Para la carga a contenedores de exportación: Hay dos tipos de contenedores, para el transporte del cardamomo para exportación, el High Cub de 40 pulgadas, y el Standard de 40 pulgadas. Cada uno de los contenedores anteriores transporta los siguientes volúmenes: High Cub 40 pulgadas, lleva 1,100 cajas de 44.10 libras y el Standard 40 pulgadas lleva 1,050 cajas de 44.10 libras. El tiempo que requiere el transporte de este producto hacia su destino es de cincuenta (50) días, desde su salida del puerto de Guatemala hacia Medio Oriente.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Autosostenibilidad

Tinco y France-Massin (2012), comparten que para promover las empresas sostenibles es preciso fortalecer las instituciones y los sistemas de gobernanza que enmarcan la actividad empresarial, para que haya mercados sólidos y eficientes se requieren instituciones sólidas y eficaces, así como garantizar que los recursos humanos, financieros y naturales se combinen de manera equitativa y eficiente con el fin de promover la innovación y el aumento de la productividad. Como lo comparten los anteriores autores es de vital importancia que todas las entidades estatales y privadas puedan converger para que se pueda dar la sostenibilidad en las empresas, ya que si una de ellas no funciona no se podrá concatenar las acciones.

La organización Internacional del Trabajo –OIT- (2007), indica que el desarrollo Sostenible no consiste solo en temas medioambientales, sino que requiere de la integración tres pilares de desarrollo: el crecimiento económico, el progreso social y finalmente los aspectos medioambientales.

La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987), dijo en otra definición se puede decir que es el desarrollo que permite satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias.

Las empresas desde las pequeñas hasta las grandes, incluyendo las medianas, son la principal fuente de crecimiento económico y de creación de empleo y protagonizan la actividad económica y el proceso del desarrollo en los países de todo el mundo, de ahí su importancia para las naciones.

Para lograr la sostenibilidad es importante determinar qué factores influyen en el entorno cercano de la empresa y como pueden ser transformados como una fortaleza. Como lo establece Porter (1979), existen fuerzas que influyen dentro de la compañía que determinan la rentabilidad a largo plazo en el mercado, siendo la amenaza de los nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores,

el poder de negociación de los clientes, amenazas de productos y servicios sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes.

En base a lo dicho por el autor se puede determinar que la rivalidad entre los competidores actuales llevara a las empresas a utilizar estrategias de precios, publicidad, nuevos productos y mejora del servicio, enfocándolo al sector cardamomero de Guatemala, se puede decir que existe oligopolio ya que pocos son los vendedores o exportadores de este producto a nivel internacional, pero si se ve en relación a otros países el sector productor, se puede determinar que hay países que están generando competencia.

Por otro lado se debe generar diferenciación en los productos ya que si no habrá demasiada competencia y el comprador fácilmente puede cambiar de proveedor, la capacidad productiva debe también evaluarse si en el sector se puede satisfacer la demanda existente y responder ante los requerimientos de los proveedores, en el caso de los pequeños productores resulta complicado cambiar de vendedor en virtud que la mayoría de los intermediarios estratégicamente los han comprometido por medio de créditos o financiación de cosecha.

Actualmente a nivel internacional existe amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector cardamomero ya que países con similar clima y contexto al de Guatemala hay iniciado la producción de esta planta, por ello es necesario que los exportadores guatemaltecos puedan efectuar estrategias desde ya para no perder mercado. En la actualidad las industrias productoras de químicos ejercen su poder sobre los productores de cardamomo, por la crisis que está pasando este sector productivo referente a la plaga del Trips.

Los clientes podrán aumentar su negociación y manejar aún más los precios como lo han hecho en virtud que solo va enfocado a pocos compradores reales, sin identificar a los potenciales. Se debe identificar nuevos mercados que permitan manejar de mejor manera la diversificación de clientes.

a) Oferta y Demanda:

La oferta y la demanda son fuerzas que hacen que las economías de mercado puedan funcionar, además estos determinan la cantidad que se produce para cada bien y el precio que debe venderse y esto los hace interactuar en los

mercados, siendo el lugar donde los bienes y servicios, así como los factores productivos (tierra, capital y trabajo) se intercambian. (Nordhaus2006)

Dependiendo de la oferta y la demanda se fijara el precio del producto y se realizara el intercambio debido bajo las negociaciones realizadas en el mercado, este a su vez determinara el sistema económico de mercado.

“La oferta agregada se basa en el supuesto que, cuando el empleo es muy elevado, conduce a incrementos de los salarios nominales, los cuales a su vez, aumenten los costos de producción, trasladándose directamente a los precios. La función de la demanda agregada dependerá del gasto autónomo, incluidas las influencias fiscales y de las cantidades de dinero en términos reales” (López 2011, p.360)

De acuerdo a lo dicho por el autor se puede deducir que cuando hay mayor circulación de dinero en efectivo, afectan los precios, dependiendo de los factores económicos de mayor influencia.

b) Productividad

Pages (2010), elevar la productividad significa encontrar mejores formas de emplear con más eficiencia la mano de obra, el capital físico y el capital humano que existen en la empresa, país o región. Las empresas en el medio deben esforzarse para optimizar los recursos que cuentan para obtener el máximo rendimiento en la producción de sus bienes y/o servicios que les permita obtener y generar excedentes.

c) Precio

El precio se entiende la expresión en dinero del valor de un bien o servicio (mercancía), según comparte en su libro Introducción a la Economía Gómez, M. (2009). Sigue mencionando Gómez (2009), en el campo de la economía existen diversas clases de precios, entre ellos los siguientes:

- Precio de equilibrio.

Esto no quiere decir, que todos puedan adquirirlos, pero sí todos tienen la posibilidad de adquirirlos. Es el precio al cual los consumidores desean comprar la cantidad que los oferentes están dispuestos a vender (cantidad de equilibrio).

Cuando los compradores y los vendedores coinciden en cuanto al precio y la cantidad del producto que se va a intercambiar, el precio y la cantidad), quedan determinados, esto acontece, cuando las curvas de la oferta y la demanda se interceptan.

- Precios máximos

Son los precios que las autoridades fijan por debajo del precio de equilibrio.

- Precio mínimo.

Es un precio que se fija artificialmente por encima del precio de equilibrio de un mercado.

- Precio del mercado negro.

Es el que se fija en razón de la falta de control perfecto por parte del gobierno sobre los vendedores, debido a que la cantidad ofrecida en el mercado es menor a la cantidad demandada por los consumidores, quienes están dispuestos a pagar un precio mayor al fijado para obtener un producto.

En lo que respecta al término “mercado”, por tal se entiende el lugar en donde se reúnen y convergen compradores y vendedores para realizar sus operaciones de intercambio de bienes o servicios.

d) Ahorro

Tello (1998: p14), comparte que “el ahorro implica, por lo tanto, una abstinencia, un desplazamiento del goce, es un economía en previsión de lo futuro”. Continúa Tello (1998) diciendo que una empresa o persona que pretende ahorrar o acumular dinero, lo hará con miras de disponer en largo plazo del capital, como una forma de obtención del incremento de capitalización privada, sujeta únicamente a las decisiones del propietario.

De acuerdo al informe Nacional de Desarrollo Humano (2007/2008), los ahorrantes de los bancos y financieras provienen de todo el espectro de la sociedad, pues no existen otras alternativas reales de inversión. Los individuos y familias utilizan a los bancos, además de medio de pago, como forma de inversión. Hay poco ahorro; sucede por el bajo excedente de dinero que le queda a las empresas,

familias, trabajadores, socios, para invertir, algunas pocas personas proceden a ahorrar en el sistema bancario, por diferentes situaciones, pero la más influyente es la falta de hábito en el ahorro.

e) Inversión

Wer (1998), afirma que la inversión significa formación de capital, siendo igual al ahorro, definido como el ingreso menos el consumo, y que al invertir dinero en una actividad productiva, se produce la capitalización y se origina la ganancia. En otras palabras lo que describe el autor puede definirse como la abstinencia actual para obtener un resarcimiento en el largo plazo. Este mismo autor, continúa diciendo que es la recompensa que se le otorga a las personas por mantener su riqueza en cualquier otra forma distinta, y que es el costo de oportunidad sacrificado cuando la preferencia del individuo es obtener liquidez. Por lo tanto se podrá indicar que es la función de la inversión es lograr una utilidad en un plazo.

f) Endeudamiento

El endeudamiento es la forma de obtener liquidez por medio del incremento del pasivo de la empresa, a través de un deudor, respaldándolo con garantías específicas y patrimonio, y en incumplimiento procede acción judicial, según lo menciona Escamilla (1999). La empresa puede endeudarse si considera lograr cumplir con las obligaciones financieras que contrae caso contrario deberá utilizar otras estrategias para la obtención de financiamiento, para no afectar su estabilidad dentro del mercado.

g) Desarrollo económico

La identificación del desarrollo como “progreso”, lo hace Blacutt (1997), también lo define como la capacidad que tiene el ser humano de vivir cada vez mejor. Para Gallopin (2003), la palabra “desarrollo” apunta claramente a la idea de cambio, de cambio gradual y direccional. De acuerdo a la interpretación del autor se puede afirmar que el desarrollo es el factor que no se mantiene estático y debe mantenerse de una forma dinámica y de constante adaptación para que pueda lograrse. Ávila (2004), define la Economía como al estudio de la administración de la

hacienda doméstica, en su opinión, el Estado debe administrar sus propiedades con la prudencia de un jefe de familia, por lo cual dedujo que hay tantas economías o métodos administrativos especiales. Se puede concebir que el desarrollo económico es el proceso, cambiante, gradual y con dirección continúa de la administración de los recursos para el bienestar y la mejora de un contexto.

La Organización Internacional del Trabajo –OIT- (2007), dice que la economía influye sobremanera en las perspectivas de la sostenibilidad de las empresas. En virtud que es la ciencia que estudia todo lo relacionado al movimiento que genere beneficios cuantificables.

h) Empleo y salarios

De acuerdo al Informe Nacional de Desarrollo Humano (2007/2008), en Guatemala se puede decir que se tiene empleo cuando los trabajadores cuentan con las garantías que otorga el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), para los que no cuentan este beneficio se puede decir que son empleados informalmente.

La generación de empleo va de la mano con el crecimiento económico, a más competitividad mayor requerimiento de mano de obra para las labores empresariales. Cualquier actividad económica que se lleve a cabo se obtiene de ello un retorno, o remuneración económica, a la que se le llama salario, Uzén (2008). El salario es entonces el precio pagado por la realización del trabajo. Se puede decir además que el esfuerzo que otorga el trabajador para el empleador debe ser retribuido en dinero o de las formas establecidas por el sistema jurídico del país.

i) Salud

La Organización Mundial de la Salud, luego de caracterizar el concepto de salud, también estableció una serie de componentes que lo integran: el estado de adaptación al medio (biológico y sociocultural), el estado fisiológico de equilibrio, el equilibrio entre la forma y la función del organismo (alimentación), y la perspectiva biológica y social (relaciones familiares, hábitos). La relación entre estos componentes determina el estado de salud, y el incumplimiento de uno de ellos genera el estado de enfermedad, vinculado con una relación triádica entre un huésped (sujeto), agente (síndrome) y ambiente (factores que intervienen). Según la definición expuesta en: <http://concepto.de/salud-segun-la-oms/#ixzz3EpUPHs9U>.

Además que la Constitución Política de la República de Guatemala (1985), contempla en los artículos 93 al 100, el derecho del goce a la salud como Derecho Humano y las subvenciones que el Estado debe efectuar para su alcance.

j) Vivienda:

La página web; www.ine.gub.uy/biblioteca/ech/ech_princ_definic_utilizadas.pdf, hace referencia de los siguientes conceptos:

Vivienda particular: Es todo local formado por un cuarto o conjunto de cuartos estructuralmente separados e independientes, destinados al alojamiento de uno o más hogares.

Tipos de vivienda

Casa o Quinta: Es la que está formada por un cuarto o conjunto de cuartos contruidos con materiales duraderos y estructuralmente separados. Puede estar situada en una parte del edificio y por la forma que ha sido construida o adaptada se destina al alojamiento de un hogar y no se usa para otros fines. Las Quintas son construidas por lo general en las afueras de la ciudad o en áreas rurales.

Este tipo de vivienda, "Casa o Quinta" debe reunir las condiciones de separación e independencia y debe tener una entrada directa desde la calle, carretera, pasillo, jardín o terreno.

Apartamento o Pieza: Es la vivienda que forma parte de un edificio de dos o más pisos y tiene acceso a la vía pública mediante un pasillo, escalera o ascensor.

También se considera apartamento a la que forma parte de un grupo de viviendas que pertenecen a un mismo dueño y que se encuentran ubicadas dentro de un mismo terreno.

Cuarto en cuartería: Es aquel que forma parte de un conjunto de viviendas distribuidas a lo largo de un patio y que generalmente tienen servicio de agua y desagüe de uso común. Esta categoría comprende a las viviendas situadas en callejones y solares.

Rancho o Choza: Es aquel cuarto o conjunto de cuartos construidos con material rústico (sin ningún tratamiento especial). Mayormente se encuentra en las áreas rurales. Las viviendas con techos de paja o similares y cuyas paredes están construidas de material duradero (ladrillo, bloque, piedra cantera, madera), no pertenecen a esta categoría y por excepción se clasifican como casa. Vivienda improvisada: Es todo albergue o cuarto independiente construido provisionalmente con materiales ligeros o desecho (cartón, lata, caña, plástico, etc.), con adobe o ladrillos superpuestos.

Local usado como vivienda: Se incluyen en este grupo las bodegas, talleres, graneros, garajes, almacenes u otra construcción que originalmente no estaba destinada para ser habitada por personas, pero son ocupadas para tal fin.

Hacinamiento: Se establece que una vivienda presenta hacinamiento, cuando tiene cuatro personas o más por dormitorio en el área urbana y cinco o más en el área rural, de acuerdo al criterio establecido en estudios relativos a pobreza, con la metodología sobre Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).

Criterios para calificar la vivienda según el estado de su infraestructura:

Los criterios utilizados para calificar las viviendas como: Buena, Regular o Mala se han basado en el estado de conservación de los materiales de las paredes, pisos y techo, declarados por el informante y corroborados mediante observación directa.

El estado de conservación de las paredes fue determinante para la calificación; de otro lado, los casos de paredes y techo de ripio o desechos, y pisos de tierra, se calificaron como Malo.

k) Educación:

La Constitución Política de la República de Guatemala (1985), establece en los artículos 71 al 79, la obligatoriedad del Estado en proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna, además su fin primordial es el desarrollo integral de la persona, con acceso gratuito, aportando a la educación científica, tecnológica y humanística.

Además establece la alfabetización como urgencia nacional y es obligación social contribuir a ella, siendo el Estado el promotor y proveyendo los recursos necesarios para alcanzar dicho fin.

Y dentro de las obligaciones de los propietarios está establecer y mantener, de acuerdo con la ley, escuelas, guarderías y centros culturales para sus trabajadores y población escolar.

Se contempla legalmente la enseñanza agropecuaria el aprendizaje, explotación, comercialización e industrialización.

l) Asistencia técnica

Legalmente está establecido en el artículo 67., de la Constitución Política de la República de Guatemala (1985), donde literalmente dice: “Protección a las tierras y las cooperativas agrícolas indígenas. Las tierras de las cooperativas, comunidades indígenas o cualesquiera otras formas de tenencia comunal o colectiva de propiedad agraria, así como el patrimonio familiar y vivienda popular, gozarán de protección especial del Estado, asistencia crediticia y de técnica preferencial, que garanticen su posesión y desarrollo, a fin de asegurar a todos los habitantes una mejor calidad de vida”.

m) Alianzas estratégicas

De acuerdo al Estudio Alianzas estratégicas (2010), comparte que son acuerdos corporativos verticales y reciben este nombre porque integran en la alianza a proveedores y/o clientes de la cadena de producción y comercialización. Tal y como indica este tipo de alianzas busca una complementariedad entre los factores que participan en el mercado, para aprovechar ventajas de estos esquemas de crecimiento, dividiendo la inversión, beneficiándose los integrantes del acuerdo.

Las alianzas estratégicas permite complementar los productos y servicios que se ofrecen para ofrecer una mejor atención a sus clientes, además permite la expansión de mercados internacionales, aprovechando el conocimiento de las empresas socias que radican en distintos países, siendo estos socios comerciales.

Una alianza abre puertas a nuevos mercados y concede beneficios que deben aprovecharse, pueden ser la creación de nuevos productos, oportunidad de

incorporar nuevas tecnologías, penetración a nuevos mercados, aporta para desplazar a competidores. Finalmente una alianza bien coordinada y establecida aporta para la mejora continua, funciona como herramienta de crecimiento para las empresas e incluso puede ser una alternativa para la internacionalización de los productos o servicios que se oferta.

n) Asociatividad

En la actualidad del país se torna más difícil que las pequeñas, medianas empresas puedan alcanzar sus objetivos y fines de manera individual, dado el contexto y la dinamización del mercado, no permite un crecimiento rápido. Liendo y Martínez (2011), comparten que la asociatividad surge como un mecanismo de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización. Es por ello fundamental que las empresas para crecer deber realizar convenios claros y evitar en el futuro inconvenientes en lugar de beneficios, es uno de los riesgos en la realización de la misma.

o) Competitividad

La competitividad debe ser comprendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico según lo afirma Gómez (2004). Entiéndase ventaja competitiva, según Porter (1994), a las habilidades empresariales, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores y tienen en menor medida, haciendo posible la obtención de unos rendimientos superiores a la de aquellos. La ventaja competitiva radica entonces en lo que posee la empresa y lo hace diferente y más rentable respecto a su competencia. Para las empresas cardamomeras deben de identificar su potencial donde radica su diferenciación con los productores de otros países y evitar precios cada vez malos.

p) Recursos naturales

Según el estudio realizado por los autores del informe Nacional de Desarrollo Humano (2007/2008: p250), “el acceso a los recursos naturales es fundamental para

la producción de bienes y la provisión de servicios. La tierra es una de los insumos más importantes para el sector primario, el agua es necesaria para la producción de materia prima, pero también para la producción secundaria, además de los bosques con potencial agroindustrial, siempre que se cumplan con programas efectivos de reforestación.” Para el negocio agroindustrial es prioridad contar con estos recursos, ya que sin ellos no se podrá realizar la actividad económica, forman parte de los factores de producción que influyen en la economía.

q) Infraestructura y Tecnología

Según el IDH (2007/2008), la infraestructura productiva comprende una serie de activos que permite a las empresas y personas aumentar y volver más eficiente su producción. Los cuatro tipos de infraestructura que menciona el informe esta: carreteras y caminos, electricidad, telecomunicaciones, puertos y aeropuertos. Es fundamental tomar en cuenta otro tipo de infraestructura que es la propia de la empresa donde realizan sus actividades productivas, los primeros cuatro se pueden determinar cómo externos aunque las telecomunicaciones lo puede poseer la organización empresarial. Continúa el IDH (2007/2008), las políticas en ciencia y tecnología e innovación y las inversiones en educación, a todos los niveles, son punto de partida indispensable para el logro de un programa y estrategias de desarrollo. Sin tecnología no puede haber desarrollo más acelerado, irá a pasos lentos, es por ello que las empresas deben de preocuparse para darle mayor enfoque para los alcances de sus objetivos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Guatemala es un país eminentemente agrícola, Alta Verapaz, es uno de los departamentos donde se produce una diversidad de especies vegetales para materia prima, dentro de ellas se encuentra el cardamomo, fruto proveniente de una planta perenne, que tiene diferentes usos; este producto ha mantenido la economía familiar a lo largo de muchos años, debido a que proporciona el medio para poder subsistir luego de la época de cosecha, es el medio principal de la riqueza de las regiones productoras, se ha percibido que de este grano dependen grandemente, tanto las personas productoras, las comercializadoras y las exportadoras.

Para el caso de los grupos de pequeños productores que tienen su asentamiento en la Sierra de las Minas, jurisdicción municipal de Santa Catalina La Tinta y Panzós del departamento de Alta Verapaz, dedicados al cultivo de cardamomo, y de subsistencia maíz y frijol, no obstante el tiempo que le dedican a sus cultivos y los productos obtenidos, no han tenido ninguna mejoría en su nivel de vida, como lo prueban las condiciones de infrasubsistencia en que viven: carencia de apropiada alimentación, salud, vivienda, educación, a esto hay que agregar la falta de infraestructura como vías de acceso, energía eléctrica, centros de convergencia, asistencia técnica para sus cultivos y la poca o nula presencia de Instituciones como las Municipalidades, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Ministerio de Salud, Ministerio de Infraestructura y Comunicación, entre otras.

Las condiciones antes expuestas que sufren estos grupos, los hacen muy vulnerables a intermediarios que llegan a sus lugares de asentamiento y les compran las cosechas a precios muy bajos. Estos magros ingresos nos les permiten a los grupos atender de buena manera sus cultivos y por lo mismo las producciones que obtienen, están muy por debajo de lo necesario para lograr que sus explotaciones sean autosostenibles.

Esta situación se ha convertido en un círculo vicioso por que los precios recibidos por las cosechas son muy malos, esto a su vez se traduce en bajos

ingresos, que no alcanzan para atender sus necesidades mínimas de supervivencia y darle la atención necesaria a sus plantaciones y todo el proceso que se requiere para alcanzar una productividad óptima y de calidad, de tal manera que las producciones obtenidas son bajas y de mala calidad y nuevamente son presas de los intermediarios que pagan bajos precios y el círculo se repite año con año.

El entorno ambiental es otro factor determinante para estos pequeños productores de cardamomo, que tanto sus viviendas como sus plantaciones están ubicadas en la zona de amortiguamiento y en la zona núcleo de la Reserva de la Biósfera de la Sierra de las Minas. Esto es adverso al Decreto No. 004-89 Ley de Áreas Protegidas, que prohíbe los asentamientos en dichas áreas, a esto hay que agregar la tala ilegal de árboles que hacen los comunitarios para la obtención de leña para cocer sus alimentos y las actividades de secado del cardamomo.

De igual manera la ocupación de un territorio al margen de la ley restringe el establecimiento de nuevas plantaciones o ampliar las existentes.

Por tal razón se plantea la siguiente interrogante **¿Qué problemas afectan la autosostenibilidad de los grupos productores de cardamomo en la Sierra de las Minas del municipio de La Tinta y Panzós?**

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Identificar los principales problemas que afectan el logro de autosostenibilidad de los grupos de productores de cardamomo en la Sierra de las Minas, de los municipios de Santa Catalina La Tinta y Panzós, Alta Verapaz

2.1.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los problemas que afectan la productividad y sostenibilidad de los grupos productores.
2. Analizar los problemas identificados y determinar cuáles son los que inciden mayormente en el logro de la sostenibilidad.

3. Proponer una estrategia empresarial de sostenibilidad para los grupos

2.2 Variables e indicadores

2.2.1 Autosostenibilidad

a) Definición conceptual

La autosostenibilidad económica es el resultado de la buena gestión de los recursos que permite el crecimiento de la empresa en el futuro, manteniéndose y potenciándose en el mercado. Se lograra a la medida en que se administre de una manera eficiente y eficaz todos los recursos, en medida proporcional evitando el despilfarro para no perder la productividad y la capacidad de integrar todos los sistemas y procesos dentro y fuera de la empresa.

b) Definición operacional

La autosostenibilidad permite crear una interrelación con todos los factores que tienen injerencia directa e indirectamente con la empresa dentro del mercado, permitiendo lograr crecimiento, evolución e innovación para su adaptación constante en el tiempo, forjando estabilidad económica y financiera para la organización empresarial.

c) Indicadores

- Demanda y oferta
- Producción
- Precios
- Ahorro
- Inversión,
- Endeudamiento,
- Desarrollo económico,
- Empleo y salarios
- Salud
- Vivienda
- Educación y escolaridad
- Asistencia Técnica

- Alianza estratégica
- Asociatividad
- Competitividad
- Recursos naturales
- Infraestructura y tecnología.

2.3 Alcances y límites

El estudio de la autosostenibilidad permitió enfocarse a los aspectos económicos que ejercen influencia directa en los grupos productores de cardamomo a través de la realización de encuestas, entrevistas, revisión de documentación administrativa que llevo a la identificación de la situación de los grupos. Dentro de las limitaciones que se detectaron fue la poca información que manejan los productores referente a su empresa, la ausencia de controles administrativos y financieros no permitió obtener información de datos contables, además de la poca información brindada por CARDEGUA sobre la producción, precios y ventas del cardamomo en el sector de la Sierra de las Minas.

2.4 Aporte

Mediante el estudio de una variable, a tres grupos productores de cardamomo de la sierra de las minas, se presenta dos alternativas de autosostenibilidad, como estrategias de competitividad y un panorama de cómo se encuentran actualmente el negocio del cardamomo desde el productor, esto permitirá ser base para la formulación de propuestas técnicas de proyectos para el fortalecimiento de los productores desde la cadena productiva y de comercialización del Cardamomo, y además ellos puedan generar cambios sustanciales dentro de sus organizaciones para el logro de la autosostenibilidad.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos y/o unidades de análisis

3.1.1 Sujetos

Las personas que se involucraron en el estudio para la consolidación de la información fueron miembros de los grupos productores, representantes de instituciones que trabajan en los temas del cardamomo tanto gubernamentales, como no gubernamentales.

3.1.2 Unidad de análisis

Para ello se solicitó a los representantes de las organizaciones productoras documentos administrativos, informes financieros, pero solamente un grupo, cuentan con un control de ingresos de cardamomo en cereza y el rendimiento correspondiente, por lo que dificultó hacer un cotejo de datos, se revisaron documentos sobre la producción y comercialización para el aporte correspondiente.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Para efectos del estudio abarco a los integrantes de la Asociación de Productores de Cardamomo Orgánico Raxón (APCOR), con 8 integrantes de la Junta Directiva y 53 socios, Sindicato de Trabajadores Agrícolas Independientes (STC) quienes cuentan con 7 integrantes de la Junta Directiva y 32 socios, Asociación de Productores Orgánicos de Desarrollo Integral del Polochic (APODIP), cuentan con 5 integrantes de la junta directiva y 22 socios, a un (1) representante de cada una de las siguientes instituciones; Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), Asociación de Cardamomeros de Guatemala (CARDEGUA), Asociación de Amigos del Desarrollo y la Paz (ADP).

3.2.2 Muestra

La selección de los sujetos se dio por medio de un muestreo probabilístico aleatorio estratificado, donde los sujetos objeto de estudio han integrado por más de tres (3) años los grupos productivos, y con participación activa dentro de los mismos, siendo estos un (1) integrante de cada junta directiva, cinco (5) socios de cada uno de los grupos y un (1) representante de cada institución tanto gubernamental como no gubernamental, dando una cantidad total de veintiún (21) personas.

3.3 Instrumentos

Las técnicas para la recopilación de información que se implementaron en el trabajo de campo fueron entrevistas, encuestas y observación de documentación, para alcanzar lo siguiente; análisis del contexto de la empresa, orden administrativo, información financiera, comercial, problemática social, política, ambiental y entre otros datos que contribuyo a la investigación.

3.4 Procedimiento

- a) Búsqueda de unidades sujetas a estudio: se procedió a verificar en la Dirección de Planificación Municipal el nombre de agrupaciones de la Sierra de las Minas, para realizar la identificación correspondiente y contactos para un acercamiento preliminar.
- b) Identificación del Problema: se procedió a investigar documentalmente situaciones cotidianas de los grupos a través de algunos representantes que se contactaron, para determinar las causas y efectos.
- c) Elaboración de plan de investigación: se procedió al diseño de plan de investigación, mediante el desarrollo de objetivos, indicadores, sujetos de estudio y el diseño de los instrumentos de recolección de información.
- d) Trabajo de Campo: se efectuó mediante visita a las comunidades de sede de los grupos, siendo JolomjixJalaute, Tierra Linda de Panzós, y en San Vicente II de Santa Catalina la Tinta, aplicando los instrumentos correspondientes a los socios y junta directiva, además de visita a instituciones que trabajan en esta rama.

- e) Clasificación y tabulación de la información: se realizó la tabulación de datos obtenidos, con su interpretación gráfica.
- f) Interpretación de resultados: se realizó una comparación entre los fundamentos teóricos y los hallazgos, marcando los aspectos relacionados a cada indicador.
- g) Conclusiones y recomendaciones: se describieron una serie de situaciones que están afrontando los grupos cardamomeros y las posibles soluciones a las diferentes problemáticas que afrontan.
- h) Propuesta: se desarrolló una estructura de plan de negocios, donde contempla información propia de cada grupo productor y un plan de organización de asociación de desarrollo social para que aporte a los mismos.

Cronograma de Actividades

Cuadro No. 1

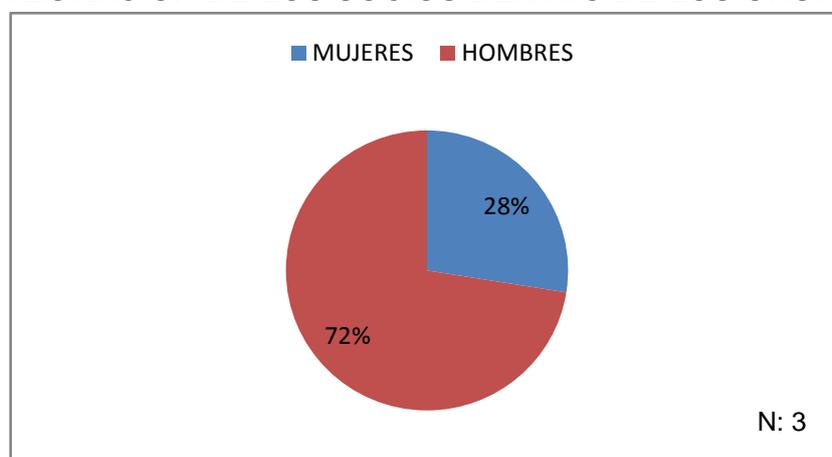
Año/Mes		2013				2014						
		Feb	Mar	Abr	May	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
1	Planteamiento y definición del tema											
2	Desarrollo del Planteamiento del problema											
3	Elaboración del Marco Referencial											
4	Justificación de la Metodología											
5	Estructuración de Instrumentos											
6	Trabajo de Campo											
7	Tabulación de datos											
8	Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones											
9	Presentación de propuesta de solución											
10	Entrega de informe final											

Fuente: Programa de investigación 2014

IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1 Información obtenida de la junta directiva de las asociaciones y grupos productores de cardamomo

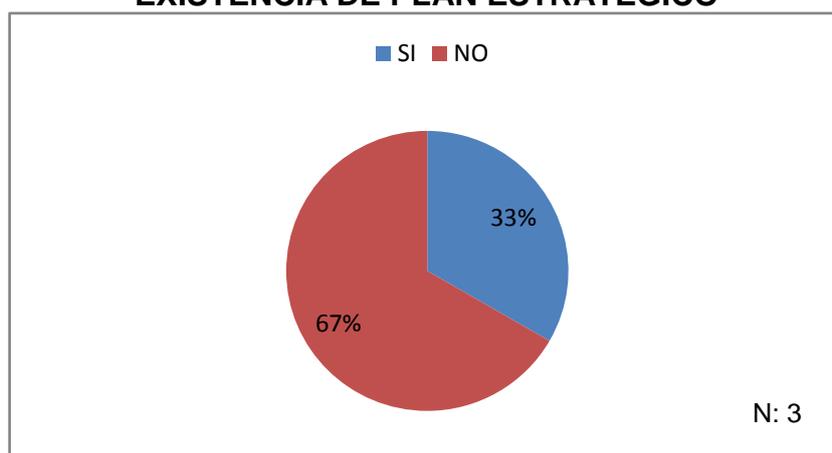
GRAFICA NO. 1
INTEGRACIÓN DE LOS SOCIOS DENTRO DE LOS GRUPOS



Fuente: investigación de campo 2014

Un 72% de la población que integran las asociaciones es representada por hombres y el 28% equivale a las mujeres. Dicha situación se debe a que la mayoría de los que participan en negociaciones o ventas de productos de esta naturaleza son los hombres, y las mujeres se enfocan en labores de cosecha, en el caso de las mujeres involucradas son madres solteras o viudas.

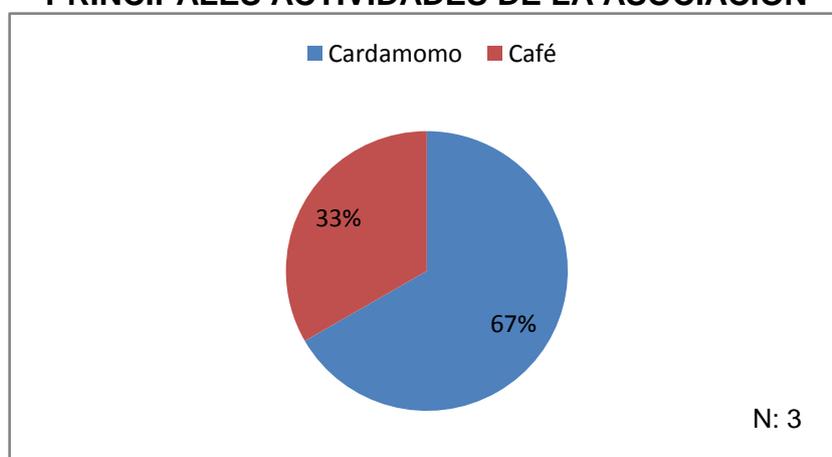
**GRAFICA NO. 2
EXISTENCIA DE PLAN ESTRATÉGICO**



Fuente: investigación de campo 2014

De los representantes de grupos encuestados se estableció que solamente un grupo cuenta con plan estratégico, representando el 33% pero se encuentra ya obsoleto, fue elaborado por el apoyo de Defensores de la Naturaleza, organización que los apoyó en su momento y los otros dos grupos quienes representan el 67% no cuentan con dicho plan.

**GRAFICA NO. 3
PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN**



Fuente: investigación de campo 2014

Dos asociaciones constituyen el 67% quienes focalizan sus esfuerzos en la comercialización de cardamomo, mientras que un grupo que representa el 33% ha optado por la venta de café, debido a los problemas que ha afrontado el cardamomo como las problemáticas de plagas, precios bajos, costo de beneficiado, encontrando un buen nicho de mercado en el café y la miel.

GRAFICA NO. 4
LUGAR DE ORIGEN DE LOS INSUMOS UTILIZADOS EN LOS GRUPOS



Fuente: investigación de campo 2014

El 67% de los encuestados indicaron adquirir los insumos para el proceso de beneficiado a nivel municipal, lo que encarece el costo de producción, afectándoles al momento de la comercialización ya que los precios están establecidos por el mercado y el 33% que representa APODIP lo adquieren a nivel nacional, donde la producción se basa en café y miel de abeja.

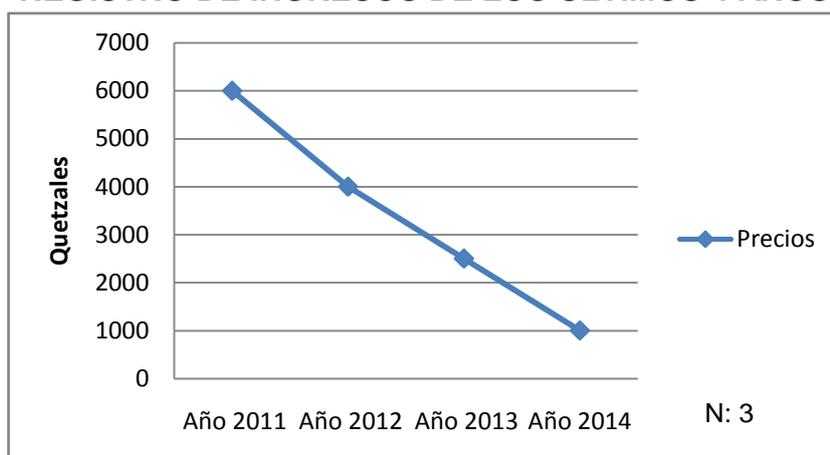
GRAFICA NO. 5
DESTINO DE LA PRODUCCIÓN



Fuente: investigación de campo 2014

El 100% de la producción se comercializa a nivel local, donde los intermediarios hacen presencia. Los grupos no cuentan con posibilidades económicas para comercializar sus productos a otros niveles, especialmente del cardamomo, solamente un grupo comercializa café orgánico y miel en el extranjero, quienes lo hacen a través de la gerencia de la organización que los apoya.

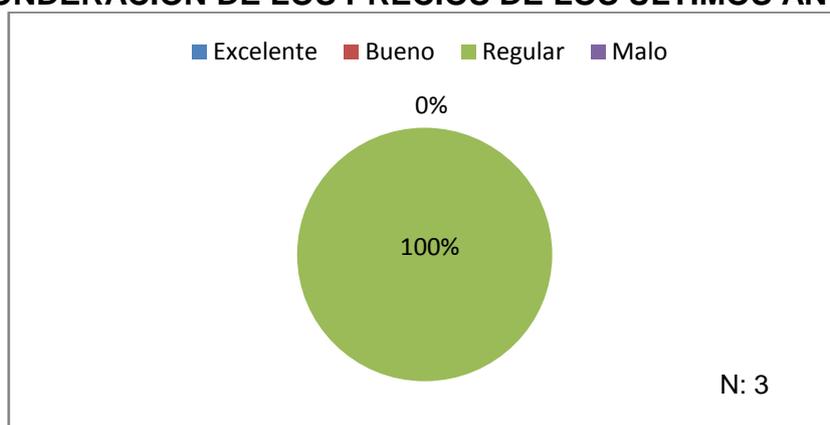
**GRAFICA NO.6
REGISTRO DE INGRESOS DE LOS ULTIMOS 4 AÑOS**



Fuente: investigación de campo 2014

El año 2011 representa el mejor año de ingresos con un precio promedio de seis mil Quetzales (Q.6000.00), el 2012 se obtuvo un promedio de cuatro mil quetzales (Q.4000.00), seguido del 2013 con dos mil quinientos quetzales (Q.2500.00), finalizando con el año 2014 que se generó en promedio mil quetzales (Q.1000.00), donde la mayoría de los grupos no produjeron, sino vendieron únicamente en cereza el cardamomo, cada año va concatenado el uno al otro por la época de producción.

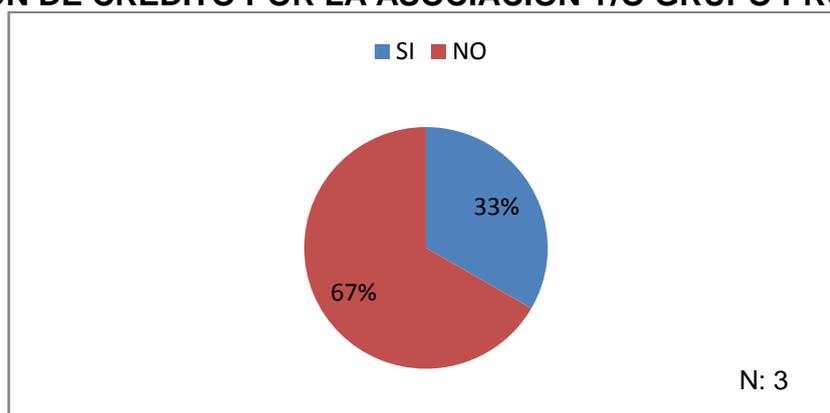
**GRAFICA NO. 7
PONDERACIÓN DE LOS PRECIOS DE LOS ÚLTIMOS AÑOS.**



Fuente: investigación de campo 2014

El 100% de los encuestados compartieron que el precio ha sido regular. Al referirse de excelente se reseña cuando el precio es el doble y triple de la inversión, mientras que el precio bueno se especifica con un margen de ganancia del 50%, el regular cuando lo que se invierte es únicamente lo que se recupera, y el precio malo; al no alcanzar el nivel de recuperación de inversión.

GRAFICA NO. 8
POSESIÓN DE CRÉDITO POR LA ASOCIACIÓN Y/O GRUPO PRODUCTOR



Fuente: investigación de campo 2014

De las tres asociaciones una que representa el 33% manifestó contar con una deuda de Q. 350, 000.00 con una entidad bancaria, un empresa cardamomera y una ONG, no lograron recuperar la inversión ya que sufrieron un robo del producto durante su traslado en la comercialización, aunado a ello el precio bajo del mercado, por lo que actualmente se encuentran endeudados, mientras que dos socializaron que no poseen, por falta de garantías que les permitan obtener estos financiamientos, constituyendo el restante 67%.

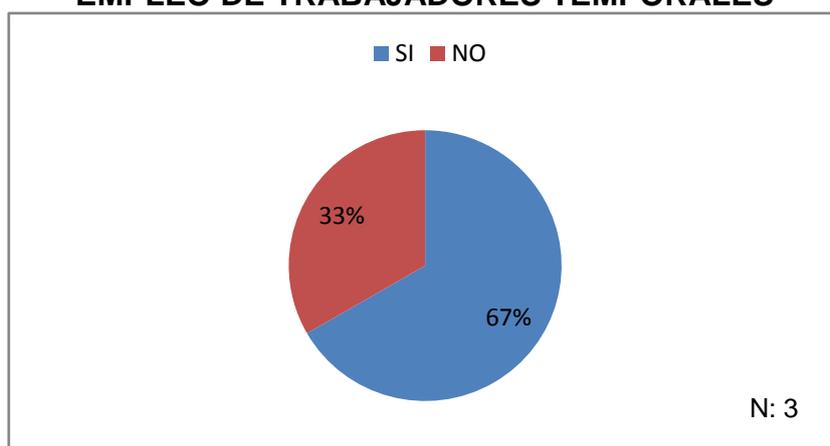
GRAFICA NO. 09
PROPIEDAD DE LAS TIERRAS UTILIZADA EN LA COSECHA DE CARDAMOMO



Fuente: investigación de campo 2014

Los dos grupos APODIP y APCOR representan el 67%, hacen uso de las tierras de los asociados para la plantación del cardamomo, pero la ubicación de la infraestructura para el proceso del beneficiado es propiedad de los grupos, mientras que un grupo SITRACOS equivale al 33%, le pertenece toda la tierra utilizada para la plantación del cardamomo, dicha propiedad fue adquirida entre todos los miembros y está inscrita para beneficio de todos.

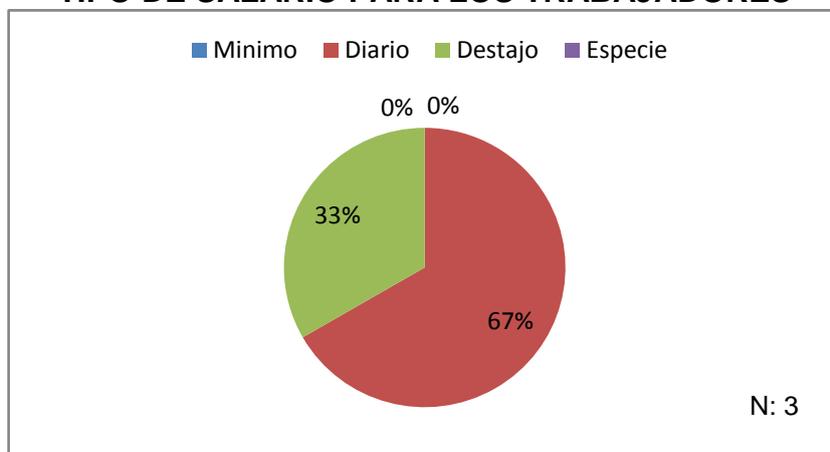
GRAFICA NO. 10
EMPLEO DE TRABAJADORES TEMPORALES



Fuente: investigación de campo 2014

El 67% de las asociaciones, APCOR y APODIP, emplean trabajadores temporales durante la temporada de la cosecha, ya que los comunitarios no son suficientes, especialmente en la época pico de la cosecha, mientras que el 33%, que corresponde a SITRACOS, realizan sus labores sin contratar personas ajenas de la comunidad.

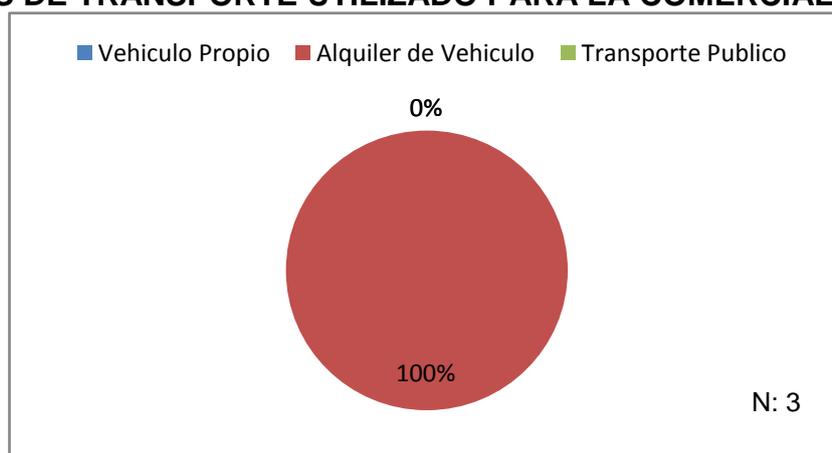
GRAFICA NO. 11
TIPO DE SALARIO PARA LOS TRABAJADORES



Fuente: investigación de campo 2014

El 67% que corresponde a dos asociaciones hacen uso del salario diario para el pago de sus trabajadores temporales, mientras que un grupo que concierne al 33% hace uso del pago a destajo, por lo que a los trabajadores se les ponen metas o tareas para el día.

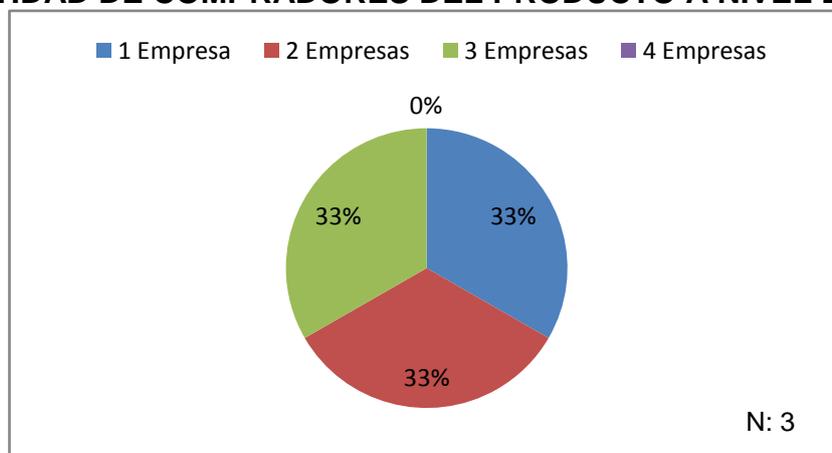
GRAFICA NO. 12
MEDIOS DE TRANSPORTE UTILIZADO PARA LA COMERCIALIZACIÓN



Fuente: investigación de campo 2014

El 100% de los consultados compartieron que alquilan vehículo para la comercialización de su producto, solamente el grupo APCOR cuenta con un vehículo pero no lo han logrado reparar por falta de fondos y están endeudados.

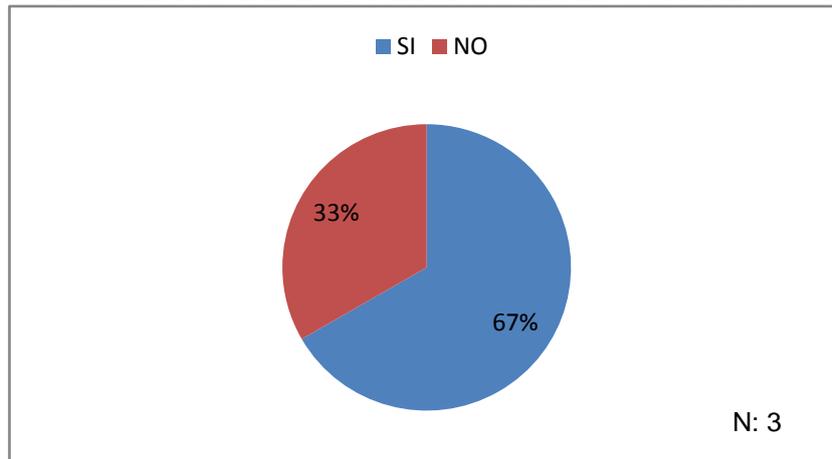
GRAFICA NO. 13
CANTIDAD DE COMPRADORES DEL PRODUCTO A NIVEL LOCAL



Fuente: investigación de campo 2014

Un 33.33% cuenta con una empresa para la comercialización, otro 33.33% cuenta con dos compradores, y el restante 33.33% vende a tres empresas el cardamomo. No obstante un grupo manifestó contar con tres empresas, pero no tiene ninguna repercusión económica o beneficio ya que los compradores manejan un mismo precio de compra, la cantidad de interesados no trae consigo ventajas, difícilmente logran vender a la cabecera departamental.

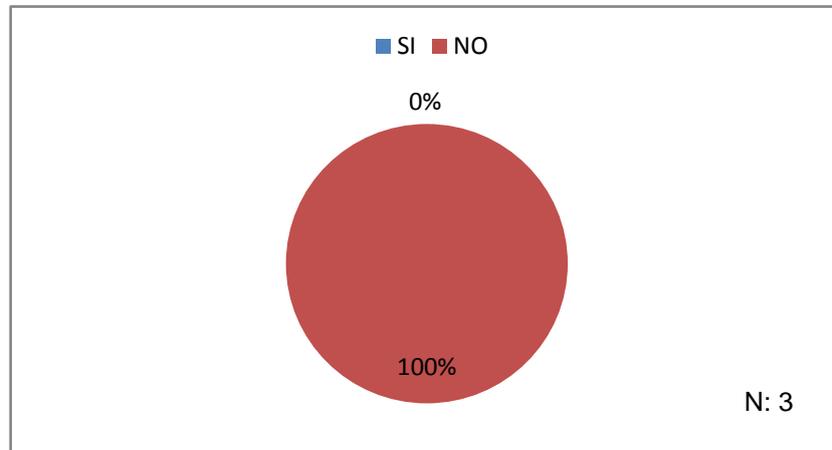
GRAFICA NO. 14
ABASTECIMIENTO DE LOS PEDIDOS EN ÉPOCA DE COSECHA



Fuente: investigación de campo 2014

El 67% dijo contar con abastecimiento durante la época de cosecha, mientras que un 33% indicó que no pueden cumplir la demanda de sus compradores, ya que sobrepasan sus capacidades productivas.

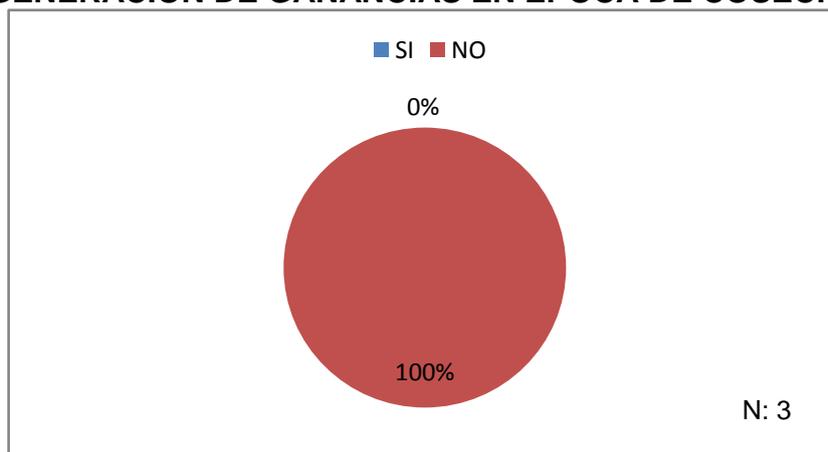
GRAFICA NO. 15
CAPACIDAD DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN



Fuente: investigación de campo 2014

El 100% de los encuestados manifestaron que durante el último periodo de cosecha, no pudieron recuperar la inversión realizada, principalmente del año 2013-2014, sucedió debido a la inestabilidad de los precios que manejan los intermediarios y el problema de la plaga (*Trips sp.*), esto provocó mayor endeudamiento de los grupos, debido que asumieron compromisos financieros con bancos del sistema, empresas cardamomeras e intermediarios.

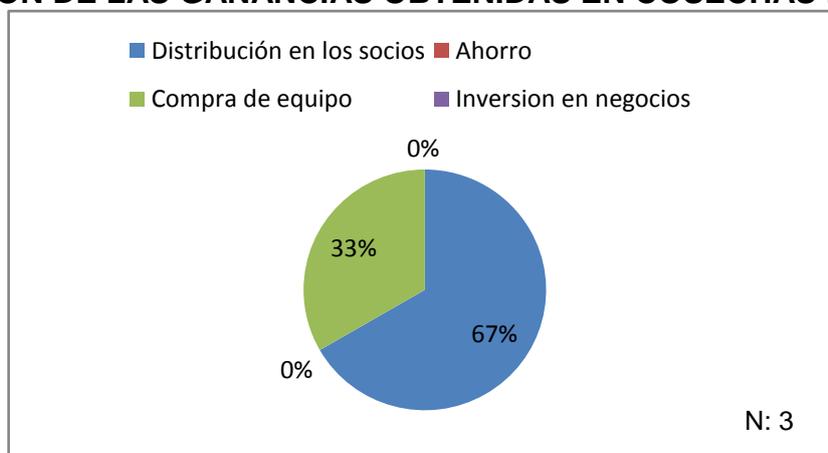
GRAFICA NO. 16
GENERACIÓN DE GANANCIAS EN ÉPOCA DE COSECHA



Fuente: investigación de campo 2014

El 100% de los consultados manifestaron que no generaron utilidades durante la última cosecha 2013-2014. Se debió a la inestabilidad de precios, la plaga del *Trips* sp., y la ausencia de una política de Estado que propicie una comercialización justa.

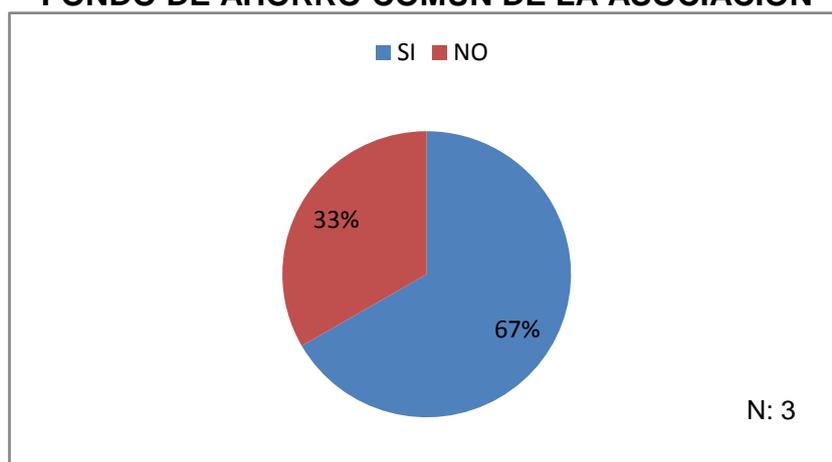
GRAFICA No. 17
INVERSIÓN DE LAS GANANCIAS OBTENIDAS EN COSECHAS PASADAS



Fuente: investigación de campo 2014

Dos grupos que representan el 67%, en el año 2011 lograron distribuir entre los socios excedentes monetarios habidos durante esta cosecha, mientras que un grupo que muestra el 33% lo utilizaron para la compra de un equipo de secado de café, ya que hacia esa línea se enfocan.

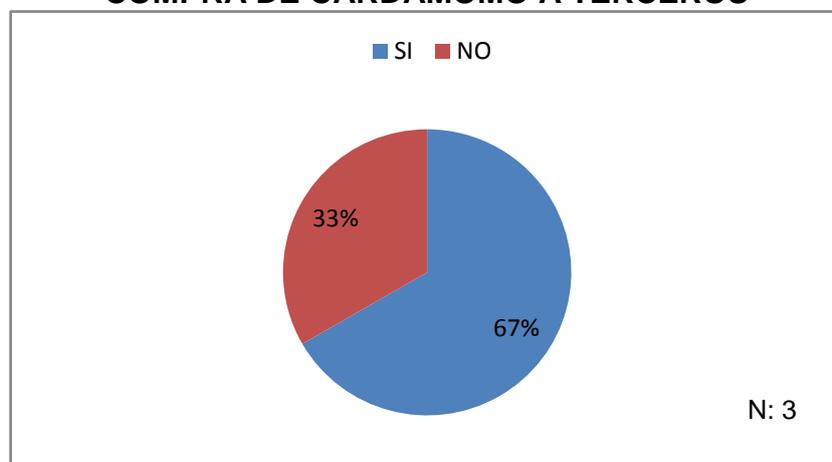
GRÁFICA NO. 18
FONDO DE AHORRO COMÚN DE LA ASOCIACIÓN



Fuente: investigación de campo 2014

67% representativo de dos grupos, APODIP y APCOR; dijeron que no cuentan con un fondo de ahorro común, mientras que el grupo SITRACOS, que representa el 33%, dijo que si poseen una cuenta, pero es administrada por una entidad central a la que pertenecen, por lo que no tienen injerencia en la administración de los fondos.

GRÁFICA NO. 19
COMPRA DE CARDAMOMO A TERCEROS



Fuente: investigación de campo 2014

Dos grupos le compran a terceros que es el 67% cuando la oferta de los asociados no es suficiente para los requerimientos de la asociación, mientras que un grupo, siendo el 33%, no adquieren producto con personas fuera de su asociación, ya que se comprometen únicamente a su capacidad productiva.

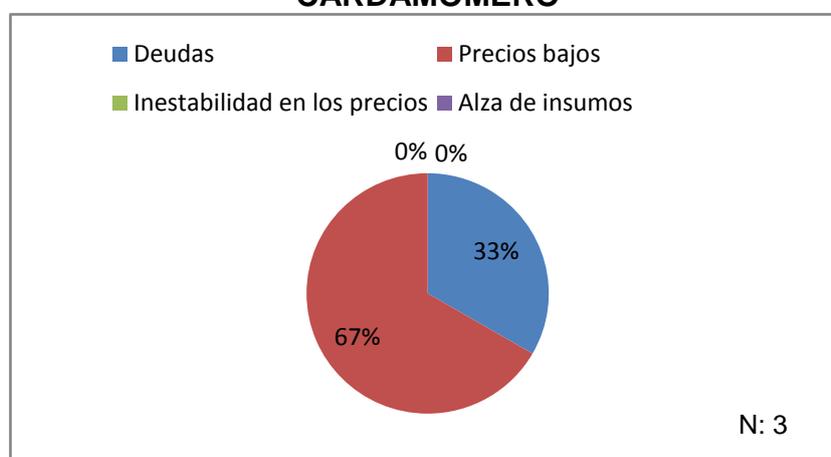
GRAFICA NO. 20
AMENAZAS NATURALES QUE IMPACTAN AL CULTIVO



Fuente: investigación de campo 2014

El 100% indico que las amenazas naturales que le afecta actualmente al cultivo son las plagas del TRIPS, esto ha venido a contribuir a bajar la calidad del producto, rendimiento del producto y por ende al precio, provocando grandes pérdidas en el sector.

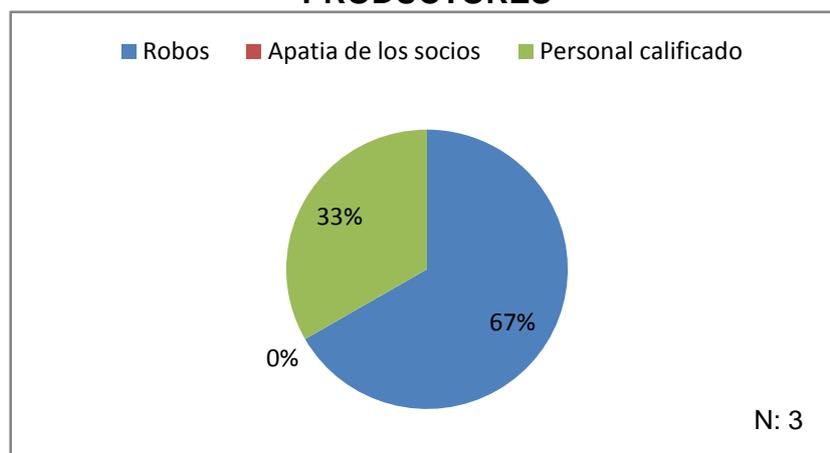
GRAFICA NO. 21
PROBLEMAS ECONÓMICOS QUE SE AFRONTA EN EL SECTOR CARDAMOMERO



Fuente: investigación de campo 2014

Dos asociaciones que representan el 67%, manifestaron que los precios obtenidos en el mercado escasamente cubren parte de los costos, siendo uno de los factores que afecta este sector, mientras que el 33% constituida por una asociación, indico que las deudas han evitado crecer en el negocio.

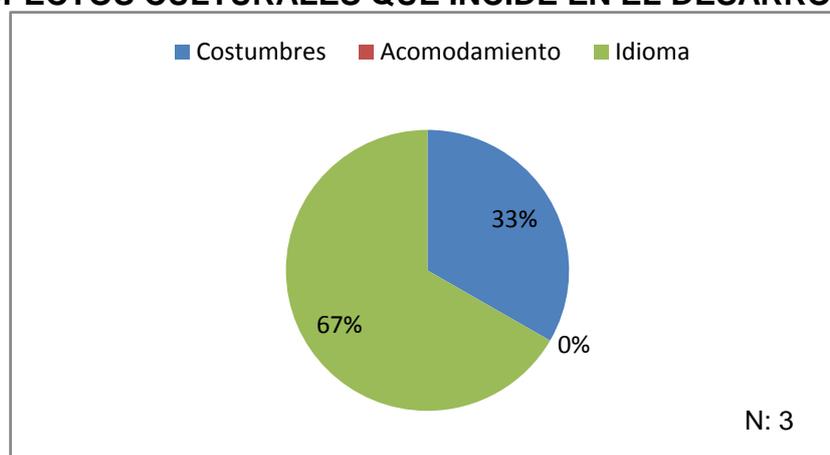
GRAFICA NO. 22
SITUACIONES SOCIALES QUE AFECTAN EL CONTEXTO DE LOS GRUPOS PRODUCTORES



Fuente: investigación de campo 2014

El 67% constituida por dos asociaciones encuestadas socializaron que fueron objetos de pillaje por ladrones en el trasladando del producto, debiéndose a la poca vigilancia que mantienen las instituciones de seguridad, mientras que una asociación compuesta por el 33% dijo que la falta de personal técnico calificado como punteadores (personas que verifican la calidad en el secado del producto), recibidores del producto entre otros, inciden en la calidad.

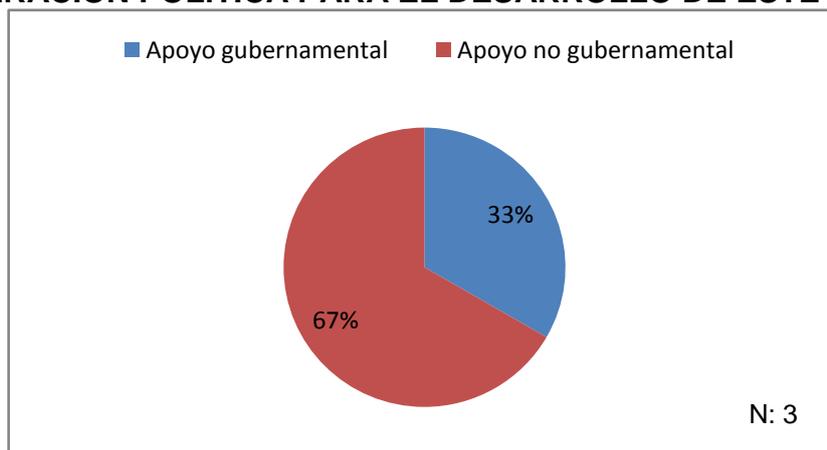
GRAFICA NO. 23
ASPECTOS CULTURALES QUE INCIDE EN EL DESARROLLO



Fuente: investigación de campo 2014

El 67% de las asociaciones encuestadas indicaron que una de las barreras que afecta es el idioma, especialmente cuando realizan las transacciones de comercialización con el comprador, mientras que el 33% dicen que las costumbres especialmente en la adopción de tecnologías para mejorar el cultivo ha evitado el desarrollo de este sector.

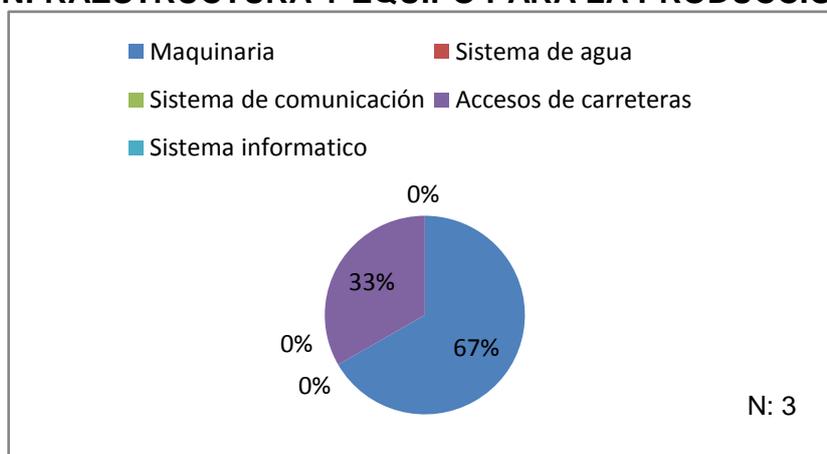
GRAFICA NO. 24
COOPERACIÓN POLÍTICA PARA EL DESARROLLO DE ESTE SECTOR



Fuente: investigación de campo 2014

El aporte no gubernamental es más evidente en dos asociaciones ponderado por un 67%, donde consiste en asistencia técnica, financiamiento y asesorías en comercialización, mientras que el apoyo gubernamental se visualiza solamente en una asociación con un 33%, donde se realizan visitas para el ofrecimiento de proyectos impulsados por las entidades de gobierno, la presencia es escasa o casi nula en las comunidades.

GRAFICA NO. 25
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO PARA LA PRODUCCIÓN



Fuente: investigación de campo 2014

Dos asociaciones que constituyen el 67%, cuentan con maquinaria (motores, plantas generadoras de energía, secadoras) para el proceso de secado del cardamomo, activadas con leña, mientras que el 33%, no benefician su producto por no contar con infraestructura y equipo, pero cuentan con accesos en un nivel regular.

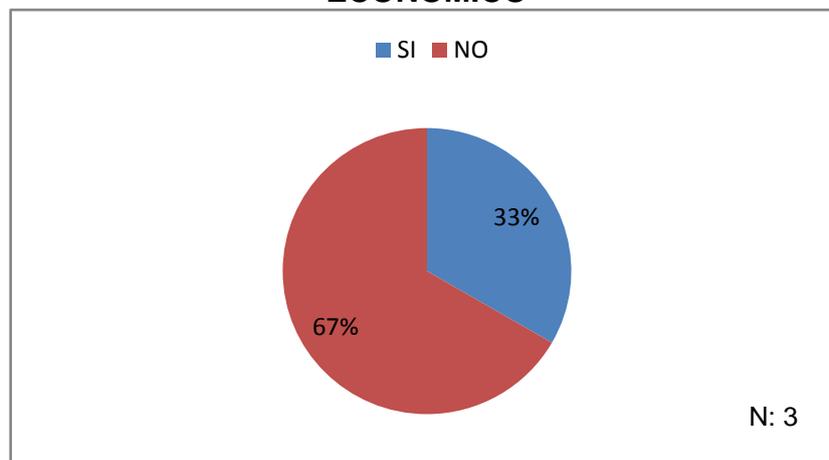
GRAFICA NO. 26
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO FINANCIERO



Fuente: investigación de campo 2014

Solo un grupo cuenta con un contador, formado por el 33 %, quien tiene control sobre los ingresos y egresos del grupo, y supe otras funciones ante la entidad recaudadora de los tributos. Mientras que el resto son miembros de la junta directiva, siendo el presidente y el tesorero, pero se evidencia la falta de controles y documentación histórica que permita determinar la tendencia de las asociaciones.

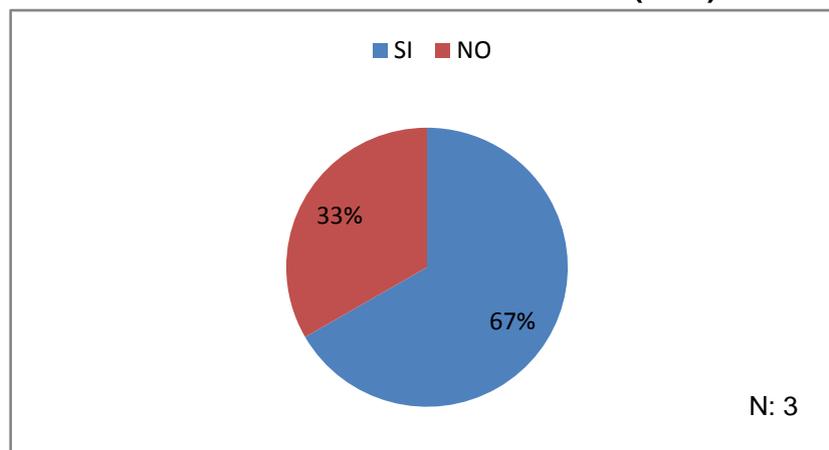
GRAFICA NO. 27
SISTEMA FINANCIERO ADECUADO PARA EL MANEJO DEL RECURSO ECONÓMICO



Fuente: investigación de campo 2014

Dos asociaciones que forman el 67% no cuentan con una ruta adecuada para el manejo de los recursos financieros, mientras que un grupo que constituye el 33%, si poseen controles de ingresos y egresos llevados por un contador.

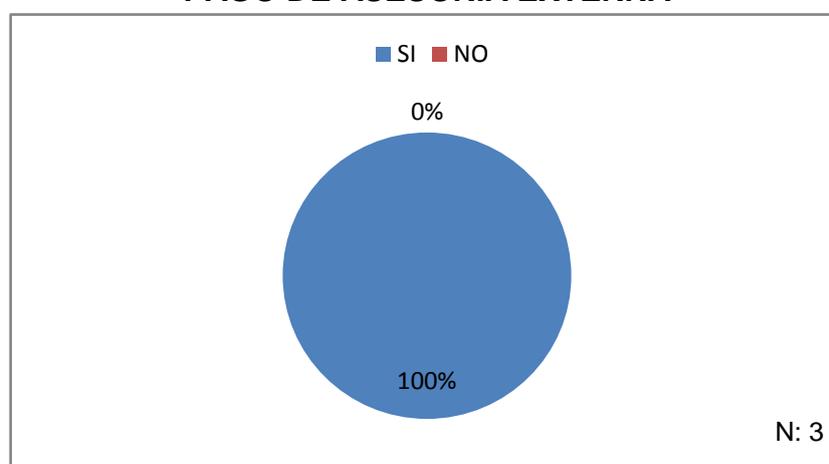
GRAFICA NO. 28
REGISTRO DE LAS ASOCIACIONES EN LA SUPERINTENDENCIA DE
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT)



Fuente: investigación de campo 2014

Solamente dos grupos están inscritos en la Superintendencia de Administración Tributaria, que representa el 67% de las asociaciones, no cuentan con documentos especiales para la exención del IVA, emitiendo recibos corrientes cuando se ven en la necesidad, mientras que un grupo que constituye el 33% no está registrado.

GRAFICA NO. 29
PAGO DE ASESORÍA EXTERNA

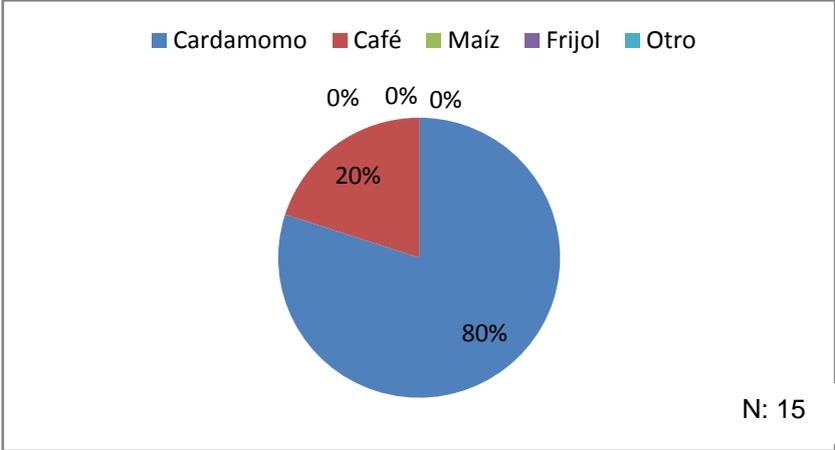


Fuente: investigación de campo 2014

El 100% de los integrantes de directiva encuestados, afirman que pagan asesoría contable para la administración de la documentación financiera, aunque en la práctica no se ven los resultados, ya que muchos grupos no cuentan con controles de ingresos y egresos, lo que dificulta monitorear el manejo de los fondos que han obtenido desde su creación.

4.2 Información obtenida de socios integrantes de las asociaciones y grupos

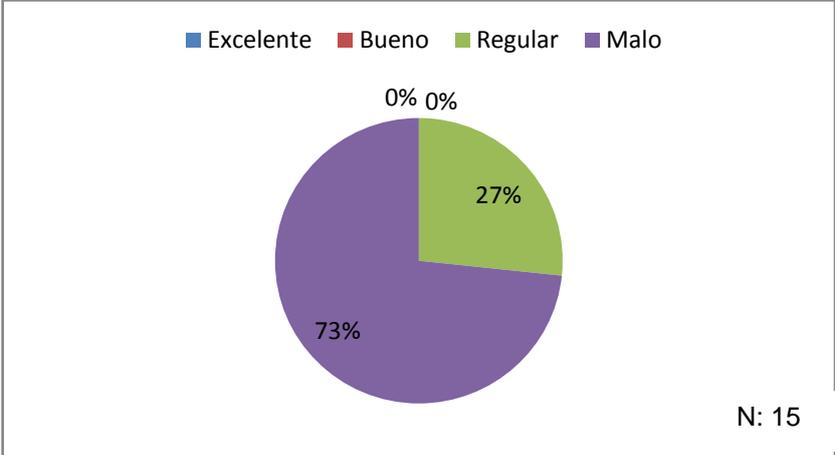
GRAFICA NO. 30
PRINCIPALES ACTIVIDADES COMERCIALES DE LOS SOCIOS



Fuente: investigación de campo 2014

El 80% de los encuestados manifestó que su principal actividad comercial la constituye la producción de cardamomo, el 20% restante indicó que sus actividades productivas se complementan con la producción de café.

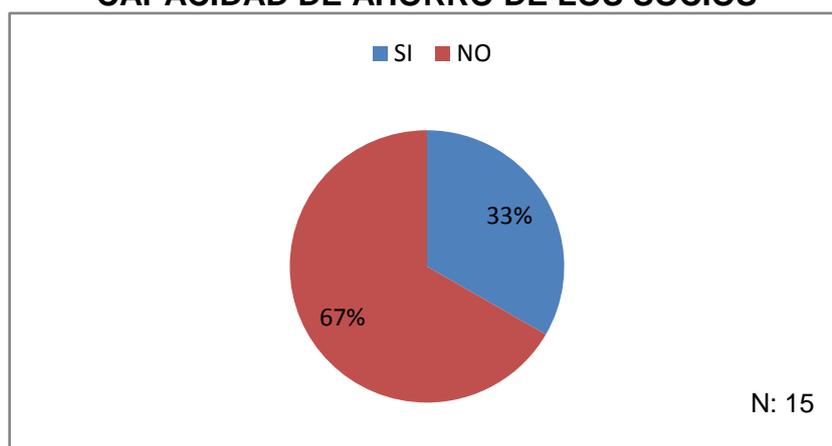
GRAFICA NO. 31
CLASIFICACIÓN DE LOS PRECIOS OBTENIDOS EN LA COMERCIALIZACIÓN



Fuente: investigación de campo 2014

El 73% de los encuestados indicó que los precios que se obtiene en la comercialización del cardamomo son malos, y el 27% restante manifestó que es regular. Al referirse de excelente se reseña cuando el precio es el doble y triple de la inversión, mientras que el precio bueno se especifica con un margen de ganancia del 50%, el regular cuando lo que se invierte es únicamente lo que se recupera, y el precio malo; al no alcanzar el nivel de recuperación de inversión.

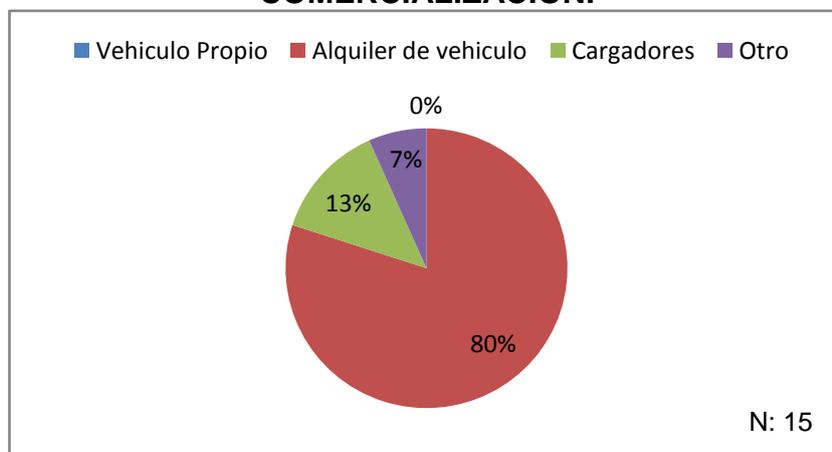
**GRÁFICA NO.32
CAPACIDAD DE AHORRO DE LOS SOCIOS**



Fuente: investigación de campo 2014

El 67% de los socios encuestados manifestó que no logran ahorrar en la época de cosecha, solamente les permite subsistir durante un período y luego deben laborar en jornales dentro y fuera de su comunidad, sin embargo un 33% dijo que ha logrado ahorrar e invertir, lo que le ha permitido mejorar su hogar en infraestructura y educación de sus hijos.

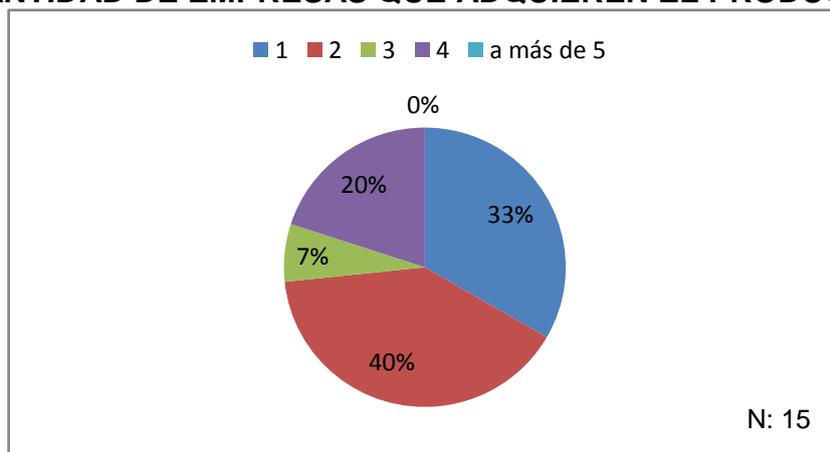
**GRÁFICA NO. 33
MODALIDADES DE TRANSPORTE DEL PRODUCTO PARA SU
COMERCIALIZACIÓN.**



Fuente: investigación de campo 2014

El 80% de los socios compartió que alquilan vehículo para el traslado de sus productos hacia los compradores, el 13% indicó que hacen uso de personas para transporte del producto, y el 7% aprovecha la llegada de ruleteros a la comunidad.

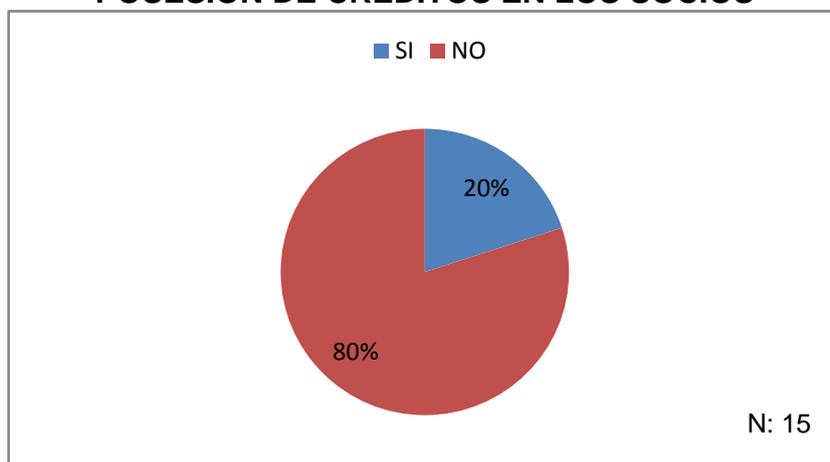
GRÁFICA NO. 34
CANTIDAD DE EMPRESAS QUE ADQUIEREN EL PRODUCTO



Fuente: investigación de campo 2014

Un 40% de los socios dijo que le venden a dos (2) compradores, el 33% indicó que le hacen entrega a un (1) comprador, un 20% manifestó a cuatro (4) y un 7% a tres (3) clientes. No obstante que alrededor de la cantidad de compradores no se visualiza algún beneficio, en virtud que ninguno de los intermediarios y compradores mejoran los precios, evidenciándose acuerdos entre los mismos, afectando al productor.

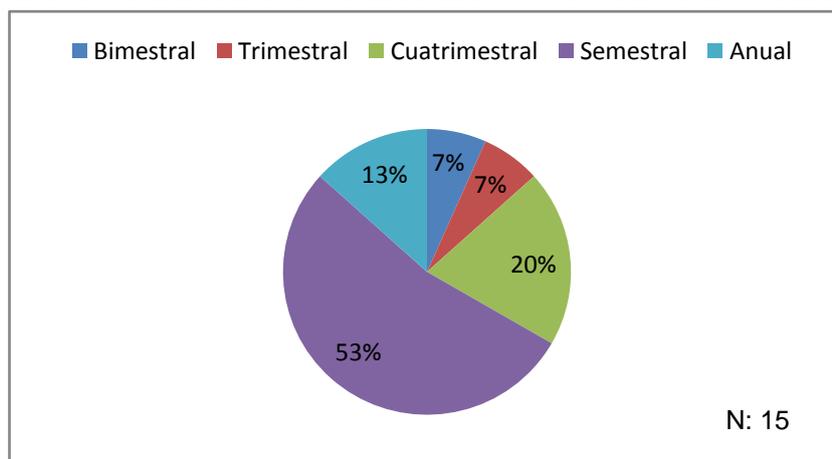
GRÁFICA NO. 35
POSESIÓN DE CRÉDITOS EN LOS SOCIOS



Fuente: investigación de campo 2014

El 80% de los encuestados compartió que no cuentan con crédito y el 20% dijo si poseer. Evidenciándose que estos últimos cuentan con garantías y propiedades que les permite acceder a financiamientos del sector bancario y financiero del municipio.

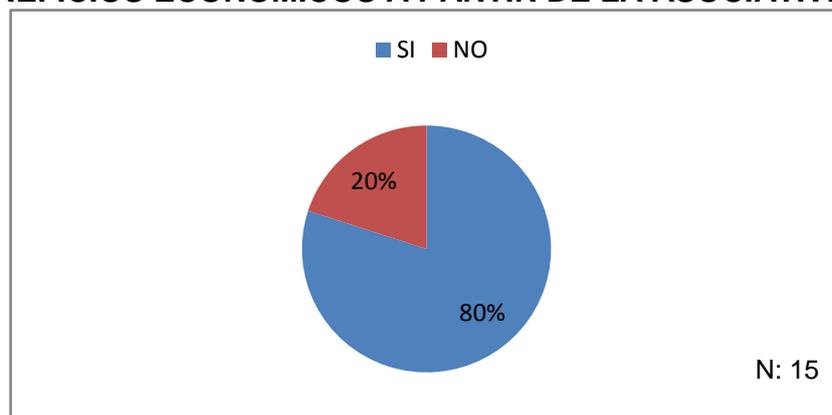
GRÁFICA NO. 36
FRECUENCIA DE INVERSIÓN EN PLANTACIONES DE CARDAMOMO



Fuente: investigación de campo 2014

Un 53% de los encuestados indicaron que invierten semestralmente, el 20% respondió que cuatrimestralmente, otro 13% dijo que de manera anual, un 7% de manera bimestral de igual manera un 7% respondió que trimestralmente invierten. Sin embargo el tipo de inversión que realizan son las limpiezas en las plantaciones, además no determinan como inversión la mano de obra que ellos mismos le dan a sus plantaciones.

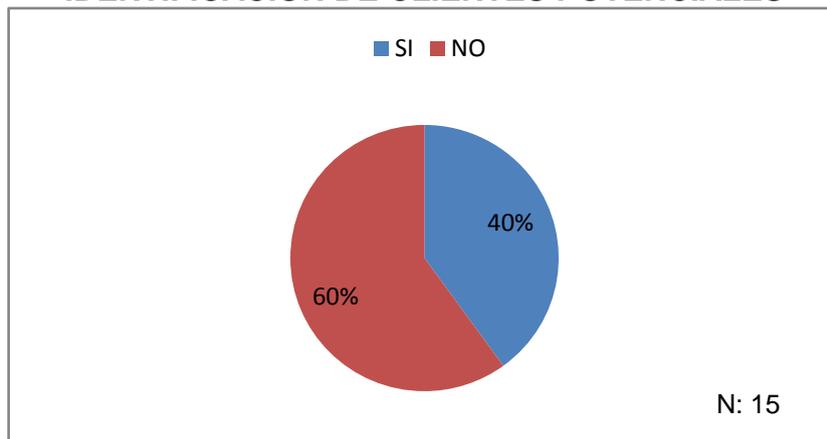
GRÁFICA NO. 37
BENEFICIOS ECONÓMICOS A PARTIR DE LA ASOCIATIVIDAD



Fuente: investigación de campo 2014

80% de los socios dijo que de manera asociativa trae mejores beneficios como la reducción de costos en la adquisición de insumos, transporte y negociación del producto, así como su pago inmediato, al existir excedente en la venta del producto se reparte de manera proporcional de acuerdo a la entrega de cada asociado, mientras que el 20% indicó que es mejor de manera individual o familiar, para no involucrarse en problemas que se dan en los grupos de trabajo.

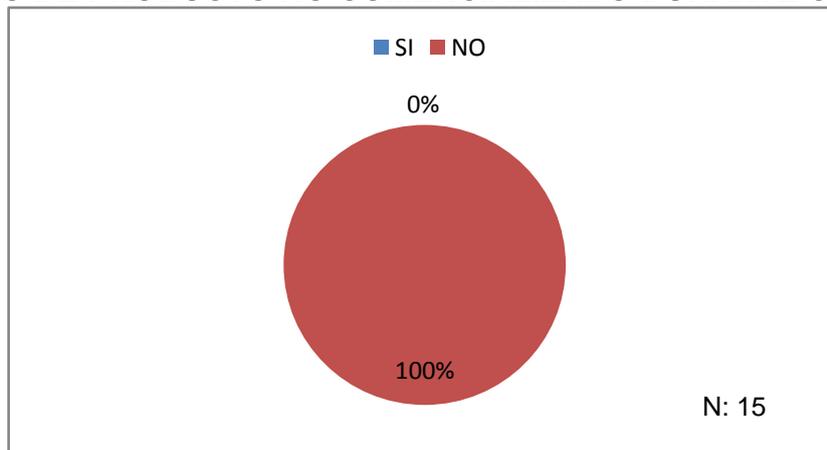
GRÁFICA NO. 38
IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES



Fuente: investigación de campo 2014

Un 40% ha identificado nuevos compradores del producto, mientras que el 60% restante no ha logrado establecer contactos socios comerciales. Pero la cantidad de compradores no repercute en beneficios económicos hacia los grupos y asociaciones productoras, ya que compradores e intermediarios manejan los mismos rangos de precios.

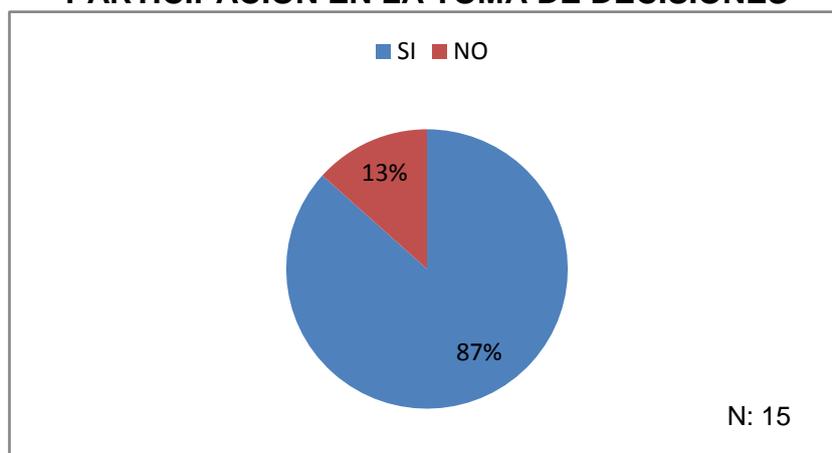
GRÁFICA NO. 39
DESTINO DE PRODUCTO NO COMERCIALIZADO DURANTE COSECHA



Fuente: investigación de campo 2014

El 100% dijo no quedarse con producto durante la época de cosecha, su venta se da en su totalidad.

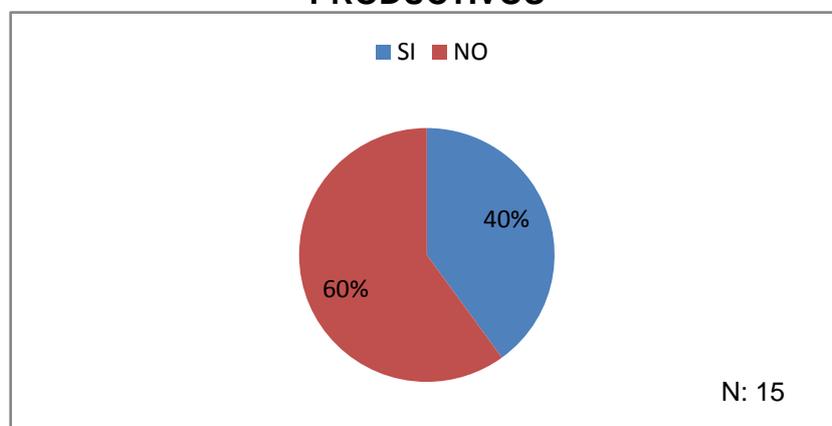
GRÁFICA NO. 40
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: investigación de campo 2014

87% de los socios dijeron ser tomados en cuenta en las decisiones que se toman dentro de las asociaciones que los aglutina, mientras que un 13% dijeron no involucrarse por ausencia de convocatoria y bajas actividades productivas.

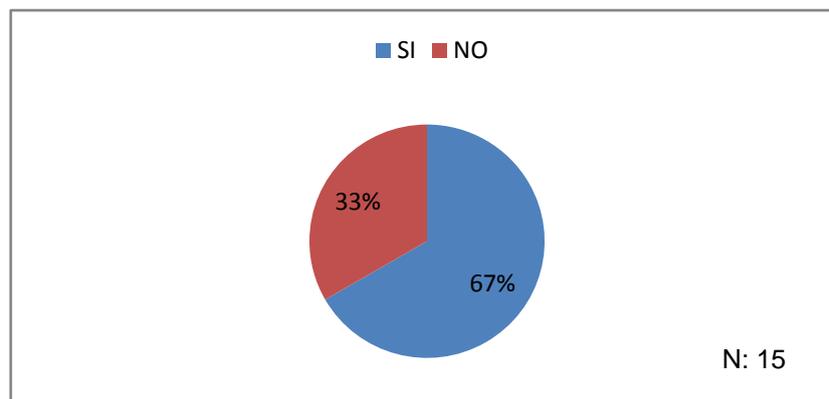
GRÁFICA NO. 41
EXISTENCIA DE APOYO POR ENTIDADES A LAS ASOCIACIONES Y GRUPOS PRODUCTIVOS



Fuente: investigación de campo 2014

Según el 60% de los socios no cuentan con apoyo de alguna entidad tanto gubernamental como no gubernamental, y el 40% afirma contar con apoyo institucional del organizaciones no gubernamentales como la Asociación de Amigos del Desarrollo y la Paz (ADP), Programa Mundial de Alimentos (PMA) y financieras como FUNDEA, Génesis empresarial, entre otros prestamistas.

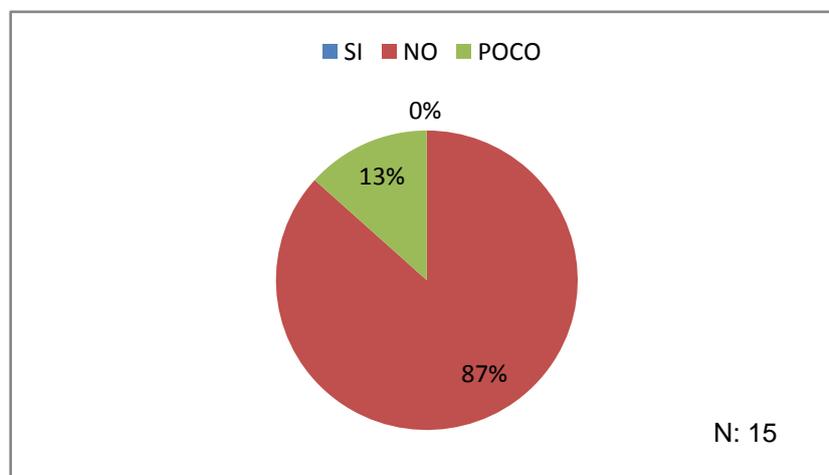
GRÁFICA NO. 42
EXISTENCIA DE ACOMPAÑAMIENTO DE MAGA EN ORGANIZACIONES
CARDAMOMERAS



Fuente: investigación de campo 2014

El 67% de los socios dijo contar con acompañamiento del MAGA y el 33% dijo no contar con ningún tipo de apoyo. El tipo de acompañamiento que otorga esta organización son las visitas comunitarias donde diagnostican y toman datos sobre situación de los grupos para la promoción de programas y proyectos que manejan, la frecuencia de visita es de una vez al año.

GRÁFICA NO. 43
CONTRIBUCIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL EN DESARROLLO DE
INFRAESTRUCTURA



Fuente: investigación de campo 2014

87% dice no tener aporte del gobierno municipal en la facilitación de accesos para la comercialización de su producto, mientras que un 13% dice tener poco apoyo. Mencionan los productores que a pesar del compromiso político que asumen en campaña, no se ve reflejado en hechos. Visualizándose durante las visitas de campo, accesos en mal estado y condiciones precarias de servicios básicos.

4.3 Información obtenida de representantes de organizaciones que cooperan en este sector.

Cuadro No. 2

Interrogante	INSTITUCIONES		
	CARDEGUA	MAGA	ADP
¿Cuáles son las principales actividades que apoya la institución a los grupos productores de cardamomo?	<p>Investigación Agrícola en el cultivo (Plagas y enfermedades)</p> <p>Asistencia técnica en: Buenas prácticas agrícolas y de manufactura, proceso de secado, manejo integrado del cultivo.</p>	<p>Capacitación y asistencia técnica.</p> <p>Mantenimiento, producción, beneficiado, organización y comercialización.</p> <p>Según lo requieran los productores.</p>	<p>Formación empresarial, acceso a mercados.</p> <p>Facilitación de servicios crediticios.</p> <p>Asistencia técnica productiva</p> <p>Apoyo a la educación técnica de los jóvenes y mujeres de las familias productoras.</p>
¿Qué problemas han detectado en los grupos productores de cardamomo?	<p>La cultura de los agricultores es una limitante ya que se niegan a implementar técnicas agronómicas para mejorar el cultivo.</p> <p>Se ha detectado el ataque de la plaga (TRIPS) lo que está generando grandes pérdidas en la economía local y nacional.</p>	<p>En áreas productoras de las partes altas del departamento, como lo son Carcha, Chamelco, Senahú, entre otras; tienen problemas con la plaga del Trips que afecta el fruto, esto ha reducido enormemente el precio en la comercialización.</p> <p>Aunado a lo anterior el mal manejo que se le ha dado al cultivo a ayudado a esta problemática.</p> <p>Grupos que no tienen problemas con la plaga</p>	<p>Falta de educación que les permita conocer y aplicar mejores tecnologías para su actividad productiva.</p> <p>La falta de capital que los hace dependientes de los empresarios.</p> <p>Competencia ilegal entre ellos mismos (robo de insumos y materia prima).</p> <p>Existe debilidad en la administración y organización de su grupo, por lo que aún no manejan sus costos, y desorden en los registros.</p>

		directamente, se ven afectados por el bajo precio del producto en el mercado nacional, beneficiándose con ello los intermediarios	
¿Cuáles son las soluciones que considera apropiadas para este sector productor?	Concientizar a los agricultores sobre iniciar un cambio de actitud e iniciar con manejar técnicamente el cultivo, de lo contrario la plaga que afecta actualmente aumentara drásticamente.	<p>Se hace necesario en primer lugar cambiar el modo de producción del cardamomo, que deje de ser de modo natural y pase a ser más tecnificado.</p> <p>El cultivo necesita técnicas de bajo costo para poder ser mejorado en su producción.</p> <p>El beneficiado es un punto importante en la manufactura del cardamomo que debe ser tomado en prioridad para mejorar la productividad de los productores.</p> <p>Los productores puedan ser organizados y minimizar la influencia de los intermediarios en la comercialización</p>	<p>El estado actué a favor de los productores y no a favor de los empresarios, y que los empresarios puedan crear programas de asistencia técnica para los productores.</p> <p>Los productores puedan fortalecer su organización y convertirse en una asociación de segundo nivel para poder exportar y no depender de los actuales.</p> <p>Otra de las soluciones es la educación y formación.</p>
¿Cómo ve la situación de mercado del cardamomo?	Guatemala es el país #1 en la producción y exportación, y en el mercado se maneja	Actualmente los problemas en producción y beneficiado hacen que el producto	A nivel internacional si no se cuida el pequeño nicho que se tiene, India superara a

	<p>la oferta y demanda, tenemos precios bajos en vista que estamos produciendo un cardamomo de baja calidad.</p>	<p>se vea afectado en su comercialización.</p> <p>En el mercado nacional todo el producto ha sufrido un descenso en su precio pero quienes se benefician son los intermediarios y no el productor.</p> <p>El cardamomo guatemalteco es apreciado en el mercado externo por sus características que otros países no pueden ofrecer, pero la problemática con la plaga que ha afectado al país ha hecho que se deje de comercializar como en el pasado y esto afecta principalmente al bolsillo del productor que es quien sufre esta pérdida.</p>	<p>Guatemala.</p> <p>Además hay sobreproducción y el mercado ya está abastecido, siempre manejado por los grandes empresarios, no hay acceso directo de los pequeños productores para injerir en este sentido.</p>
--	--	--	--

Fuente: investigación de campo 2014

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS GRUPOS POR MEDIO DE LA METODOLOGIA ARBOL DE PROBLEMAS

Análisis de Causa y Efecto.

La herramienta del árbol de problemas se aplicó para determinar las causas y efectos de la falta de sustentabilidad de los grupos productores de cardamomo de la Biosfera Natural de la Sierra de las Minas, que corresponde a los municipios de la

Santa Catalina la Tinta y Panzós, A.V., que limita el logro de la autosostenibilidad de los productores.

A continuación se presenta una breve descripción de las causas y efectos del problema priorizado y luego se esquematiza el árbol de problemas.

Causas

1. Ausencia de política pública económica de libre mercado en tema del cardamomo.

La carencia de un marco legal con énfasis en la producción de los productos tradicionales ha afectado grandemente a los productores agrícolas que se dedican a este trabajo.

Esta ausencia ha permitido que haya malos manejos en el mercado, especulaciones y dominio de intermediarios en toda la cadena productiva. Y los garantes en este sentido para promover el desarrollo económico de los pequeños productores deben ser las organizaciones y dependencias del Estado. Esto obstaculiza el desarrollo de acciones que promuevan sustentabilidad desde las bases productivas.

2. Incumplimiento del Estado en otorgar los Derechos Sociales

Los productores de cardamomo están aislados geográficamente, lo que les dificulta acceder a calidad educativa, salud, trabajo, entre otros derechos fundamentales para el desarrollo pleno de todo ser humano, esto se ha visto impactado al deterioro social que están sufriendo las aldeas en donde residen.

3. Falta de certeza jurídica de las tierras del Polochic

Los terrenos donde se ubican los productores son propiedades que no cuentan con documentación jurídica, debido a que son colonos de poseionarios de fincas en el caso de un grupo, y se ubican en la zona núcleo de RBSM en el caso de los otros dos grupos, han logrado la obtención del registro de sus propiedades, gracias a la adquisición hecha por el Estado de Guatemala, por medio del Fondo de Tierras, bajo el concepto de Asociaciones agrarias productivas, otorgándose una extensión determinada de 4.5 manzanas por

familias, estas dos últimas se ubican en el área de amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera de la Sierra de las Minas.

4. Presencia institucional baja en las áreas de la Reserva Biosfera de la Sierra de las Minas

Hay escasa y nula en otros casos de asistencia técnica de organizaciones gubernamentales que tienen relación con el desarrollo económico. Baja participación de organizaciones no gubernamentales hasta la ubicación de estos grupos económicos.

Efectos

1. Precios fluctuantes y bajos en el cardamomo

La carencia de un marco legal ha generado una serie de especulaciones en el manejo de los precios que efectúan los intermediarios, esto provoca poca capitalización de los productores por la falta de excedentes económicos, lo que los lleva al endeudamiento con los intermediarios para poder financiar sus procesos de beneficiado y obtener producto para la venta.

2. Deterioro Social

El incremento de los casos de robos en el traslado del producto por falta de seguridad en las vías transitables, provoca pérdidas, los jóvenes que acuden a la formación estudiantil, se ven afectados ya que son de tres a cuatro días a la semana el proceso de aprendizaje-enseñanza y ha ido en incremento la desintegración familiar debido a que los padres de familia deben migrar hacia empresas de la Palma africana, azucareras o cafetales, estas últimas de la Costa del Sur en búsqueda de empleo.

3. Violación de la Ley de Áreas protegidas

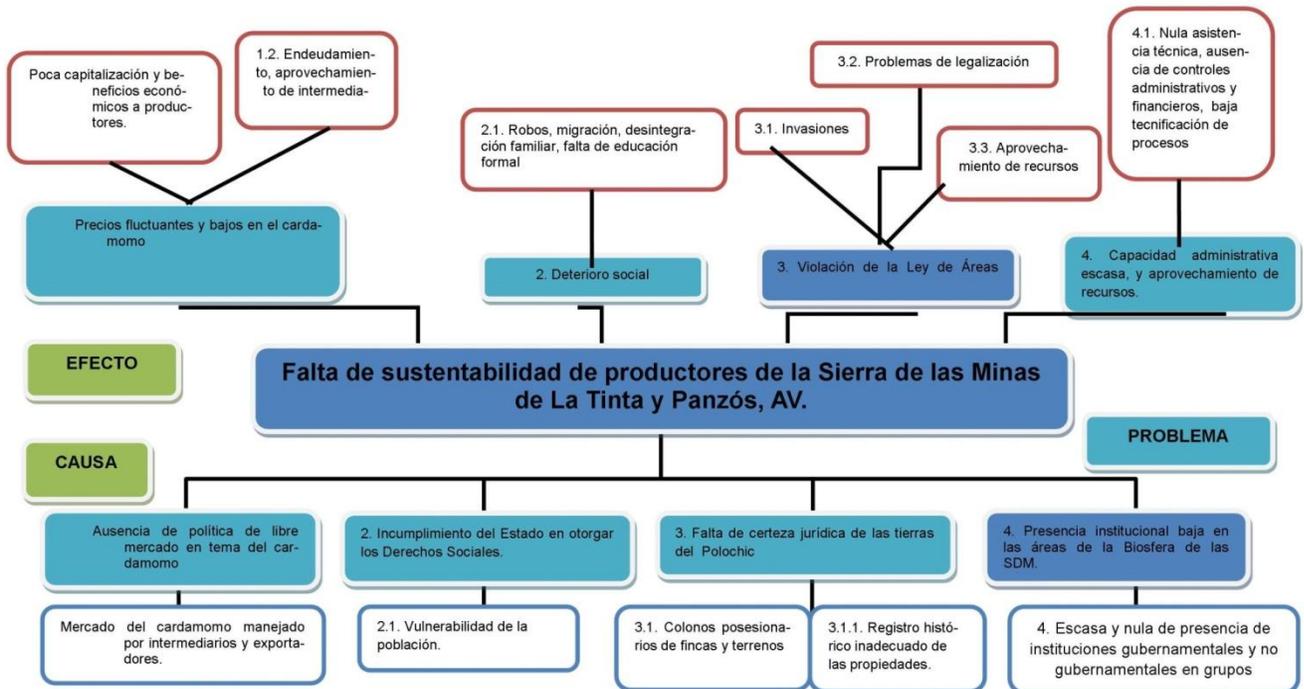
Algunos productores han invadido algunos sectores de la Biosfera de la Reserva de la Sierra de las Minas, para la obtención de recursos para subsistencia, así como para cultivar y procesar su cultivo, lo que ha hecho incrementar la frontera agrícola, además que otro grupo se encuentra en la

zona núcleo antes de la aprobación del decreto 4-89, y ha ido en incremento dicho deterioro y lo que ha dificultado su legalización a través de la obtención de certeza jurídica de la tierra.

4. Capacidad administrativa escasa y aprovechamiento de recursos

La ausencia de controles administrativos y financiero, repercute en la evaluación de costos y análisis de retorno de la inversión, además de la falta de tecnificación de los procesos.

Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia 2014 en base a Tox. P. (2013) PPS I /URL/

V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Discusión

Sáez Vacas et al. (2003), indican que el ambiente externo es el sistema de nivel superior en el que se inserta la empresa, y está formado por aquellos factores, fuerzas, o variables que influyen, directa o indirectamente sobre esta, existiendo diversas clasificaciones, dentro de ellas se puede distinguir dos niveles: el micro entorno y el macro entorno.

El entorno en el que se encuentran las asociaciones y grupos productivos del cardamomo en la Sierra de las Minas, según la investigación realizada esta abarrotada por intermediarios, provocando dificultades a los productores para vender su producto hacia la cabecera departamental.

Para Keynes (1936), la política fiscal consiste en el uso del gasto y los impuestos para influir en la producción nacional, el empleo y el nivel de precios. En relación al cumplimiento de las asociaciones en el tema fiscal hay debilidad debido a que no existe información clara y conocimiento asertivo en cuanto a la aplicabilidad de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, a través de algunos beneficios a los que pudiesen optar como grupos productivos, así como lo establece el artículo 07 de la ley antes mencionada, las exenciones y la utilización de notas de abono.

Nordhaus (2006), en la definición de la oferta y la demanda indica que son fuerzas que hacen que las economías de mercado puedan funcionar, además estos determinan la cantidad que se produce para cada bien y el precio que debe venderse. La producción que tienen los grupos se vende en su totalidad (100%), a través de la adquisición que realizan los intermediarios, quienes previo a la producción otorgan financiamiento para asegurar la totalidad del producto, obligando a la asociación o grupo productor a la entrega correspondiente, en algunas situaciones reducen los precios por debajo del mercado, afectando grandemente la situación financiera del grupo, que regularmente recupera el costo o un margen mínimo, que es repartido entre los asociados o bien en la compra o reparación de equipo para funcionamiento.

La identificación de nuevos clientes potenciales lo han hecho el 40% de los socios consultados, mientras que el 60%, no lo hace ya que en años anteriores lo efectuaron, los resultados respecto a la cantidad de empresas que adquieren el cardamomo oscila entre uno a cuatro compradores por asociación, el número de demandantes no repercute en beneficio económico ya que ofertan el mismo nivel de precios, evidenciándose acuerdos en el establecimiento del mismo. Solamente una asociación adquiere materia prima (cardamomo) a personas que no son socias, ya que no se dan abasto en la demanda requerida, esto debido a que deben completar el compromiso asumido antes de la cosecha y responder a las obligaciones contraídas.

De acuerdo a lo que comparte Gómez (2009), el precio se entiende la expresión en dinero del valor de un bien o servicio (mercancía) y según la experiencia en la comercialización del cardamomo, el periodo de mayor ingreso fue del año 2011 y 2012, donde el promedio de entradas fue de cuatro mil a seis mil quetzales (Q.4000.00 a Q.6000.00), por quintal de pergamino obtenido, la capacidad productiva asciende a ochenta quintales (80qq a 96qq) por grupo productivo, solamente un grupo que representa el 33%, no realiza el proceso de beneficiado, comercializa en cereza.

Wer (1998), describe la inversión como la formación de capital, la inversión es igual al ahorro, definido como el ingreso menos el consumo, y que al invertir dinero en una actividad productiva, se produce la capitalización y se origina la ganancia. Miembros de la junta directiva y socios manifestaron en su totalidad que la inversión realizada para la última cosecha, no se logró su recuperación, debido al fluctuante precio y plaga del Trips sp., que sufrió el cardamomo, quedando sin capacidad financiera los grupos. Al ser consultados sobre excedentes en cosechas pasadas, 2 grupos (67%) revelaron que fue distribuido dentro de los socios, esto lo denominan como "premio social", en el caso del otro grupo (33%) realizaron la compra de un equipo para enfocarse en la producción del café, ya que la ganancia obtenida fue gracias a la venta en cereza y otros productos que ofertan.

El endeudamiento en un grupo ha crecido últimamente debido a la falta de capacidad de pago a una institución financiera, a una ONG y a una empresa cardamomera, esto por situaciones de robo que sufrieron en el traslado del producto hacia el punto de

venta y al bajo precio del mercado, mientras que dos grupos manifestaron no contar con crédito debido a la carencia de garantías que les permita acceder a dichos beneficios. La situación de los socios en la posesión de deudas con entidades financieras se verificó que el 80% no posee debido a que no tienen la capacidad, mientras que el 20% indicó que si poseen, pero no lo invierten en sus plantaciones, sino que les ha servido para otros fines.

Tello (1998), comparte que “el ahorro implica, por lo tanto, una abstinencia, un desplazamiento del goce, es una economía en previsión de lo futuro”. En relación a este concepto los grupos no realizan ninguna forma de ahorro, un grupo menciona que realizan un pago anual a la entidad nacional a la que pertenecen pero no tienen injerencia en cuanto a la administración de los fondos, otra situación que afecta en este contexto es la baja obtención de ganancias al finalizar la cadena productiva, o bien por las pérdidas que sufren debido a los factores siguientes como los compromisos previos a la cosecha, aprovechamiento de los intermediarios, costos altos, bajos precios, plaga que afecta la plantación, entre otros.

La administración de los recursos es muy importante en cualquier institución o empresa, principalmente cuando el objetivo es la creación de utilidades para beneficio de los propietarios, dos asociaciones (67%) no cuentan con procedimientos claros para el manejo de los recursos financieros, mientras que el (33%) cuentan con un contador que se encarga con todo lo relacionado a la contabilidad y documentación administrativa, no se cuenta con copia o documentación dentro de las asociaciones correspondientes, por lo que se puede decir que el manejo es poco transparente y de manera empírica. Los 3 grupos (100%) pagan asesoría externa pero no precisamente un contador, en algunas ocasiones algún maestro u otra persona para indicarles que rumbo tomar, ante situaciones que se dan a nivel interno.

La generación de empleo se da en dos asociaciones donde en época de cosecha se contratan a personas externas en el corte de la cereza, ya que no se dan abasto los socios, mientras que el otro grupo productor realizan ellos mismos la labor, en el caso de la retribución económica que se le brinda a los trabajadores se manejan dos modalidades que es el pago al día, donde se le determina una cantidad de dinero al

finalizar la jornada diurna, mientras que la otra forma es al destajo donde consiste en la imposición de una tarea o meta en la jornada laboral.

En lo relativo al sostenimiento de los asociados a través de los grupos durante la época que finaliza la productividad del cardamomo, se puede decir que no contribuye a generar otras fuentes de ingresos, razón por la que los socios se enfocan a la producción de maíz o café, o bien se ven obligados a migrar hacia empresas de la Palma Africana, el Ingenio del Azúcar, o a las fincas cafetaleras de la Costa Sur, esto ha provocado algunos problemas sociales tales como la desintegración familiar, al ser consultados acerca de la generación de ganancias, el 100% indico que para esta última cosecha (2013.-2014), no obtuvieron ningún excedente económico.

El poco dominio del Idioma Castellano ha dificultado en la realización de algunas negociaciones según lo compartieron los representantes de los grupos, con una ponderación del 67%, y las costumbres en la forma del cultivo y producción del cardamomo ha sido de alguna manera una barrera para el desarrollo de este sector.

El 87% compartió que no cuentan con apoyo del gobierno municipal para el mantenimiento de los accesos y facilidad de traslado del producto, el acceso a la educación se da solamente en los hijos de los asociados, llegando hasta el grado de sexto primaria, ya que no hay nivel básico en las comunidades, algunos abandonan el estudio para apoyar a sus padres en labores de agricultura.

En cuanto al tema de la salud, en las tres comunidades donde se ubican los grupos cuentan con centros de convergencia, pero la asistencia de salubristas a estos lugares se da una vez por mes y la atención es para niños de 0 a 5 años y mujeres embarazadas. La vivienda de los asociados se basa en un rancho o choza, donde los cuartos son construidos con material rústico que extraen del área boscosa, estas no reúnen condiciones mínimas y dignas para el pleno desarrollo del ser humano.

Es baja la presencia y asistencia técnica de las Instituciones del Estado así como del sector privado. Tinco y France-Massin (2012) dicen que para promover las empresas sostenibles es preciso fortalecer las instituciones y los sistemas de gobernanza que enmarcan la actividad empresarial, para que haya mercados sólidos y

eficientes se requieren instituciones sólidas y eficaces, así como garantizar que los recursos humanos, financieros y naturales se combinen de manera equitativa y eficiente con el fin de promover la innovación y el aumento de la productividad.

Al ser cuestionados los integrantes de los grupos mencionan que existe mayor asistencia comunitaria de las organizaciones no gubernamentales con un 67%, donde han sido beneficiados con apoyo técnico, formación agrícola y empresarial, financiamiento, respecto a las organizaciones gubernamentales, lo menciona únicamente un grupo con el 33%, donde las actividades principales radica en diagnósticos y ofrecimiento de proyectos y programas que manejan, la presencia es escasa y casi nula.

Para lograr la autosostenibilidad de los grupos, las instituciones gubernamentales y no gubernamentales deben responder a los requerimientos de las organizaciones productoras, brindar asistencia de calidad y puntual, además debe existir una política comercial que permita el desarrollo de los productores y de toda la cadena productiva, sin beneficio solamente para un sector. Además los grupos deben formarse para la adecuada administración de sus recursos económicos y naturales para que al largo plazo pueda ser un rentable negocio.

Las alianzas estratégicas proporcionan capacidad de negociación con los demandantes y proveedores, favoreciendo a los involucrados en la reducción de costos y optimización de recursos. Las asociaciones no han llevado este tipo de convenios, debido al desconocimiento en cuanto a su establecimiento, falta de cooperación entre ellos. La existencia de una alianza vendrá a aportar en beneficio a los grupos, debido a que podrán acceder a nuevos mercados, adquisición de nuevas tecnologías, establecimiento de centros de acopio, transporte, distribución, embalaje y almacenamiento del producto.

Al ser consultados los socios acerca de la asociatividad que manejan dentro de sus organizaciones el 80% menciona que es importante este tipo de pactos, ya que aporta en la obtención de mejores precios de insumos, en el traslado del producto, en el pago inmediato del producto entregado, entre otros beneficios, el 20% de los encuestados

indicaron que este tipo de negociaciones no es importante para ellos debido a que surgen inconformidades, falta de cumplimiento y poca responsabilidad.

Gómez (2004), dice que la competitividad debe ser comprendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas competitivas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Internamente los grupos no han logrado desarrollar alguna ventaja competitiva que pueda diferenciarlos del resto de productores de cardamomo, además que no tienen capacidad económica para desarrollar alternativas de crecimiento, principalmente de equipo, infraestructura, uso de tecnologías.

Al verificar sobre el embalaje y transporte del producto hacia el punto de venta el 80% lo hace a través de alquiler de vehículos, lo que incrementa el costo, el 13% hace uso de personas para el traslado del producto, mientras que el 7% restante menciona que utilizan el servicio colectivo, aunado a ello la falta de calidad de los accesos ha encarecido el traslado del producto.

La infraestructura y tecnología que disponen los grupos productores es relativamente escasa. Para lograr un adecuado crecimiento, dos asociaciones (67%) poseen equipo básico para el desarrollo de sus actividades, mientras que uno (33%) carece, razón por la que no realiza el beneficiado del cardamomo, el IDH (2007/2008) menciona que “la infraestructura productiva comprende una serie de activos que permite a las empresas y personas aumentar y volver más eficiente su producción”. En cuanto a la accesibilidad de las redes viales, se encuentran en estado deficiente, contribuyendo al poco desarrollo que pueden lograr los productores, en las redes de comunicación, el teléfono celular es el medio más utilizado, energía eléctrica no posee ningún grupo por la lejanía que se ubican de la cabecera municipal, por ende no hacen uso de equipo de cómputo que obtuvieron a través de organizaciones que los apoyaron en su momento.

El informe Nacional de Desarrollo Humano (2007/2008), menciona que “el acceso a los recursos naturales es fundamental para la producción de bienes y la provisión de servicios. La tierra es uno de los insumos más importantes para el sector primario”. Los

integrantes de la junta directiva han manifestado que se les ha dificultado incrementar las extensiones para la siembra del cardamomo debido a que se encuentran en la zona de amortiguamiento y núcleo de la Reserva Natural Biosfera de la Sierra de las Minas, amparada por la Ley de Áreas Protegidas, otra situación es respecto al proceso de beneficiado del cardamomo que hace uso de leña, razón por la que deben hacer tala de árboles, prohibiéndoles la organización Defensores de la Naturaleza, Institución que tiene bajo su cargo el monitoreo y salvaguarda de dicha reserva.

La extensión de terreno con que cuenta cada miembro de los grupos productivos es de 8 a 10 cuerdas dedicadas a la producción de cardamomo, con un promedio de 18.75 manzanas que aglutina cada grupo de donde se obtienen aproximadamente cuatrocientos quintales (400qq) de cardamomo en cereza, con un rendimiento de cuatro quintales y quince libras (4.15qq) para la manufactura de un quintal (1qq) de cardamomo en pergamino.

La propiedad de la tierra utilizada corresponde al 67% a los socios, mientras que el 33% fue adquirida por todos los socios para beneficio común, únicamente la ubicación de la infraestructura corresponde a los grupos productores, estas tierras fueron otorgadas por el Fondo de Tierras quien compro fincas en la zona de amortiguamiento, otorgándoles el respaldo jurídico, mientras que un (1) grupo, está en la zona núcleo, teniendo dificultades con la certeza jurídica de la tierra.

Otro aspecto natural que está afectando el entorno de estas empresas es la plaga del *Trips* sp., según Mark (2000), es causada en parte por la pérdida de bosques y uso de la tierra, esto contribuye a que los insectos colonicen y se establezcan en cultivos de importancia económica para el hombre, en este caso incide en la calidad del producto, el 100% de los asociados a los grupos comunitarios afirma que a esta plaga se deben los bajos precios.

VI. CONCLUSIONES

- Los problemas identificados que están afectando la productividad y sostenibilidad de los grupos objeto de estudio se centralizan en Económicos, Sociales, Ambientales e Institucionales, dentro de los que se mencionan: precios fluctuantes y bajos del cardamomo, deudas adquiridas con entidades financieras, empresas cardamomeras y ONG's, poca inversión, ingresos escasos, dominio de los intermediarios en los mercados locales, manteniendo control de los precios y productos, deterioro social a través de la migración de socios hacia empresas como la azucarera y la palma Africana, robos y hurtos en el traslado del producto, incursión de los productores en áreas protegidas por el Estado, incremento de la frontera agrícola, plaga del Trips, sp., periodicidad de la producción, débil organización grupal y capacidad administrativa escasa.
- No existe un modelo administrativo financiero de trabajo claramente definido, que permita guiar las actividades empresariales de cada uno de los grupos hacia los objetivos establecidos, según su dinámica y capacidad, lo que afectan la productividad y la sostenibilidad de estos.
- La base en la que se sustenta la propuesta luego de evaluar los principales problemas en los productores es la construcción de planes de negocios por grupos y la generación de una base de datos para la asociatividad de los pequeños productores que facilite la creación de una Asociación para el Desarrollo de Productores de Cardamomo, la cual permitirá la elaboración, gestión y ejecución de proyectos o programas en beneficio de los grupos, para que mejoren sus competencias y capacidades ante las diferentes circunstancias que afrontan.

VII. RECOMENDACIONES

- Para la obtención de empresas rentables y sostenibles, se debe fortalecer el sistema de gobernanza y de las instituciones que enmarcan la actividad empresarial de un país, por ello se hace necesaria la creación de un Decreto Ley que permita determinar un régimen de administración y funcionamiento de este sector importante de la economía, que establezca un marco jurídico para contar con un mercado libre y justo para los productores de cardamomo, institucionalizando a una organización que vele por el desarrollo e innovación de este producto.
- Es necesaria la conformación de una Asociación para el Desarrollo de los grupos productores que permita la búsqueda de programas, gestión de proyectos y financiamiento para mejorar la capacidad de los grupos, reducir sus carencias y desarrollar programas que faciliten la sustentabilidad a través del tiempo, además permitirá la búsqueda de mercados, financiamiento, formación empresarial y educativa a los integrantes de la organización comunitaria.
- Establecer redes de apoyo que permita la integración entre los productores de una manera asociativa, esto favorecerá en la reducción de intermediarios en la cadena de comercialización, impactando en la reducción de costos, aumentando las utilidades, además facilitara el poder de negociación en precios y acceso a mercados. Además de iniciar con un proceso de formación empresarial, educación formal y técnica a miembros de los grupos productivos, tanto a los hijos como a las mujeres, que permita elevar el nivel de competencias en la administración, productividad, comercialización del cardamomo y a la diversificación productiva.
- Los grupos empresariales deben ser capacitados y concientizados en el uso adecuado de los recursos naturales principalmente por su ubicación en la Reserva de la Biosfera Sierra de las Minas, para no incrementar la frontera agrícola y por

ende la reducción de la masa boscosa, debido a que el proceso de beneficiado del cardamomo requiere de leña.

- Se sugiere a las autoridades municipales invertir en proyectos que tengan impacto en el desarrollo económico local, principalmente en las vías de acceso, otorgar un porcentaje del presupuesto municipal para la creación de programas y proyectos en beneficio de las mujeres y a la reforestación.
- A las organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales coordinar acciones y ejecución de proyectos productivos para no duplicar esfuerzos, brindando un acompañamiento efectivo que contribuya al desarrollo de los grupos, sin ceder al paternalismo.
- A los propietarios de empresas cardamomeras, exportadores, empresas creadas con la finalidad de aportar a este sector, designen un porcentaje de sus ingresos para la formación y capacitación técnica de los productores en mejora de la calidad, uso de tecnología y desarrollo e innovación del producto.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, J. (2012). *Impactos Socioeconomicos del beneficiado del cardamomo*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Arias, M. (2003). *Desarrollo sustentable, una propuesta ante la desilusión del Progreso*. Mexico, D.F.: Academia Nacional de Educación Ambiental.
- Ávila, J. (2004). *Introducción a la Economía*. México: Plaza y Valdez, S.A. de C.V.
- Blacutt, M. (2004). *Desarrollo Local Complementario*. Bolivia: Santamaro.
- Borrór, D. d. (1986). *An Introduction of the study of insects*. United States: Bookstore.
- Cabanelas, O. (1997). *Dirección de Empresas, niveles de entorno*. Madrid, España: Universidad de Vigo.
- Conferencia Internacional del Trabajo. (2007). Oficina Internacional del Trabajo. *La promoción de empresas Sostenibles* (pág. 96). Ginebra, Suiza: I Edición Confrep.
- Conferencia Internacional del Trabajo. (2007). Promoción de Empresas Sostenibles. *Empresas Sostenibles* (pág. 190). Ginebera, Suiza: OIT.
- Desarrollo, C. M. (1987). *Nuestro Futuro Común*. Tokio, Japón.
- Economic and Business Development. (2003). Manual de Recursos Financieros. *Una guía para obtención de capital e información financiera* (pág. 189). California, Estados Unidos: Edison Company.
- Escamilla, G. (1999). *La titularización de activos y su viabilidad en el mercado guatemalteco*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.
- Fantini, O. (2011). *Política Económica e Financiaría*. Chile: Universidad de Chile.
- Gallopin, G. (2003). *División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Gómez Leyja, M. d. (2009). *Introducción a la Economía*. México: I Edición, C.V. México.

- Gómez, L. (2011). *Asociatividad Empresarial y aprobación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Argentina: Investigaciones C.V.
- Hidalgo, U. A. (2004). Clasificación de las Inversiones. *Escuela Superior* , 98.
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). *www.inge.gub.uy*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2014, de www.ine.gub.uy/biblioteca/ech_princ_definic_utilizadas.pdf
- Keynes, J. (1936). *Teoría general del empleo, el interés y el dinero*. Madrid, España: Ediciones Aosta.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2011). *Asociatividad, Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes*. Rosario, Argentina: Escuela de Economía, Universidad Nacional.
- López Raxon, L. (2011). *El efecto de la teoría de la curva de Philips para el caso de Guatemala: tasa de desempleo con base a expectativas del nivel general de precios 2002-2009*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Moritz, G., Morris, D., & Mound, A. (1981). *Thrips ID Pest Thrips of the world*. USA: New York: CBS Publishing.
- Mound, L., & Marullo, R. (1996). *The Thrips of Central and South America Introduction (Insecta: Thysanoptera). Memoirs in entomology*. United State: International sociated publisher, Gainesville.
- Organización Mundial de la Salud. (2014). Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de <http://concepto.de/salud-segun-la-oms/#ixzz3EpUPHs9U>.
- Pages, C. (1998). *La era de la productividad, como transformar economías desde sus cimientos*. Guatemala: Desarrollo de las Américas BID.
- PNUD. (2007/2008). *Guatemala ¿Una economía al servicio del desarrollo Humano?* Guatemala: Informe Nacional de Desarrollo Humano.
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. United States: Harvard Business Review.
- Posada Lodoño, L., & Vargas Pimiento, E. (1997). *Desarrollo Económico Sostenible*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional.

- PROMEXICO. (2010). <http://www.promexico.gob.mx/promexico/Resource/96/images/AlianzasEstrategicas.pdf>. Recuperado el Martes de Junio de 2013, de <http://www.promexico.gob.mx>
- Samuelson, N. (2006). *La Oferta y la Demanda*. Santiago, Chile: McGraw.
- Tello de Pacheco, A. (1998). *La Tarjeta de debito y las cuentas de depósito de Ahorro*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquin.
- Tinoco, E., & France-Massin, D. (2012). *El desafío de la promoción de empresas sostenibles en América Latina y el Caribe; un análisis regional comparativo*. Ginebra, Suiza: OIT.
- Uzén, A. (2008). *Análisis Jurídico y doctrinario de la aplicación del principio de primacía del ejecutivo en proceso de fijación de salarios mínimos*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Vacas, S., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2003). *La innovación tecnológica de las empresas*. Madrid, España: I Edición.
- Wer, A. (1998). *Un modelo para incentivar la inversión privada en Guatemala*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Descripción	Anexo No.
Propuesta Técnica 1	1
Matriz Refencial.....	2
Encuesta a Junta Directiva	3
Encuesta a Socios.....	4
Entrevista a representantes de instituciones	5

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS SAN PEDRO CLAVER S. J. DE LA VERAPAZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA TÉCNICA 1
PLAN DE NEGOCIOS PARA GRUPOS PRODUCTORES DE CARDAMOMO**

**BIRKAT HELOHIN VAN ENGELEN CAAL
SAN JUAN CHAMELCO, NOVIEMBRE 2014**

INTRODUCCION:

La presente estructura del Plan de Negocios pretende proporcionar a los grupos productores de Cardamomo una herramienta útil para implementar dentro de sus procesos que sirva de base en la planificación, organización, gestión y control de los procesos que se ejecutan dentro de sus organizaciones.

Además facilitara aglutinar información relevante sobre el negocio y la empresa con el fin de apoyar en la construcción de acciones y planes en respuesta de la realidad actual en la que se encuentran inmersos, que coadyuven al fomento de la competitividad y desarrollo de los mismos.

Lo que pretende el presente documento es facilitar una visión clara del negocio para los pequeños productores de cardamomo, proveer insumos para la toma de decisiones, que permitan el desarrollo de estrategias con la viabilidad técnica y económica correspondiente.

Para la construcción del Plan de Negocios es necesario formular pasos concretos, por ello se presenta la propuesta a implementar.

Establecimiento de la Asociación para el Desarrollo de Productores de Cardamomo y ejecución de planes de negocio

a) Definición:

La creación de la Asociación facilitara la organización de los grupos, a través de la promoción de acciones en respuesta de las necesidades de los grupos productivos, además se enfocara a la gestión de proyectos que coadyuven al desarrollo sustentable, la búsqueda de mercado y la negociación del producto, asociaciones que se enfocan al tema cardamomero, además buscará facilitar un de acopio para aglutinar toda la producción de la región del valle del Polochic, permitiéndoles elevar la capacidad productiva.

La legalización de la asociación permitirá adquirir derechos y obligaciones sociales, además de todos los beneficios que las leyes vigentes otorgan a las Asociaciones a través de sus representantes legales y los socios.

La figura de esta Asociación será sin ánimos de lucro, enfatizada en apoyar la sostenibilidad y el desarrollo de este sector tan importante para la economía.

Para la consolidación de esta organización se debe cumplir con los requerimientos que por ley son necesarios como la inscripción, proceso de obtención de personería jurídica, régimen tributario, regulación laboral y la definición del plan estratégico para su funcionamiento.

b) Justificación:

La cantidad de intermediarios y el bajo precio ofrecido, hace que se formule la creación de la asociación para el desarrollo de productores del cardamomo, con estatutos y personería jurídica que permita la formulación de proyectos, acceso a mercados e incidencia con intermediarios finales o exportadores.

c) Ventajas:

- i. Fomentara la capacidad de negociación y expansión hacia otros sectores.
- ii. Gestión de financiamiento bancario
- iii. Aportara en la construcción de una ventaja competitiva
- iv. Reducción de costos
- v. Acceso a programas, proyecto a nivel institucional
- vi. Apoyara en la competitividad y respuesta ante demandas del mercado.
- vii. Permitirá construir una red de apoyo para la reducción de intermediarios en la cadena de comercialización.
- viii. Investigación a acceso a mercados y oportunidad de exportación.
- ix. Permitirá mejora a los asociados y sus familias a través de la educación técnica.

Esquema del Plan de Negocios

Se presenta el siguiente esquema que puede ser adecuado según las necesidades de los grupos productores de cardamomo:

1. ADMINISTRACIÓN

1.1 Planeación Estratégica

Descripción del negocio

Se debe plasmar generalidades acerca de la empresa y a las actividades comerciales a las que se dedica.

Objetivos generales

Definir en un párrafo la finalidad global del negocio y el alcance que pretende en un determinado tiempo.

Objetivos específicos

Establecer tres (3) ó cuatro (4) logros que se pretende alcanzar dentro de las áreas del negocio.

Misión

Compartir descriptivamente lo que se hace en la empresa o negocio, de una manera breve, que enmarque el accionar actual para el futuro, así como la contribución que hace hacia su grupo meta.

Visión (con plazo determinado)

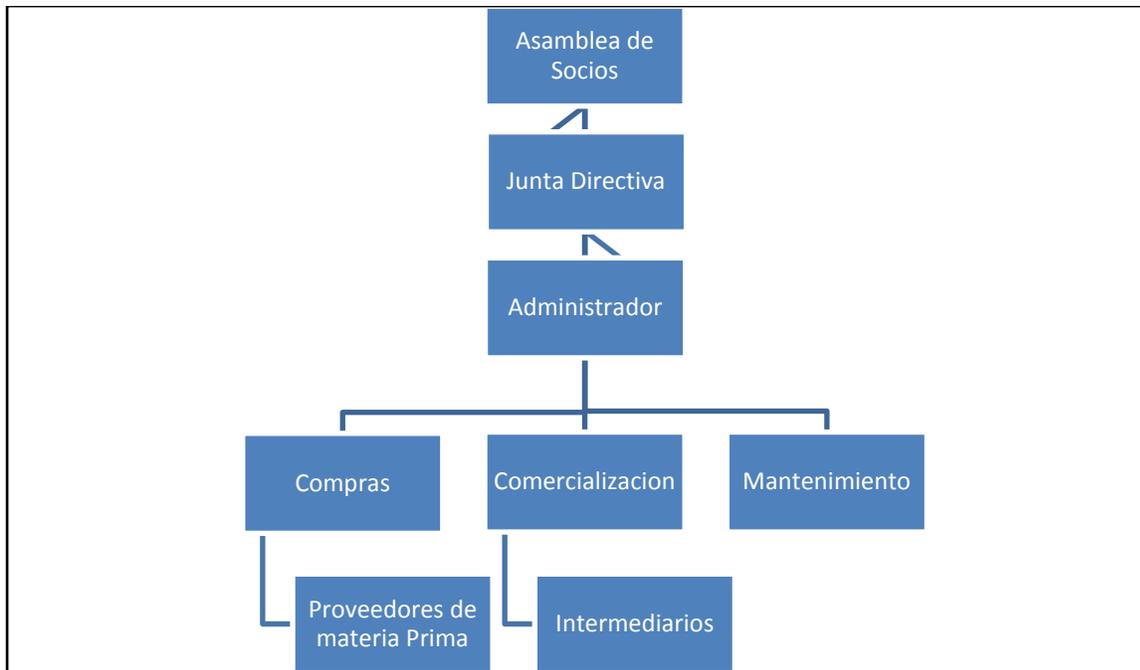
Detallar el alcance pretendido en un tiempo determinado de años, que permita visualizar los logros a obtener, que sea dinámica y acorde al sector del negocio en el que se ubica.

1.3 Estructura Organizacional

Organigrama

Establecer una estructura jerárquica dentro de la organización que permita un mejor manejo de las líneas de mando.

Para los grupos se sugiere la siguiente estructura:



Fuente: Elaboración propia 2014

Descripción general de puestos

Se debe describir los puestos por medio de un perfil que permita determinar las características que debe reunir la persona que ocupara el cargo y las responsabilidades que tendrá al efectuar sus actividades, en este caso para los grupos, detallar las actividades que deben cumplir los integrantes de la Junta Directiva, los Socios, los receptores de producto, puntadores, cargadores del producto, contador, responsable administrativo.

2. MERCADO

2.1 Mercado Meta

Describir y detallar el perfil del cliente y del mercado, los requerimientos del mismo, los hábitos de compra, así como de consumo, los puntos estratégicos de ubicación para la comercialización, definir si es viable vender en el punto local, municipal, departamental o nacional.

2.2 Análisis FODA

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Establecer los factores internos y externos que intervienen dentro del contexto de la empresa, haciendo la evaluación correspondiente de cada área.

2.3 Producto/servicio

Descripción detallada del producto/servicio

Establecer el empaque que contendrá el producto (cardamomo), las calidades clasificadas según color, tamaño.

Ventajas competitivas y estrategia de diferenciación de su producto/servicio (innovación en el mercado)

Se debe identificar alguna cualidad que no posea alguna otra empresa o competidor que lo haga diferente, y que el cliente esté dispuesto a pagar un poco más por la diferenciación del producto.

Logotipo y slogan

Definir un logotipo de la Asociación productiva que permita identificar y posicionar fácilmente en el mercado.

“Producto de la eterna primavera”



Ampliación de línea de producto/servicio

Establecer las líneas de producto, puede ser Cereza y Pergamino, o bien por las Calidades del Cardamomo, si los grupos desean extenderse hacia la producción de otras materias, detallar si producirán Hule, Maíz, Chile o Cacao por ejemplo.

2.4 Publicidad

Estrategias

Se puede establecer un tipo de promoción del producto, si es orgánico, se puede posicionar a través de ruedas de negocios, o ferias productivas organizadas.

Costos de estrategias de publicidad

Establecer un rubro para actividades de promoción de la asociación y grupo productivo.

2.5 Plaza

Lugares de distribución y puntos de venta

Establecer se distribuirá el producto a nivel Local, es decir en las instalaciones del grupo productivo, se hará a nivel Municipal, esto implica la intervención de cargadores y vehículos para la movilización del producto, además si se efectuará a nivel departamental definir hacia que puntos, finalmente si se logra contacto a nivel nacional con algún intermediario cercano al exportador o con el mismo exportador, establecer la cadena productiva.

Canales de distribución

Los siguientes cuadros muestran las alternativas de canales de distribución que pueden hacer uso los grupos para la comercialización del cardamomo:



La reducción de los intermediarios dependerá de la capacidad del grupo o asociación. Esto puede contribuir económicamente en la generación de nuevos ingresos.

Estrategias empresariales:

Organización de la Asociación con personería Jurídica y estatutos.

Para ello se hace necesario que la asociación aglutine al mayor número de proveedores para contar con capacidad instalada y productiva.

Definir un centro de acopio en la Región del Polochic para la recepción del producto de los productores de cardamomo.

Gestionar ante la cooperación internacional, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Centroamericano de Integración Económica, entre otras organizaciones, financiamiento para el proceso de iniciación de este sector empresarial.

Alianzas estratégicas

2.6 Competencia (oferta)

Identificar en el Valle del Polochic, la cantidad de grupos productivos que se dedican al beneficiado del Cardamomo para generar consensos y estrategias de venta.

Identificación de la competencia directa e indirecta

Hacer un listado de los principales intermediarios (coyotes) que hay que evitar para la comercialización del producto, ubicación de los grupos donde adquieren sus productos.

Comparación de precios con la competencia y el mercado

Realizar una evaluación de precios que manejan los intermediarios que permita evaluar el costo de oportunidad que representan los precios locales con los municipales, departamentales y nacionales.

Ventajas competitivas sobre la competencia

Identificar las principales fortalezas internas que difícilmente la competencia puede imitar o bien superar, esto puede ser en producto, recurso humano, infraestructura, medio ambiente, entre otros factores.

2.7 Comportamiento de las ventas

Clasificación por periodo

Contar con un esquema de ventas efectuadas con los ingresos generados, pueden llevarse de manera diaria, semanal, quincenal o bien mensual, esto permitirá evaluar las condiciones del mercado y su movimiento.

Estrategias por periodo (alto, medio o bajo)

Definir cuales las acciones fundamentales para la época alta de la cosecha, la intermedia y la baja, esto servirá mantener una constante en la generación de ingresos. Evaluar si es factible reservar en bodegas la producción para esperar mejores precios, en que época de la cosecha es adecuado para vender el producto.

Esto permitirá tanto a los grupos, pero principalmente a los asociados contar con recursos para mantenerse a lo largo del año.

Plan de ventas (ingresos, unidades)

Establecer la capacidad productiva por beneficiado, el rendimiento del producto, que en promedio cada grupo cuenta con 400 quintales de cardamomo en cereza, requiriéndose 4.15 quintales para la producción de un quintal de cardamomo en pergamino. Evaluar la capacidad grupal individual para que a partir de ello establecer un plan de ventas

2.8 Innovación

Valor agregado

Al largo plazo evaluar si se puede comercializar el producto bajo alguna certificación orgánica, o generar un producto final del cardamomo ya en especie para facilitar su comercialización. Además se puede diseñar un empaque del producto para que no pierda su calidad.

3. PRODUCCIÓN

3.1 Costos

Describir cada uno de los costos directos e indirectos en los que se incurren para el proceso de beneficiado del cardamomo, de una manera organizada que permita determinar el costo neto, y fijar el precio o evaluar el precio de mercado, para determinar el margen de renta generada en cada secado.

CUADRO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN EN UN PROCESO (SECADO) DE BENEFICIADO DE CARDAMOMO				
No.	Costos fijos	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Leña			
2	Gasolina ó Diesel			
3	Punteador			
4	Ayudante de Punteador			
5	Flete			
6	Empaque: Costales, Nylon			
7	Otros			

	Costos Variables			
1	Cardamomo cereza			
	Otros			
2	GRAN TOTAL		Q	Q

Fuente: Elaboración propia. 2014

3.2 Materia prima y proveedores

Establecer un registro y control de los proveedores con la materia que proveen a la empresa o al negocio.

REGISTRO DE PROVEEDORES								
No.	Empresa	Materia Prima que provee	Precios	Dirección	Teléfono	Contacto	Condiciones de pago	Volumen mínimo de compra
1	Gasolinera Texaco	Diesel	Q.26 Galón	Barrio el Centro, Telemán, Panzós, A.V.	12345678	Justo Caal	Crédito o contado	10 galones
2	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fuente: Elaboración propia. 2014

3.3 Distribución de Planta

Definir la distribución física adecuada del beneficio donde se efectúan los procesos productivos a fin de optimizar los recursos, reducir la duplicidad de esfuerzos y obtener un rendimiento óptimo, tanto humano como financiero, además de asegurarse que la ubicación de la misma sea estratégica para que funcione como centro de acopio.

Diagrama de instalaciones para el proceso de beneficiado

Áreas que debe preverse en un beneficio de cardamomo

1. Rampa de recepción.
2. Laboratorio de control de calidad de la recepción.
3. Bascula.
4. Administración y oficinas.
5. Dormitorio, vestidores, sanitarios y regaderas.
6. Comedor
7. Área de materia prima.
8. Almacén de producto terminado.
9. Subestación eléctrica.
10. Planta de emergencia.
11. Secadores
12. Laboratorio de control de calidad del proceso.
13. Cuarto de herramientas
14. Área de clasificación del producto terminado, empaçado y almacenamiento
15. Área de basura y desperdicios.

Medidas de seguridad necesarias

Es importante tomar en cuenta algunos lineamientos de seguridad e higiene en el trabajo, tal como el uso de protector de oídos, casco, lentes, guantes, botas, entre otros recursos para evitar accidentes laborales.

3.4 Maquinaria y Equipo

Descripción de maquinaria y equipo

Existen diversos tipos de maquinas para secar cardamomo y dependerá de la capacidad de la empresa

Proveedores de maquinaria y equipo

Establecer contacto con empresas comercializadoras de equipo para monitorear precios y adquirir si fuese necesario.

3.5 Tecnología

Tipo de tecnología a utilizar

Es oportuno precisar sobre la tecnología de la comunicación e información para avanzar en cuanto a la mejora de la producción del cardamomo. Es importante definir la procedencia de la tecnología, si es desarrollo propio, nacional o internacional.

3.6 Estrategias de producción

Proceso de fabricación

Es importante definir el proceso idóneo y adecuado que permita optimizar los recursos del grupo y que pueda aportar económicamente.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE OPERACIONES PARA BENEFICIADO DE CARDAMOMO							
DESCRIPCION GENERAL							
AUTOR: Birkat van Engelen Caal	Actividad	Figura	Cantidad				
Fecha: 09 de Noviembre 2014	Inicio/Fin		2				
Lugar: Beneficio de grupos productores	Operación		5				
Producto: Cardamomo en pergamino	Inspección		1				
Observaciones: el presente diagrama de flujo de proceso tiene como objeto describir las principales actividades que forman parte del proceso de beneficiado del Cardamomo.	Demora		1				
	Movimiento		3				
	Temporal		1				
	Almacenaje		2				
Descripción							
Inicio	X						

Recibo del cardamomo en cereza		X						
Pesado del cardamomo		X						
Traslado hacia secadora					X			
Revisión de temperatura de secadora			X					
Secado del Cardamomo		X		X				
Ingreso del producto en empaque previo							X	
Traslado del cardamomo a pesado						X		
Traslado hacia bodega de clasificación						X		
Empaque del cardamomo		X						
Fechado del producto		X						
Traslado hacia almacenaje								X
Almacenado del cardamomo								X
Fin	X							

Fuente: Elaboración propia. 2014

Plan de producción

Establecer los meses del año más altos productivamente, meses de cultivo y mantenimiento a las plantaciones, corte y cosecha, así como la comercialización.

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
C	C	C	M	M	C	C	C	C	C	C	C
P	P	P	C	C	P	P	P	P	P	P	P
V	V	V			V	V	V	V	V	V	V

Fuente: elaboración propia 2014.

- Corte: C
- Producción: P
- Mantenimiento: M
- Comercialización: V

3.7 Calidad

Estrategias de calidad a implementar (producto, producción, cliente, proveedor, etc.)

Dentro de las estrategias principales que se pueden implementar están:

- La reducción de los intermediarios en la cadena de comercialización.
- Diferenciación en costos y vendedores serviciales e informados.

3.8 Control Ambiental

Permisos correspondientes de acuerdo a la actividad de la empresa

Firma de convenios con el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales sobre los desechos que se producen en el proceso de beneficiado, así como con el Consejo de Areas Protegidas (CONAP), Defensores de la Naturaleza sobre el manejo de los desechos, reciclaje y la implementación de uso de energías alternas que contribuyan al manejo adecuado de los recursos naturales de la Reserva Natural Biosfera de la Sierra de las Minas.

4. FINANZAS

4.1 Precio

El precio para este producto lo define el mercado, pero es importante que los productores cuenten con su estructura de costo para establecer su margen de utilidades al finalizar la época productiva y comparar el precio de venta.

Rendimiento de la Producción		
Quintales de Cardamomo en Cereza utilizados en un secado	Quintales de Cardamomo obtenido de un secado	Rendimiento por quintal de cardamomo
21.41 qq	4.80 qq	4.46 qq

Fuente: Elaboración propia 2014

Registro de Costos de Producción y Ventas					
No.	Costo de Producción por secado	Cantidad Producida en qq., por secado	Precio de venta por Quintal	Total de ingresos	Ingreso – Costo de Producción: Utilidades
1	Q.9273.75	4.80qq	Q. 2400	Q.11520.00	Q.2246.25

Fuente: Elaboración propia 2014

Punto de equilibrio

Para que el grupo pueda cubrir sus costos de producción deberá ser:

4.2 Inversión requerida (estructura de inversiones)

Es importante hacer la evaluación de costo de oportunidad y evaluar cual es la estructura de capital más adecuado para el financiamiento de las inversiones:

- Capital Propio 80%
- Financiamiento 20%
- Emisión de bonos 0%
- Total 100%

Para los pequeños empresarios o productores de cardamomo se sugiere puedan invertir con capital propio, para evitar condicionamientos en los precios por parte de los

financistas si en este caso son intermediarios, si es a través de un Banco del Sistema, se pueden revertir los %, dependiendo de la tasa de interés, en el caso de la emisión de bonos no se es factible debido a que se carece de una estructura para obtener ingresos por esa vía.

4.3 Fuentes de financiamiento (propias, créditos, etc.)

Las fuentes donde se puede obtener ingresos para invertir en cada cosecha o época productiva son:

- Capital Propio
- Financiamiento
 - o Bancos del Sistema
 - o Intermediarios del sector cardamomero
 - o Ong's
 - o Agencias de cooperación para el desarrollo

Es importante analizar la tasa de interés de cada uno y el costo por la utilización del capital.

4.4 Estados financieros

Si se opta por un financiamiento es importante estructurar una tabla de amortización. Además de una tabla de depreciación de maquinaria y equipo, proyectar un estado de resultados, flujo de efectivo y balance general.

4.5 Indicadores Financieros

Hacer un análisis primordial de los indicadores financieros para determinar si es viable continuar, invertir en el negocio del cardamomo desde el punto del productor, siendo estos indicadores:

VAN: Valor Actual Neto

TIR: Tasa Interna de Retorno

5. ASPECTOS LEGALES

5.1 Forma legal

Los aspectos legales que deben cumplir los grupos productores son las obligaciones fiscales, pero pueden hacer uso de las exenciones que permite la Ley del Iva (Decreto 27.92), con modificaciones en los Decretos, 4-2012 y 10-2012.

Es fundamental contar con los permisos correspondientes, cumplir con los trámites y licencias aplicables a la actividad empresarial.

6. DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN:

Actividad	MES											
	I	II	III	I V	V	V I	V II	V III	I X	X	X I	X II
Meta 1. Organización de la Asociación de productores												
Organización	■	■										
Inscripción y registro de la Asociación	■	■										
Meta 2. Elaboración de un plan de negocios												
Revisión de estructura del Plan			■									
Reunión y elaboración de plan de negocios por grupo				■								
Revisión y retroalimentación del documento				■	■							
Meta 2. Implementación del Plan de Negocios												
Establecer responsables de la implementación						■	■	■				
Organización de un comité de acompañamiento						■	■	■	■	■		
Implementación del Plan										■	■	■
Evaluación												■

CONCLUSION

La implementación de planes de negocios dentro de las organizaciones empresariales aporta a contar con una visión clara, priorizando por las actividades más rentables, que favorezca el éxito.

La elaboración de estos planes debe ser construido con el apoyo de todos los actores que tienen relación y beneficio con la organización, además en base a la realidad.

Se debe optar por desarrollar una ventaja competitiva que coadyuve al fortalecimiento del crecimiento, analizar el micro y macro entorno para que se cuente con un escenario claro y preciso, en la implementación del plan.

BIBLIOGRAFIA

Ochaeta, L. (2009). Planes de Negocio. *Planes de Negocio, programa de encadenamientos* (pág. 17). Guatemala: 2008.

Paz Pierri, A. A. (2007). *Plan de negocios*. Ciudad de Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.

2. MATRIZ REFERENCIAL

TEMA	OBJETIVO	PREGUNTA DE INVESTIGACION	CONCEPTUALIZACION	OPERACIONALIZACION	INDICADORES
<p>Estudio de los Factores económicos que influyen en la construcción de autosostenibilidad en los grupos productores de cardamomo de la Sierra de las Minas en La Tinta y Panzós, Alta Verapaz</p>	<p>Establecer los factores económicos que afectan el logro de autosostenibilidad en los grupos de productores de cardamomo en la sierra de las minas, del municipio de La Tinta y Panzós, A.V.</p>	<p>¿Qué factores económicos influyen en la construcción de autosostenibilidad en los grupos productores de cardamomo en la Sierra de las Minas del municipio de La Tinta y Panzós?</p>	<p>Los factores económicos son una serie de elementos que se conjugan para alcanzar y contribuir al logro de mejores resultados dentro de una empresa para la obtención de rentabilidad y utilidad. Dentro de estos factores se pueden mencionar la productividad, la demanda, oferta, el ahorro y la riqueza, la depreciación de los recursos tecnológicos y naturales, además la generación de empleo, entre otros.</p>	<p>La rentabilidad de los grupos productores ha ido en decaimiento en virtud que los precios fluctuantes del mercado no permiten generar mayor productividad, por lo anterior y por plagas presentadas en la producción, lo que ha afectado la demanda en el mercado, y la oferta ha sido de mala calidad, esto ha impedido mejorar los ingresos, bajando la riqueza y explotando los recursos propios empresariales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Política económica; monetaria y fiscal, • Producto Interno Bruto • Demanda y oferta, • Ahorro y riqueza, <ul style="list-style-type: none"> • Inflación, • Inversión, • Endeudamiento, • Desarrollo económico, • Producción y productividad • Empleo y salarios • Ahorro
			<p>La autosostenibilidad económica es el resultado de la buena gestión de los recursos que permite el crecimiento de la empresa en el futuro, manteniéndose y potenciándose en el mercado. Se lograra a la medida en que se administre de una manera eficiente y eficaz todos los recursos, en medida proporcional evitando el despilfarro para no perder la productividad y la capacidad de integrar todos los sistemas y procesos dentro y fuera de la empresa</p>	<p>la administración de los recursos se encuentran mermados y no se ha logrado identificar un mercado consolidado y atractivo para la mejora de precios. Además ha habido ausencia de asesoría y asistencia para mejorar la productividad y asociatividad entre los grupos productores para reducir costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo sostenible • Alianza estratégica • Asociatividad • Competitividad • Recursos naturales <ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros • Infraestructura y tecnología

Fuente: elaboración propia 2013

3. ENCUESTA A JUNTA DIRECTIVA



**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS SAN PEDRO CLAVER, S.J.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENCUESTA A JUNTA DIRECTIVA

Datos del entrevistado

Nombre: _____ Cargo: _____

Funciones: _____

Tiempo de integrar la Junta directiva: _____

INFORMACION GENERAL DEL GRUPO

Nombre del Grupo												
Dirección												
Año de fundación		No. de socios			Hombres			Mujeres				
Se cuenta con	Visión	SI	NO	Misión	S	N	Objetivos	S	NO	Plan de negocios	SI	NO
Contacto								Teléfono				
Distancia de la cabecera municipal								Tiempo				
Vehículos		Tierra para siembra		Infraestructura		Agu		Energía Eléctrica		Internet y teléfono		

Información administrativa y económica:

1. Actividades comerciales la cooperativa o asociación.

a) _____

- b) _____
- c) _____
- d) _____

2. ¿Dónde adquieren los insumos? (Proveedores)

3. ¿A quiénes le venden? (Compradores)

SITUACION FINANCIERA:

4. Ingresos durante los últimos 4 años:

- a) _____ b) _____ c) _____ d) _____

5. Egresos durante los últimos 4 años

- a) _____ b) _____ c) _____ d) _____

6. Como han sido los precios en los últimos 4 años (2011, 2012, 2013, 2014):

Excelente _____ bueno _____ regular _____ malo _____

7. ¿Cuentan actualmente con deudas?

Si: _____ No: _____ ¿a cuánto asciende? _____

8. Cuentan con tierras propias para el cultivo

Si _____ No _____ Alquilan _____ pertenecen a los socios _____

9. ¿Emplean personas externas del grupo en la época de cosecha?

Si _____ No _____

10. ¿Cómo determinan el salario de los colaboradores?:

Salario mínimo _____ Diario _____ Destajo _____ especie _____ otro _____

11. ¿Qué medios utilizan en el grupo para la comercialización del producto?

Vehículo Propio _____ alquiler _____ Servicio de transporte _____

12. ¿A cuántos compradores le venden el cardamomo?

1_____ 2_____ 3_____ 4_____ mas_____

13. Su producción se ha dado abasto durante la época de comercialización del producto:

Si_____ No_____ ¿por qué?_____

14. ¿Los precios obtenidos logran cubrir los costos?

Si_____ No_____ ¿por qué?_____

15. ¿Existe ganancia en cada cosecha?

Si_____ No_____ ¿Cuánto aproximadamente?_____

16. ¿En que han invertido las ganancias?

Se reparte entre los socios____ se ahorra____ se adquiere equipo____ se invierte en otros negocios____ otro_____

17. ¿En el grupo tienen alguna cuenta mancomunada de ahorro?

Si____ No____ ¿por qué?_____

18. Compran cardamomo de otras personas de la misma comunidad que no sean

Si____ No____ ¿por
qué?_____

Problemática:

19. ¿Cuáles son los principales problemas que afronta el grupo?

Naturales: Inundaciones_____ deslaves_____ enfermedades _____
Manifestaciones _____ otro_____

Económicos: Deudas_____ Precios de venta_____
alza de precios de insumos_____ otro_____

Sociales: Robos_____ Involucramiento de asociados_____
Personal calificado_____

Culturales: Costumbres_____ acomodamiento_____ idioma_____

Políticos: Apoyo de gobierno_____ Políticas_____

Tecnológicos: Maquinaria operativa_____ sistema de agua_____

 sistema de comunicación_____ acceso de carreteras_____

 Informática y Computo_____

Administrativo y legal:

20. ¿Quien administra el recurso financiero?

21. ¿Cuentan con registros y controles para el manejo del efectivo?

Sí___ No___ ¿Cuáles?_____

22. ¿Extienden recibos o facturas?

Si___ No___ ¿por qué?_____

23. ¿Están inscritos en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-?

Si___ No___ ¿por qué?_____

24. ¿Cuentan con contador?

Sí___ No___ ¿por qué?_____

4. ENCUESTA PARA SOCIOS



**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS SAN PEDRO CLAVER, S.J.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENCUESTA PARA SOCIOS

NOMBRE DEL GRUPO: _____

Nombre del Socio: _____ Cargo: _____

Funciones:

Información económica:

1. ¿Mencione cuáles son los principales ingresos con los que usted cuenta?

Venta del cardamomo _____ Café _____ Maíz _____ Frijol _____

¿Cómo han sido los precios que consigue en la venta del cardamomo?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

2. ¿Usted ha logrado ahorrar dinero en estos últimos cuatro años de producción y cosecha?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

3. ¿Cómo transportan el producto para la venta?

Vehículo propio _____ Cargadores _____ Alquiler de vehículo _____ otro _____

4. ¿A cuántas empresas le venden el cardamomo?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ a más de 5 _____

5. ¿Tiene crédito con el grupo o con alguna entidad financiera?

SI _____ NO _____ ¿Cuánto? Q. _____ ¿Cuál fue el uso? _____

6. ¿Invierte usted en la plantación de cardamomo?

SI _____ NO _____ ¿cada cuanto? Bimestral _____ Trimestral _____ Semestral _____

7. ¿Ha obtenido mejores precios a través de la venta de producto de manera asociativa o grupal? SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

8. ¿Han identificado otros compradores fuera de su municipio?

SI _____ NO _____ ¿Cuantos? _____

9. ¿Se han quedado con producto que no logran vender durante la cosecha?

SI _____ NO _____ NUNCA _____

Información Administrativa y legal

10. ¿A usted le entregan alguna constancia al momento de entrega su producto a la asociación o grupo?

SI _____ NO _____

11. ¿Cómo se maneja el pago de su producto, de manera inmediata o debe esperar un tiempo?

Pago inmediato _____ Espera (Consignación) _____

12. ¿En las tomas de decisiones participan como socios?

SI _____ NO _____

Información Social y Política:

13. ¿Hay entidades que les dan apoyo?

Si ___ no ___ Cual _____ tipo de apoyo _____

14. ¿El MAGA les ha dado el acompañamiento durante estos años?

SI _____ NO _____ Frecuencia: _____

15. ¿La autoridad municipal les ha facilitado los accesos para la comercialización de los productos?

SI _____ NO: _____ ¿Por qué? _____

16. ¿Qué soluciones considera oportunas para los problemas que afrontan el grupo y el sector?

Gracias por su colaboración



5. ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE INSTITUCIONES

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS SAN PEDRO CLAVER, S.J.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE INSTUTUCIONES

Nombre de la institución: _____

Persona encargada: _____

Cargo: _____

1. ¿Cuáles son las principales actividades que apoya la institución a los grupos productores de cardamomo? _____

2. ¿Qué problemas han detectado en los grupos productores de cardamomo

3. ¿Cuáles son las soluciones que considera apropiadas para este sector productor.

4. ¿Cómo ve la situación de mercado del cardamomo?

FOTOGRAFIAS



Fotografía 1. Plantación de cardamomo en APODIP, San Vicente II, La Tinta, A.V.



Fotografía 2. Socios APODIP, San Vicente II, La Tinta, A.V.



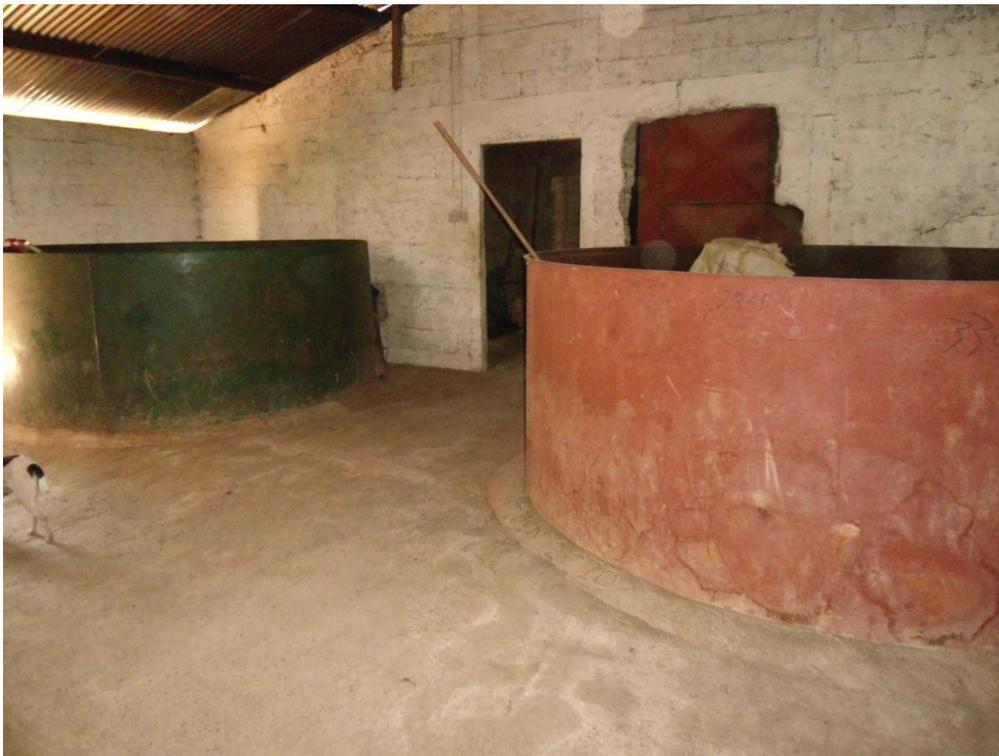
Fotografía 3. Miembros de Junta Directiva, APODIP. San Vicente II, La Tinta.



Fotografía 4. Equipo de APCOR, Jolomjix III, Panzós.



Fotografía 5. Acceso hacia APCOR, Jolomjix III, Panzós.



Fotografía 6. Secadoras de APCOR, Jolomjix III, Panzós.



Fotografía 7. Representante Legal, APCOR, Jolomjix III, Panzós.



Fotografía 8. Acceso hacia Grupo STA, Tierra Linda, Panzós.



Fotografía 9. Equipo sin uso en STA, representante legal, Tierra Linda, Panzós.



Fotografía 10. Socios de STA, Tierra Linda, Panzós.



Fotografía 11. Socios en recorrido hacia plantaciones, STA, Tierra Linda, Panzós.



Fotografía 12. Instalaciones de STA, Tierra Linda, Panzós.