



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

**Caracterización de modelos de asociatividad de productores de papa en el
municipio de Ixchiguán, San Marcos**

Estudio de Caso: Cooperativa Agrícola Tuichanense

Autor:

Julio Victor Godínez Vásquez

Tesis presentada con el objetivo de obtener el Título de Magíster en Ciencias en el marco del Programa de Maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo.

Asesor:

Phd. Robert Enrique Orozco Sánchez

San Marcos, junio de 2023



Caracterización de modelos de asociatividad de productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos

Estudio de Caso: Cooperativa Agrícola Tuichanense

Autor:

Julio Victor Godínez Vásquez

Tesis presentada con el objetivo de obtener el Título de Magíster en Ciencias en el marco del Programa de Maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo.

Asesor:

Phd. Robert Enrique Orozco Sánchez

San Marcos, junio de 2023



**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos
Departamento de Estudios de Postgrado**

AUTORIDADES:

M.A. Walter Ramiro Mazariegos Biolis
Rector Magnífico
Universidad de San Carlos de Guatemala

MSc. Juan Carlos López Navarro
Director General
Centro Universitario de San Marcos

MSc. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro
Directora
Departamento de Estudios de Postgrado

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez
Maestría en Administración de Recursos Humanos
Y Maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo
Coordinador

MSc. Erick Iván de León de León
Maestría en Docencia Universitaria
Con Orientación en Neuroeducación
Coordinador

¡ID Y ENSEÑAD A TODOS!



Nota: Únicamente el autor (a) es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis. Artículo 31 del reglamento de exámenes técnico-profesionales del Centro Universitario de San Marcos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.



San Marcos, 28 de febrero de 2022

Señores:
Unidad de Tesis
Departamento de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de San Marcos
Edificio

Distinguidos miembros de la Unidad de Tesis:

Por este medio me permito informar, que he concluido satisfactoriamente el proceso de asesoría, de la tesis denominada: ***“Caracterización de modelos de asociatividad de productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos; -Estudio de caso: Cooperativa Agrícola Tuichanense”***, del estudiante: **Julio Víctor Godínez Vásquez**, Carné No. **200541553**, de la Maestría en Ciencias, Gerencia de Proyectos de Desarrollo.

Dicho trabajo, a mi criterio reúne los requisitos exigidos por el normativo de tesis de los programas de Maestría, del Departamento de Postgrados del Centro Universitario de San Marcos; en tal virtud, emito **Dictamen Favorable**, a efecto prosiga con el trámite legal correspondiente, previo a obtener el título de Maestro en Ciencias en Gerencia de Proyectos de Desarrollo.

Atentamente.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


MSc. Robert Enrique Orozco Sánchez
Asesor

cc. archivo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
MAESTRÍA GERENCIA DE PROYECTOS DE DESARROLLO



San Marcos, 10 de julio de 2022.

Señores

Unidad de Tesis

Departamento de Estudios de Postgrado

Centro Universitario San Marcos

Universidad de San Carlos de Guatemala

Distinguidos profesionales:

En calidad de Revisor del trabajo de graduación, según nombramiento de la Unidad de Tesis del CUSAM, oficio s/n, de fecha, 27 de abril y recibido el 7 de mayo de 2022, para examinar la tesis denominada: Caracterización de modelos de asociatividad de productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos, trabajo elaborado por el maestrante: Julio Victor Godínez Vásquez, **Carné:** 200541553; tesis que presentará para optar al título de Maestro en Ciencias en Gerencia de Proyectos de Desarrollo; manifiesto, que he revisado el mencionado documento, acción que ha derivado en enmiendas y correcciones que el maestrante ha cumplido a cabalidad, razón por la cual emito **dictamen favorable** y solicito atentamente sea aceptado para continuar con el proceso de graduación.

Sin otro particular, me suscribo con muestras de consideración y estima.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

MSc. Veder Elia Bautista Cifuentes
Revisor

c.c. archivo.

TRIBUNAL QUE PRACTÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: MSc. Eugenia Elizabeth Makepace Alfaro

Examinador I: Phd. Robert Enrique Orozco Sánchez
(Coordinador-Asesor)

Examinador II: MSc Veder Eliú Bautista Cifuentes
(Secretario-Revisor)



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos
Departamento de Estudios de Postgrado



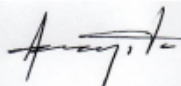
EL INFRASCRITO SECRETARIO DE LA UNIDAD DE TESIS, DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, **CERTIFICA** QUE HA TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS DE EXÁMENES PRIVADOS, DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS, EN EL QUE A FOLIOS No. 26, SE ENCUENTRA FACCIÓNADA EL ACTA No. 09-2022, LA QUE COPIADA LITERALMENTE DICE: -----

Acta No. 09-2022

En la ciudad de San Marcos, departamento del mismo nombre, siendo las catorce horas con treinta minutos, del día sábado, diez de septiembre del año dos mil veintidós, reunidos en sala virtual, el Honorable Tribunal Examinador, integrado por los siguientes profesionales: Presidente MSc. Eugenia Elizabeth Makepeace Alfaro, Coordinador y Asesor; PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez; Secretario y Revisor: MSc. Veder Eliú Bautista Cifuentes; con el objeto de practicar Examen Privado, de la Maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, en el grado académico de Maestría en Ciencias, del Maestrante: Julio Victor Godínez Vásquez, identificado con el número de carné 200541553, procediéndose de la siguiente manera:

PRIMERO: El sustentante practicó la evaluación oral correspondiente, de conformidad con el Reglamento respectivo. **SEGUNDO:** Después de efectuadas las preguntas necesarias, los integrantes del Tribunal Examinador procedieron a la deliberación, habiendo sido el dictamen FAVORABLE. **TERCERO:** En consecuencia, el Resultado del Examen Privado de Tesis, del sustentante es: **Aprobado parcialmente con correcciones obligatorias de parte del Tribunal Examinador.** Previo a otorgarle el título profesional de: **MAESTRO EN GERENCIA DE PROYECTOS DE DESARROLLO.** Se finaliza la presente, en el mismo lugar y fecha, una hora después de su inicio, firmando de conformidad, los que en ella intervinieron.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE AL (LA) INTERESADO (A) CONVENGAN, SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE **CERTIFICACIÓN**, EN UNA HOJA MEMBRETADA DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, A SIETE DÍAS DEL MES DE MARZO DEL AÑO DOS MIL VEINTITRÉS.


MSc. Veder Eliú Bautista Cifuentes
Secretario Unidad de Tesis



“ID Y ENSEÑAD A TODOS”





Visto Bueno, MSc. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro
Directora Departamento de Estudios de Postgrado

cc. Interesado (a)
cc. Archivo



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos
Departamento de Estudios de Postgrado



ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUSAM. 02-2023

La infrascrita Directora del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de San Marcos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del Asesor y Certificación del Acta de Examen Privado No. 09-2022 de fecha 10 de septiembre de 2022, suscrita por los integrantes del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de Tesis, titulada: **“Caracterización de modelos de asociatividad de productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos”**, presentada por el maestrante: **Julio Victor Godínez Vásquez**, con Registro Académico No. **200541553**. Previo a conferírsele el título de: **Maestro en Ciencias en Gerencia de Proyectos de Desarrollo**, autoriza la impresión de la misma.

San Marcos, 30 de mayo de 2023.

IMPRÍMASE.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

MSc. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro
Directora Departamento de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de San Marcos



c.c. archivo
c.c. interesado (a)

DEDICATORIA

A DIOS:

Ser supremo quien me dio la sabiduría, entendimiento y fuerza necesaria para cumplir este sueño.

A MIS ABUELOS MATERNOS Y PATERNOS:

D.E.P. Florentina Rosa Fuentes Bravo, D.E.P. Pedro Rafael Vásquez Cifuentes y D.E.P. Valentín Juvencio Godínez Orozco.

Reginalda Reyna Velásquez por el apoyo, amor y confianza que siempre pusieron en mí, por enseñarme a ser fuerte y que las metas que uno se traza las debe cumplir.

A MIS PADRES:

Victoriano Fidel Godínez Velásquez y Telma Yolanda Vásquez Fuentes, por el apoyo moral y económico, y sus sabios consejos que siempre me han proporcionado, tomando en cuenta que este triunfo sea para honrarlos.

A MI ESPOSA:

Claudia Pilar Fuentes Vásquez, por estar siempre apoyándome e incentivándome para alcanzar las metas propuestas, así como por el amor, paciencia y comprensión, lo cual ha sido fundamental para el logro de esta meta.

A MI HIJO:

José Julián Godínez Fuentes, con mucho amor y ternura, que este logro sea un ejemplo para el futuro de él.

A MIS HERMANOS:

Juan Carlos, Mildred, Heidi y Alfonso de apellidos Godínez Vásquez, con mucho cariño y respeto, por brindarme el apoyo incondicional.

A TODA MI FAMILIA:

Tíos, primos y cuñados (as) por su amor, apoyo y consejos.

A MI ASESOR Y REVISOR:

Phd. Roberto Enrique Orozco Sánchez y MSc. Veder Eliú Bautista Cifuentes, por proporcionarme su apoyo, paciencia, conocimiento y experiencia, lo cual ha sido de suma importancia para poder culminar la Tesis de postgrado.

A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DEL CUSAM Y DOCENTES DE LA MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS DE DESARROLLO.

Gracias por acogerme en sus aulas, en la cual adquiri los mejores conocimientos y experiencias de vida para mi formación profesional.

A MI PATRIA:

Que pueda yo servir con lealtad como un digno profesional.

AGRADECIMIENTO

COOPERATIVA AGRICOLA TUICHANENSE:

Por la confianza que me brindaron para desarrollar la investigación relacionada a los modelos de asociatividad y todo el personal de la Cooperativa Agrícola Tuichanense siendo socios directivos y productores. Quienes en su momento contribuyeron con sus conocimientos experiencia e información para redactar el informe que le servirá de mucha utilidad para el desarrollo de sus funciones.

PADRINO:

Phd. Robert Enrique Orozco Sánchez

RESUMEN

El estudio sobre la caracterización de modelos de asociatividad de productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos, tiene como objetivo identificar las principales ventajas del modelo de asociatividad de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, y proponer alternativas para impulsar la producción de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos. Se desarrolló una investigación transversal, mediante un estudio de campo a nivel descriptivo, para determinar variables con sus indicadores como: la asociatividad, organización de agricultores, normativas legales y otros fundamentos necesarios para su aplicación.

Los resultados del modelo asociativo de Cooperativa Agrícola Tuichanense ha beneficiado a muchos productores de papa del municipio de Ixchiguán, San Marcos, por el financiamiento económico, caso contrario a otros modelos asociativos por su tamaño y número de asociados no tienen acceso a estas oportunidades. La gestión estratégica de la cooperativa carece de bases sólidas hacia nuevos desafíos y la conducción estratégica para afrontar mejoras a mediano y largo plazo. Se propone el fortalecimiento de la asociatividad, la cadena productiva de Cooperativa Agrícola Tuichanense. Para mejorar los procesos de comercialización y relación directa con los clientes, y ofrecer productos de calidad que permitan crecer y desarrollarse a nivel local, nacional e internacional.

Palabras clave: Asociatividad, modelos, cooperativas, producción, comercialización, fortalecimiento, cadena productiva.

INDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Formulación del problema.....	1
1.2	Justificación.....	2
1.3	Objetivos	3
1.3.1	Objetivo General.....	3
1.3.2	Objetivos Específicos	3
1.4	Delimitación del Problema	3
1.5	Metodología	4
1.6	Principales resultados obtenidos.....	5
1.7	Estructura del texto de la tesis	5
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	6
2.1	Marco Conceptual	6
2.1.1	Asociatividad	6
2.2	Marco Contextual	16
2.2.1	Aspectos Generales del Municipio de Ixchiguán, San Marcos	16
2.2.2	Aspectos relacionados a la producción	22
2.2.3	Situación actual de la producción de papa	24
2.2.4	Cooperativa Agrícola Tuichanense.....	25
3	METODOLOGÍA.....	26
3.1	Diseño.....	26
3.1.1	No experimental	26
3.1.2	Transversal.....	26
3.1.3	Estudio de Caso	26

3.2	Unidad de análisis.....	26
3.3	Operacionalización de variables	26
3.3	Población y muestra.....	28
3.4	Técnicas e instrumentos	28
3.4.1	Análisis de documentos.....	28
3.4.2	Entrevista.....	28
3.4.3	Grupos focales (Focus Group).	28
3.4.4	Presentación y análisis de los resultados.....	28
4	RESULTADOS	29
4.1	Aspectos generales.....	29
4.2	Tipo de producto	29
4.3	Proceso productivo	30
4.4	Volumen, valor y superficie	31
4.5	Niveles tecnológicos	32
4.6	Distribución de costos	33
4.7	Rentabilidad	33
4.8	Financiamiento.....	34
4.9	Comercialización.....	35
4.9.1	Elementos del proceso de comercialización.....	35
4.9.2	Proceso de comercialización	37
4.10	Estructura del modelo asociativo	38
4.10.1	Asamblea General.....	39
4.10.2	Comisión de Vigilancia	39
4.10.3	Consejo de Administración.....	39
4.10.4	Comité de Créditos.....	40

4.10.5	Comité de Educación	40
4.10.6	Gerencia.....	40
4.11	Resultados de la técnica Focus Group	40
4.11.1	Proceso administrativo	40
4.11.2	Desempeño	41
4.11.3	Gestión.....	42
4.11.4	Motivación	42
4.12	Matriz de caracterización de modelos asociativos	43
5	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	44
6	CONCLUSIONES	49
7	RECOMENDACIONES.....	50
8	ESTUDIO DE CASO (PROPUESTA)	51
8.1	Título de la propuesta	51
8.2	Presentación	51
8.3	Justificación.....	51
8.4	Objetivo.....	52
8.4.1	General.....	52
8.4.2	Específicos	52
8.5	Metodología	52
8.5.1	Planeación estratégica	52
8.5.2	Análisis FODA de la Asociación.	54
8.5.3	Mapa estratégico	59
9	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
10	GLOSARIO	68
11	ANEXOS.....	69

11.1	Instrumentos de investigación	69
11.2	Cronograma.....	72
11.3	Declaracion personal de no plagio.....	73
11.4	Matriz de caracterización de modelos asociativos	74
11.5	Fotografías del proceso de investigación.....	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables	34
Tabla 2 Superficie, volumen y valor de la producción. Año 2020	40
Tabla 3 Resumen integrado de costos de producción. Año 2020	41
Tabla 4 Análisis de rentabilidad. Año 2020	42
Tabla 5 Matriz de caracterización de modelos asociativos	54

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Mapa de Ixchiguán, San Marcos.	23
Ilustración 2. Proceso productivo de papa.	39
Ilustración 3. Organigrama Cooperativa Agrícola Tuichanense	48

1 INTRODUCCIÓN

El municipio de Ixchiguán, San Marcos, se caracteriza por ser un lugar con un alto potencial para la producción de papa, lo cual se debe entre muchos factores al nivel de organización alcanzado, que ha permitido el desarrollo de la competitividad de los grupos productores. Actualmente existen diferentes modelos de asociatividad, entre los cuales destacan asociaciones sociales y productivas, organizaciones empresariales y micro fincas, las cuales cuentan con un número amplio de productores que de una u otra forma han sido beneficiados. Dichos grupos han aplicado diferentes alternativas que les ha permitido incidir en diversos aspectos como la autosostenibilidad e independización que a futuro les permite articularse comercialmente y en forma directa con otros mercados.

Uno de los puntos clave ha sido la forma en que estos grupos se han asociado, lo cual ha facilitado la toma de decisiones y los mecanismos de producción y comercialización en gran escala, en donde destaca la Cooperativa Agrícola Tuichanense, la cual ha integrado a muchos de los productores de papa del municipio, quienes han logrado formar un eslabón más fuerte y facilitar la negociación con proveedores y clientes, asimismo ha permitido mejorar la calidad de la producción, sus costos y beneficios.

En este enfoque, la idea de la asociatividad ha sido una estrategia que ha demostrado un alto nivel de eficiencia tanto a nivel comunitario como empresarial, logrando mejoras de producción, calidad de producto y nexos directos con empresas en diferentes partes del país, que conllevan a un aumento de los ingresos producto de la separación de intermediarios.

La presente investigación se caracterizó con modelos de asociatividad a fin de determinar las cualidades asociativas que han permitido que la Cooperativa Agrícola Tuichanense tenga una ventaja corporativa y competitiva, además de analizar su entorno para brindar mejoras a las propuestas asociativas y que logren optimar notablemente la calidad de vida de quienes la conforman y contribuir al desarrollo de los productores de papa de este sector.

1.1 Formulación del problema

La asociatividad es un sistema de organización que permite mejorar la gestión y competitividad de los productores para afrontar problemas de manera conjunta en lo organizacional, financiero y comercial. En este sentido, el éxito de un proceso asociativo depende de diversos factores inherentes a la dinámica del colectivo. En el caso de los productores de papa del municipio de Ixchiguán, San Marcos, se conoce que muchos de ellos se han vinculado a distintos modelos asociativos, donde factores relacionados con

la cantidad de producción, la competitividad, la capacitación, entre otros, han sido determinantes en la búsqueda de mejores beneficios.

De este modo, se ha podido evidenciar la existencia de modelos asociativos que han tenido éxito, como el desempeño de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, siendo esta una de los principales y grandes conglomerados en el municipio, que ha servido como ejemplo para que las diferentes micro fincas, asociaciones pequeñas y pequeños productores puedan imitarlas o integrarse para fortalecer la producción de papa. En este enfoque, la implementación de estrategias de asociatividad ha permitido que estos pequeños grupos tengan mejores garantías en la producción, facilitando el crecimiento y desarrollo de la producción de papa en este sector.

En el entendido de que la asociatividad actúa como un componente que permite mejorar la capacidad competitiva y productiva de forma conjunta, se busca caracterizar los modelos de asociatividad existentes y compararlo con el modelo utilizado por la Cooperativa Agrícola Tuichanense, e impulsar las ventajas que pueden llegar a determinar mejores mercados a nivel nacional e internacional, y generar un nivel de producción que pueda incrementar los beneficios de los productores de papa del Municipio de Ixchiguán, San Marcos y la Aldea Tuichan, Ixchiguán, San Marcos.

Tomando en cuenta esto como referencia, se presume que el incorporar a pequeños grupos de productores y pequeños agricultores, podría potenciar el desarrollo de la producción de papa en ambos lugares. Por ello, la presente investigación pretende dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las principales características sociales y económicas que han impulsado el modelo de asociatividad de productores de papa en la Cooperativa Agrícola Tuichanense?

1.2 Justificación

Los modelos asociativos funcionan como una herramienta efectiva para que los sectores de producción tanto pequeños como medianos, logren entrar y mantenerse en mercados competitivos. Estos modelos han sido la alternativa de muchos productores para generar riquezas e igualdad en los sistemas económicos y sociales. En el contexto de la producción de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos, existen diversos productores que se han afiliado a algunos modelos de asociatividad, principalmente a micro fincas y a través de la participación de cooperativas, ya que la mayoría de ellas les ofrecen ciertas ventajas como la capacitación y asistencia en la producción, no obstante, existe también un gran número de productores individuales y grupos familiares que no pertenecen a estos modelos, generalmente debido a que muchos no comprenden la dinámica de trabajo, lo que ha complicado una relación comercial estrecha entre ellos.

Esta falta de unificación entre pequeños agricultores, ha determinado que un gran sector de producción de papa busque de forma individual sus propios mecanismos de

producción y comercialización, lo que ha generado divisionismo y competitividad entre los propios productores de la región. Partiendo de dicho enfoque, el presente estudio busca analizar la forma organizativa de productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos, tomando como ejemplo el modelo asociativo de la Cooperativa Agrícola Tuichanense. Para ello, se desarrolla un análisis sobre la teoría de la organización, el capital social, pobreza y desarrollo rural, elementos que permitirán dar un panorama sobre la realidad social y organizacional de la producción de papa en este municipio.

Para lograr los objetivos y responder a la pregunta de investigación se hará uso de la metodología de investigación, así como la aplicación de técnicas e instrumentos que permitirán dilucidar el panorama de la asociatividad en los productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos, asimismo permitirá comprender la realidad de la sociedad rural y su dinámica en su actividad económica, aportando no solo bases de investigaciones futuras sino también modelos asociativos para las organizaciones y agrupaciones ya conformadas, desempeñando un papel fundamental en la contribución de las mejoras de las condiciones socioeconómicas

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Identificar las principales ventajas del modelo de asociatividad de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, y proponer alternativas para impulsar la producción de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos y Aldea Tuichan, Ixchiguán, San Marcos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar modelos de organización de productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos.
- Determinar como el modelo de asociatividad de la Cooperativa Agrícola Tuichanense ha contribuido en la producción agrícola en general.
- Comparar el modelo de asociatividad de la Cooperativa Agrícola Tuichanense con otros modelos de asociación entre productores de papa en el municipio de Ixchiguán y Aldea Tuichan, Ixchiguán, San Marcos, a través de la matriz de caracterización (Anexo 2).

1.4 Delimitación del Problema

1.4.1.1 Unidades de análisis.

- Cooperativa Agrícola Tuichanense
- Micro fincas ubicadas en el municipio de Ixchiguán, San Marcos.

- Grupos de pequeños productores ubicados en el municipio de Ixchiguán, San Marcos.
- Pequeños productores de papa ubicados en el municipio de Ixchiguán, San Marcos.

1.4.1.2 Delimitación Espacial.

- Municipio de Ixchiguán, San Marcos
- Aldea Tuichan, Ixchiguán, San Marcos

1.4.1.3 Delimitación Temporal.

El estudio abarco el análisis del modelo de asociatividad alcanzado por la Cooperativa Agrícola Tuichanense, esto comprende un tiempo de observación transversal, que ha desarrollado actualmente una ventaja corporativa y competitiva en año 2021.

1.4.1.4 Delimitación Teórica.

Esta investigación comprendió aspectos generales de la teoría administrativa, los modelos de asociatividad y elementos necesarios para cada modelo, lo cual detallara la forma de organización de productores de papa en Ixchiguán, San Marcos, definiendo conceptos y teorías de la asociatividad y procesos de producción y comercialización de papa.

1.5 Metodología

La metodología utilizada para esta investigación parte de un enfoque transversal por tratar de definir las características y ventajas del modelo de asociatividad de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, y el caso de productores que aún no han sido asociados a ningún modelo, para ello, se utiliza como instrumento la entrevista dirigido a representantes de la Cooperativa Agrícola Tuichanense y productores que han adoptado modelos asociativos que han representado un éxito en la producción de papa.

Con el fin de dar respuesta a los objetivos identificados, se empleó en este estudio la investigación aplicada, la misma que fue desarrollada mediante un enfoque teórico acerca de modelos asociativos que permiten orientar los modelos óptimos de asociación. Se aplicó en el estudio de campo un nivel descriptivo con el objetivo de determinar las variables con sus indicadores, como es la asociatividad y la organización de los agricultores, además de las normativas legales y otros fundamentos necesarios para su aplicación.

1.6 Principales resultados obtenidos

Los resultados obtenidos describen los distintos modelos de asociatividad, a través de la delimitación de normas, principios, procesos y procedimientos que definen el actuar de los productores de papa, así como los preceptos para participar de un modelo asociativo, en el cual intervienen diversos factores como la cantidad de producción, los procesos de producción, financiamiento, entre otros.

1.7 Estructura del texto de la tesis

La estructura de la tesis consta de la siguiente manera: En el capítulo I se define la Introducción en la cual se presenta la problemática de estudio hasta determinarla en la formulación del problema, objetivo general y específicos de la investigación y la justificación de la misma. En el capítulo II se presentan los Fundamentos Teóricos de la investigación que abarca las bases y definiciones conceptuales y contextuales. En el capítulo III se desarrolla la Metodología que incluye el tipo y diseño de la investigación la población y muestra, operacionalización, los métodos y técnicas de la investigación y la descripción del instrumento utilizado.

En el capítulo IV se presentan los Resultados de la entrevista, análisis de interpretación de los cuadros estadísticos y resultados de los grupos focales. En el capítulo V se presenta la Discusión y Análisis de Resultados, los cuales comprueban cada uno de los objetivos y variables establecidas. En el capítulo VI se presentan las conclusiones de la investigación. En el capítulo VII se presentan las recomendaciones de la investigación. En el capítulo VIII se presenta el Estudio de Caso como propuesta, que contiene las alternativas para los productores de papa del área de estudio. En el capítulo IX Glosario corresponde a los términos utilizados en el informe de investigación. Por último en el capítulo X se presentan las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración de esta investigación las cuales se elaboraron con base a las normas APA.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El presente capítulo incluye los conceptos y teorías referentes a la investigación, en él se plasma información de diversos autores y estudios que han sido relevantes para fundamentar el tema de la asociatividad, sus beneficios y los modelos exitosos del cooperativismo. Asimismo, se incluye una reseña del contexto donde se desarrolla la investigación, a fin de analizar los aspectos que pueden influir en los objetivos planteados.

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Asociatividad

Actualmente existen muchas definiciones del concepto de asociatividad, para fines del presente estudio, se tomará como referencia algunos conceptos que mejor pueden adecuarse a los procesos asociativos que tienen lugar en los pequeños productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos, para lo cual tenemos las siguientes definiciones:

La palabra asociar, según la Real Academia Española, (1917), proviene del latín *associare*, que significa “unir una persona a otra que colabore en el desempeño de algún trabajo, comisión o encargo, juntar una cosa con otra para concurrir a un mismo fin. Unir una persona a otra para que colabore en el desempeño de algún trabajo, comisión o encargo”.

Parafraseando a Poliak (2001), indica que la asociatividad abarca una cantidad de conceptos, como acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grandes empresas y pymes, eslabonamientos productivos, redes. Pero, fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio.

El término asociatividad trae consigo conceptos como solidaridad, conocimiento compartido, redes de apoyo, sinergia, entre otros, los cuales determinan en un sistema organizativo que busca un fin común.

Para Enríquez (2011), “la asociatividad se da cuando un empresario acompaña a otro u otros en una misión; se entiende competitiva cuando la misión es buscar mejorar su productividad y el posicionamiento en el mercado”. (Pág. 57).

En ese contexto, las organizaciones desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes que buscan mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación. El profesor del Instituto de Estudios Superiores en Administración, Ramón (1997), manifiesta:

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo en común. (Pág. 25).

Partiendo de lo anterior, para los productores de papa, los objetivos comunes pueden ser la adquisición de un volumen de materia prima, la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que en la mayoría de casos requiere garantías que pueden ser cubiertas por parte de cada uno de los productores asociados.

Según dicho autor, la construcción de la relación asociativa está facultada deliberadamente en un interés mutuo que se afecta por variables de tipo de bien o servicio, temporalidad y espacio, así como por los costos y beneficios de economías de escala asumidos por cada uno de los participantes.

Asimismo, señala que “la asociatividad es un modelo asociativo, que en el ámbito productivo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente por falta de escala”. (Ramón. 1997. Pág. 25)

En otras palabras, para los productores de papa, el ser considerados como micro productores, hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, de allí la necesidad de potenciación y asociación de los distintos actores, para el logro de una mayor eficiencia productiva.

Parafraseando a Bernal (2011), define: “la asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas con mayor participación en el mercado”.

Este autor señala, que a la asociatividad se basa en relaciones internas y acciones basadas en la existencia de vínculos que permitan la coordinación de acciones orientadas a la búsqueda de mejoras en la productividad, el cual surge como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas que enfrentan un proceso de globalización, por esta razón, este sector, está en su mayoría conformado por pequeñas y medianas empresas, que buscan estrategias de competitividad que le permitan moverse en un mercado global. Por su parte Rosales, indica que la asociatividad es:

Un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros

participantes, para la búsqueda de un objetivo común y así desarrollar ventajas competitivas. (Rosales. 2001).

En el enfoque de estudio, la asociatividad de un grupo de productores generaría beneficios en torno al sistema productivo, lo que permitiría una mayor eficiencia en la producción y en el fortalecimiento de la dinámica empresarial.)

2.1.1.1 Objetivos de la Asociatividad.

Parafraseando a Yáñez, Acevedo y Gómez (2005), la asociatividad busca que quienes participan de ella, tengan valores y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal que todos tengan algo para contribuir, y que todos puedan beneficiarse de su participación. (Yáñez, C., Acevedo, M., & Gómez. 2008).

Algunos de los objetivos comunes de la asociatividad, según Moncayo, (2010), pueden ser los siguientes:

- a) Financieros. Acceso conjunto a financiamiento con las garantías del grupo, proporcionalmente adquiridas. Pueden utilizarse al realizar compras de insumos, materia prima, maquinaria, herramientas, etc.
- b) Mejoramiento de procesos productivos en la parte administrativa, productiva, tecnológica, planeación, capacitación, I&D, etc.
- c) De comercialización: acceso a mercados a los cuales de manera individual no podrían hacerlo, investigación de mercados, identificación de canales de comercialización y agentes o representantes, servicios de post venta, promoción conjunta, logística de exportación, etc. (Moncayo. 2010. Pág. 88).

2.1.1.2 Características de la Asociatividad.

En cuanto a la asociatividad Gonzales (2003), define las siguientes características:

- a) No existencia de subordinación:
 - Identidad jurídica independiente de los socios.
 - Mantenimiento de la cultura y estructura de gestión de los miembros.
 - Se excluyen: fusiones, adquisiciones, acuerdos sociedad – filial o entre empresas de un grupo sin actuación independiente.
- b) Coordinación de acciones futuras:
 - Se establece cierta dependencia mutua.
 - Acuerdos explícitos (escritos o verbales).
 - Transferencia permanente de recursos.
 - Se reduce la autonomía organizativa
- c) Consecución de un objetivo común:

- El acuerdo debe proporcionar beneficios a todos los participantes.
- Juego de suma positiva.
- Los socios deben participar activamente y desarrollar sus habilidades. (Gonzales. 2003).

Para Magnazo y Orchansky (2007) una estrategia asociativa presenta las siguientes características:

- a) Es principalmente un mecanismo de cooperación, aunque puede ocurrir que las empresas asociadas compitan entre sí
- b) En este caso existe competencia: una actividad que permite competir cooperando o bien, cooperar para poder competir. Por ejemplo, en una feria de productos similares los asociados compiten entre sí, pero el hecho de cooperar en la comercialización conjunta les permite darse a conocer, disminuir costos y alcanzar mayor volumen de ventas, entre otras ventajas.
- c) Requiere de un cierto grado de organización, es decir, distribuir y coordinar tareas y funciones necesarias para el logro de objetivos comunes.
- d) Tiene cierto grado de permanencia. Supone una visión de largo plazo de la relación conjunta, que trasciende los problemas que puedan dar origen a la estrategia asociativa (por ejemplo, obtener un descuento por compras en cantidad o acceder a un crédito conjunto) y se mantenga en el tiempo.
- e) Supone una decisión voluntaria al momento de asociarse, existiendo libertad para ingresar o retirarse de la estrategia asociativa según los mecanismos que acuerden sus miembros.
- f) Se orienta al logro de objetivos comunes fijados por los asociados. Éstos pueden aprovechar ventajas o resolver problemas conjuntos conservando el control sobre su negocio, es decir, manteniendo su autonomía. (Magnazo y Orchansky. 2007).

En conclusión, se puede afirmar que la asociatividad puede significar un proceso de mejora para quienes buscan incrementar su producción y su rentabilidad. Para los productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos, la asociatividad representa una ventaja si se pretende abarcar un mercado más competitivo ya sea a nivel local, nacional o internacional, obviamente este proceso depende del grado de organización y colaboración de los productores.

2.1.1.3 Fases de la Asociatividad.

Según la información obtenida de Rosales en su investigación “La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes SELA”, en el proceso de formación de un grupo asociativo se puede distinguir distintas fases que podemos clasificar de la siguiente manera:

- a) Etapa de Gestación. Durante este período, se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, las ventajas de llevar adelante el proyecto.
- b) Etapa de Estructuración. En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados. En este momento, se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes.
- c) Etapa de Madurez. A esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo; el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir. En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para la auto sostenibilidad del grupo.
- d) Etapa Productiva o de Gestión. Este es el período donde se lleva a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial.
- e) Etapa de Declinación. Esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos. (Rosales. 2001).

2.1.1.4 Modelos exitosos de asociatividad.

Rodríguez (2013) señala los siguientes tipos de Asociatividad:

- a) Redes de Cooperación, Cooperativas. Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.
- b) Articulación Comercial. Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes, la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.
- c) Alianza en Cadenas Productivas. En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realizan etapas distintas del proceso productivo.
- d) Alianza en Clusters. De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad

productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial. (Rodríguez. 2013).

Partiendo de lo anterior, existen modelos de asociatividad que ha producido diversos beneficios para sus asociados, para fines de este estudio se hace mención de algunos modelos exitosos de la producción en conjunto.

a. Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. nació en 1947, durante el movimiento cooperativo que promovió la Sección de Fomento a Cooperativas Agrícolas e Industriales del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR).

Fundada por 25 productores costarricenses, Dos Pinos buscó desde sus inicios el pago justo a sus asociados por las ventas de leche, además de posicionarse como el principal proveedor de insumos del sector lechero y de engorde. La actividad de esta institución se enmarca dentro del tipo de cooperativas agropecuario-industriales y de servicios múltiples; las cuales combinan las modalidades de cooperativas de consumo, producción, comercialización y suministros. Actualmente, la Cooperativa se encuentra entre las organizaciones más consolidadas del país centroamericano y como la marca número preferida por los costarricenses. Según Chacón (2017) nueve de cada diez hogares compran productos Dos Pinos. La Cooperativa procesa el 85 % de la leche industrializada del país, acopiando diariamente alrededor de 1.3 millones de litros de leche, aportando al 2015, el 1.7 % del producto interno bruto (Romero 2015).

A la fecha, cuenta con más de 2000 asociados y 4300 colaboradores en toda la región; posee planta de embotellado, pasteurización y elaboración de helados. Comenzó sus exportaciones en 1998 y en el 2005 instaló su primera planta en Nicaragua, y actualmente tiene presencia en Guatemala, Panamá, República Dominicana y China.

Uno de los factores de éxito del de este modelo cooperativo, fue el haber incluido dentro de su marco legal la obligación de que toda cooperativa destine un 6% de sus excedentes netos para la reserva de bienestar social y un 5% para la reserva de educación y que estos recursos sean utilizados para el desarrollo de programas y actividades de educación y bienestar social de sus asociados y colaboradores. Esto permite a la empresa establecer una identidad más fuerte entre sus colaboradores y asociados.

b. Fedecocagua

La Federación de Cooperativas Agrícolas de Productores de Café de Guatemala, Fedecocagua, R. L., es una entidad guatemalteca, orientada al desarrollo rural del país, con servicios de financiamiento, producción, industrialización, comercialización y

exportación de café, especialmente del pequeño caficultor cooperativista; asimismo, es el órgano de representación y defensa de los intereses de las cooperativas productoras de café, representándolas a nivel nacional e internacional.

Se hace especial mención de la Federación de Cooperativas Agrícolas de Productores de Café de Guatemala, -Fedecocagua, R. L. debido a que a esta organización están afiliadas las cooperativas de Pequeños Productores integrantes del Clúster Fraijanes: Dos de Julio, Las Brisas, Unión Duraznito y Esperanza del Futuro. Actualmente 148 Cooperativas, Empresas Campesinas Asociativas y otros grupos con un total de aproximadamente 20'000 pequeños productores de café comercializan su producto a través de Fedecocagua y así tienen acceso al mercado globalizado.

Los servicios que presta la Federación a las cooperativas Integrantes del Clúster son los siguientes: financiamiento para la cosecha con tasa de interés bajas, asistencia técnica agrícola, financiera y administrativa, servicio de laboratorio de catación, servicio de beneficiado seco, y exportación de su café. El Departamento de Asistencia Técnica da todo el soporte a las cooperativas en aspectos administrativos, financieros, agronómicos, sociales y económicos. Así Fedecocagua logra garantizar la calidad del producto año por año y hace competitivos a sus asociados con las exigencias del mercado. La Federación brinda constantemente capacitaciones a sus asociados para que aumenten su capacidad técnica, administrativa y organizativa. Monitorea el mejoramiento de sus cultivos y la calidad de sus cafés.

Por medio de procesos de certificación, Fedecocagua permite a los pequeños productores reconvertir sus procesos y contar con cultivos orgánicos, productos especializados. Actualmente se trabaja con certificaciones como Utz Certified, Rainforest Alliance, Café Practices, 4C, Nespresso AAA, Common, Naturland, Comercio Justo (Fairtrade), Orgánico JAS (Unión Europea), NOP / USDA (Estados Unidos) y BIO Suisse. Por un lado dichos sellos garantizan la calidad del café. Por otro prueban que nuestros asociados respetan buenas prácticas agrícolas y que están mejorando constantemente y de manera sostenible las condiciones socioculturales, económicas y medioambientales. (López. 2016).

Parte del éxito de Fedecocagua, es la integración del Clúster Fraijanes donde varias cooperativas están afiliadas y han utilizado los servicios de la Federación para la exportación de café del mismo, debido a que han tenido ventajas al estar organizados en cooperativas y estar afiliados a la federación.

A partir de abril del año 2,005 Fedecocagua comenzó a brindar asistencia técnica integral a las organizaciones del Clúster Fraijanes, y a la fecha esta asistencia ha sido más formal y completa. Antes de poder constituir el Clúster Fraijanes, las autoridades de Fedecocagua realizaron pláticas, negociaciones y capacitaciones a las organizaciones y

se explicó en qué consistía pertenecer al Clúster así también los compromisos y retos que debían de asumir al integrarse en este grupo como proveedores de café con un determinado perfil de taza.

Las ventajas del clúster han sido las siguientes:

- a) Al estar organizaciones en cooperativas se implementaron razonablemente buenas prácticas agrícolas amigables con el ambiente y se implementó la trazabilidad del producto.
- b) Permitir que el café producido tenga un comprador garantizado.
- c) Proveer incentivos económicos (por cumplir con las normas Rainforest Alliance así como Nespresso AAA).
- d) Lograr que la calidad de su café sea diferenciado y las organizaciones como tal, tengan prestigio.
- e) Que las organizaciones sirvan de modelo, para replicar las buenas prácticas agrícolas en otras organizaciones. (López. 2016).

c. FEDECOAG

La Federación de Cooperativas Agrícolas de Guatemala - FEDECOAG- es una organización cooperativa especializada en el sector agroindustrial, pecuario y comercial, con la visión de convertir a sus afiliadas en un sistema económicamente fuerte y socialmente responsable. Obtuvo su Personalidad Jurídica el 25 de noviembre de 1968, con una trayectoria de más de 40 años de actividad ininterrumpida.

FEDECOAG procura la obtención de ayuda financiera para el desarrollo de sus objetivos, así como para crear, registrar y utilizar sus propias marcas y patentes. En sus negocios destaca la venta de insumos agrícolas y medicamentos, la producción de concentrados para animales, el arrendamiento, el ahorro y el crédito.

Entre sus objetivos están:

- a) Construir el vínculo integrador entre las cooperativas afiliadas
- b) Defender los derechos e intereses de sus afiliadas.
- c) Comercializar e industrializar los productos agrícolas producidos por las cooperativas.
- d) Satisfacer las necesidades educativas de las afiliadas.
- e) Obtener, en condiciones favorables, insumos agrícolas y maquinaria.
- f) Procurar la obtención de la ayuda financiera para el desarrollo de sus objetivos.
- g) Crear, registrar y utilizar sus propias marcas y patentes.

Lo que ha permitido el desarrollo de FEDECOAG, es la prestación de servicios en asesoría y capacitación administrativa, contable, financiera, género, producción agropecuaria, comercialización, crédito con destino a producción agropecuaria, comercio y agroindustria. Además, el desarrollo cooperativo, los ha impulsado como un enlace de comunicación entre la federación y las cooperativas afiliadas, ofreciendo la asistencia técnica como un elemento clave para lograr el desarrollo empresarial de toda empresa u organización, así como para la formación del capital humano que garantice la calidad y la sostenibilidad de los proyectos o servicios que presta.

Por otro lado, la FEDECOAG tiene experiencia en administración de fondos de otras cooperativas u organizaciones sociales, debido a que cuenta con un sistema de administración eficiente con capacidad de generar informes de resultados financieros mensuales o según los requerimientos específicos.

d. ARTEXCO R.L.

La Federación de Cooperativas de Producción Artesanal -ARTEXCO- fue fundada en 1972, y desde entonces ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de las cooperativas del sector artesanal del altiplano de Guatemala. Actualmente, Artexco está ubicada en la ciudad de Quetzaltenango, a 200 km de la ciudad capital, sobre la carretera Interamericana en el altiplano occidental guatemalteco, región donde se encuentra el mayor número de artesanos del país. Los objetivos de la Federación son promover el desarrollo económico, social y cultural de los asociados y sus familias a través de la comercialización de sus productos, y la realización de proyectos productivos, financieros y sociales, que les permitan la autogestión y sostenibilidad. Dentro del Proyecto Cadenas de Valor Rurales, ARTEXCO está a cargo de la Cadena de Valor de Artesanías

ARTEXCO presta diversos servicios a sus cooperativas afiliadas y no afiliadas, ONG's y asociaciones:

- a) Programas de capacitación, asesoría administrativa y técnica en su Centro de Capacitación y en el domicilio de los interesados.
- b) Suministro de materias primas, lavado y teñido de telas, venta de hilos de algodón teñidos con certificación ISO 9002 libres de contaminantes azo y aminas cancerígenas.
- c) Programas de crédito a sus asociados, próximamente también a no asociados.
- d) Comercialización en el Mercado Nacional e Internacional de productos artesanales de buena calidad, adecuados a las exigencias de los diferentes mercados.

ARTEXCO ha jugado un importante papel en el desarrollo de las cooperativas de artesanos de la región. Como toda organización que se ha ido expandiendo a lo largo del tiempo, ha atravesado a lo largo de estos años por altibajos que la han ido fortaleciendo y forjando su mística de trabajo, que le ha valido un merecido reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional. La Federación está integrada por 11 cooperativas, que agrupan en total a unos 3,200 asociados de los cuales el 55 % son mujeres y el 45 % hombres. De éstos, el 98 % son indígenas y que viven en el área rural de la región occidental, originarios de las etnias Mam, Quiché, Pocomam, Jacalteco y Q'eqché. (Contreras. 2006).

La filosofía de ARTEXCO es de ayuda mutua, la acción conjunta y el esfuerzo colectivo, siendo celosos de la observancia y cumplimiento de los principios cooperativos. Esto ha permitido que las cooperativas afiliadas exporten sus productos a países como Holanda, España, Inglaterra y Bélgica, entre otros. Entre sus principales logros, Artexco se ha preocupado porque se paguen precios justos a los artesanos.

2.1.1.5 Modelos de asociatividad en Ixchiguán, San Marcos.

La asociatividad de productores agrícolas se ha ido gestando como aquella herramienta de desarrollo rural y competitivo del pequeño productor, así diversos grupos iniciaron, promovieron y desarrollaron la asociatividad de productores, existiendo diversos casos y realidades que nos muestran la importancia de su aplicación en los campos; en donde leyes, órganos de control, apoyo financiero del Estado y entidades privadas son primordiales para que esta gestación de asociación sea bien aplicada y se obtengan los beneficios por la cual se promueve, así la importancia que tiene la asociatividad es la de promover un desarrollo, mejora e inserción a los mercados del pequeño productor frente a las dificultades que maneja individualmente y frente a un contexto que se hace cada vez más competitivo.

Se puede decir entonces, que existen diferentes tipos de asociatividad, los cuales pueden variar dependiendo la organización y los tipos de beneficios y objetivos a lograr. Para los productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos, estos modelos se han constituido de distintas formas, siendo las siguientes:

- a) Asociaciones sociales y productivas. Son agrupaciones que buscan el bienestar económico, social, cultural y productivo de toda la comunidad.
- b) Organizaciones empresariales. Están conformadas por pequeños y medianos agricultores, para fines de prestación de algún servicio en la producción, comercialización o suministro de alimentos.
- c) Las microfincas y subfamiliares, están conformada por los miembros de la familia, sin remuneración o pago, carecen de asesoría técnica y presentan limitantes para acceder a créditos en las entidades financieras.

2.1.1.6 Comparativa modelos de éxito y modelos de asociatividad en Ixchiguán, San Marcos.

Los productores dedicados al cultivo de papa, en el municipio de Ixchiguán, San Marcos, en su mayoría están constituidos como micro fincas y fincas sub-familiares, quienes carecen de una adecuada organización formal y se les dificulta coordinarse para cosechar y obtener beneficios en la producción, lo que implica una baja participación en el mercado y la falta de estrategias para la producción y comercialización.

Las micro fincas y fincas sub-familiares pertenecen a los campesinos que utilizan para su pequeña producción de consumo la fuerza de trabajo de sus familiares. Es una agricultura de subsistencia practicada en terrenos pocos pequeños y basados en el cultivo para el consumo o sostenimiento.

La problemática de las micro fincas y fincas sub-familiares está determinada por la falta de conocimiento y aprobación de sus propietarios en incorporarse a un modelo de asociatividad que le permita tener mayores beneficios, esto partiendo en primer lugar del desconocimiento que presume para los agricultores falta de garantías en su producción. Por otra parte, algunas organizaciones o asociaciones requieren ciertas demandas que dificultan la integración de pequeños productores lo que viene a constituirse en un problema general.

Para mayor comprensión del contexto de los productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos, se hace mención de algunas características, en primer lugar, se determinó que muchos productores demandan una mayor capacitación y asistencia técnica en producción y comercialización de cultivos agrícolas, asimismo, no cuentan con mejoras a las vías de acceso, construcción sistema de mini-riego, asistencia para la formación y/o integración a las cooperativas o asociaciones, programas de capacitación para la producción, capacitación para utilización de micro créditos, entre otros temas importantes para impulsar su desarrollo. Partiendo de lo anterior, se puede establecer una necesidad de la mayoría de productores de asociarse en común, a través de la constitución de cooperativas o asociaciones donde la capacidad productiva pueda ser amplia y capaz de buscar nuevos mercados. Todo esto puede llegar a determinarse al caracterizar los distintos modelos de asociatividad establecidos en este municipio, que pueden brindar una pauta del origen y alternativas para abordar el tema de la asociatividad entre productores de papa.

2.2 Marco Contextual

2.2.1 Aspectos Generales del Municipio de Ixchiguán, San Marcos

Las características del municipio de Ixchiguán, San Marcos, fueron tomadas del Sistema Nacional de Información Territorial -SINIT- SEGEPLAN, siendo las siguientes:

2.2.1.1 Historia de Ixchiguán, San Marcos.

La Revista Cultural Informativa Ixchiguán 1999, publicó en agosto que tierras de Ixchiguán pertenecieron al municipio de Tajumulco, “Adquirió su condición de municipio el 9 de agosto de 1933, según acuerdo gubernativo y su primer alcalde fue don Florencio Chilel.”

El nombre de Ixchiguán proviene de la palabra Schig, derivada del idioma Mam, y se le llama así a un arbusto que crecía en el lugar que ahora ocupa Ixchiguán y que los antiguos moradores utilizaban para alimentar a sus ovejas.

2.2.1.2 Población.

La población es el principal recurso del Municipio, de esta variable se derivan los indicadores demográficos que sirven de comparación para conocer la tendencia de desarrollo.

En el año 1994 se registró una tasa de crecimiento promedio de 3.53%, es decir que contaba con 15,273 habitantes y 2,797 viviendas. En el año 2002 se registra una tasa de crecimiento de 4.13%, el Municipio contaba con 20,324 habitantes y 3,092 hogares (en los cálculos anteriores se estimó un promedio de 6 personas por vivienda).

Durante el año 2014 se contó con una tasa de crecimiento de 6.34%, según datos proyectados por el -INE-, el Municipio tiene un total de 30,631 habitantes y 4,375 hogares. Cálculos con base en los censos mencionados y la proyección de la población, realizada por el -INE- al año 2014.

2.2.1.3 Localización geográfica.

El municipio de Ixchiguán, San Marcos, está situado en la parte norte del departamento de San Marcos en la Región VI o Región sur-occidental, a una distancia de 44 kilómetros de la Cabecera Departamental por la carretera asfaltada.

2.2.1.4 Colindancias.

El Municipio Ixchiguán, colinda con los siguientes municipios, al norte con Concepción Tutuapa y San José Ojetenam; al sur con Tajumulco; al este con Tejutla y la cabecera departamental de San Marcos; y al oeste con Sibinal y Tacaná.

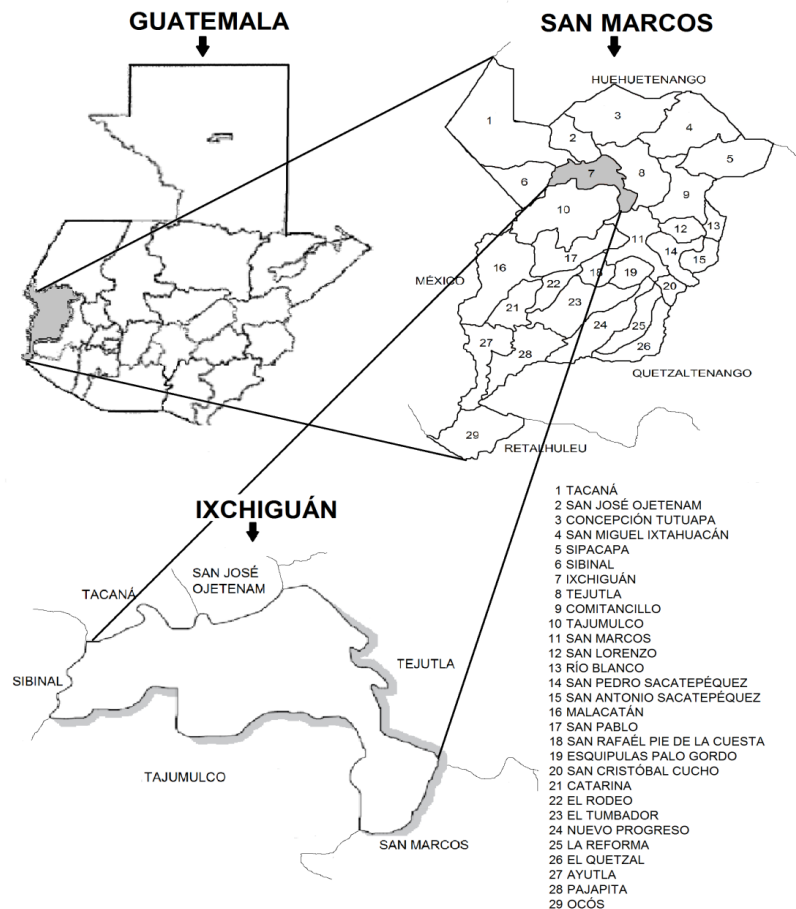
2.2.1.5 Extensión territorial.

La extensión es de 184 kilómetros cuadrados equivalente al 0.17% de la extensión Nacional y 4.85% de la Departamental.

2.2.1.6 Distancias.

Se encuentra ubicado a 294 kilómetros de la Ciudad Capital y el recorrido inicia en la carretera por la ruta Interamericana CA-1, se transita por Chimaltenango y Sololá hasta llegar a Quetzaltenango en el kilómetro 200 en donde se toma la ruta nacional 1-N para San Marcos, luego en el kilómetro 250 se toma la ruta nacional 12-N que conduce a Ixchiguán. Otras de las rutas es por la CA-2, que conduce hasta el kilómetro 200 de Quetzaltenango por la parte del pacífico.

Ilustración 4. Mapa de Ixchiguán, San Marcos.



Fuente: Datos proporcionados por el Sistema Nacional de Información Territorial -SINIT- SEGEPLAN.

2.2.1.7 Clima.

El clima predominante en todo el año es frío, con una temperatura promedio de 5° centígrados, una temperatura máxima de 18° y una mínima de 3° bajo 0. La época de lluvia oscila entre 120 y 180 días, correspondiente a los meses de mayo a octubre, con precipitaciones que van desde 2000 mm en las partes altas, y en la parte baja puede llegar a los 4000 mm anuales.

2.2.1.8 Orografía y topografía.

En la parte alta se encuentra el cerro Cotzic, presenta una orografía montañosa, forma parte de la Sierra Madre, la mayor cadena de montañas que atraviesa América. Encontramos entre sus accidentes orográficos las montañas Tuiquinamble, Cienaguilla, Colcojhuitz, La Estancia, La Loma y Tuinimá.

2.2.1.9 Actividades culturales y deportivas.

El 100% de los habitantes hablan español, como segundo idioma es el Mam con un 62.22 % y un 7.56% del idioma Quiche. El 80% de la población utiliza traje típico y el 20% vestimenta ladina. El 62% de la población profesan la religión católica, el 34% son evangélicos y el 4% restante a otras religiones.

El deporte predominante es el fútbol, cuenta con una cancha polideportiva ubicada en el cantón Cotzic y canchas de fútbol en cada centro poblado, en atletismo realizan una maratón de diez kilómetros al ascenso del cerro Cotzic, también realizan juegos de encostalados y pelota maya.

2.2.1.10 Costumbres y tradiciones.

Entre las costumbres más importantes está la feria patronal del Municipio en honor a San Cristóbal de Jesús, se celebra del 27 al 30 de julio. En las fiestas navideñas preparan tamales de carne y ponche. El primero de enero de cada año se realiza el intercambio de alcaldes auxiliares comunitarios.

Todos los viernes por la tarde se realiza el baño temascal o chuj como se le conoce en el Municipio, produce vapor y calor.

2.2.1.11 División político-administrativa.

Está conformada por el total de centros poblados existentes al momento de la realización de la investigación; así como, de la estructura administrativa encargada de la gestión de gobierno del Municipio. El Municipio cuenta con un pueblo como Cabecera Municipal y a su vez está conformado por aldeas, caseríos y cantones que tienen sus

respectivas autoridades locales como alcaldes auxiliares y COCODE, los cuales han presentado cambio a través del tiempo

Para el año 1994, el Municipio estaba constituido por 38 centros poblados, los cuales 4 eran aldeas, 33 caseríos y un pueblo, a lo largo del tiempo ha cambiado la división política, en el año 2002 únicamente disminuyó 1 caserío.

Sin embargo en el año 2014 sufrió cambios significativos, aumentaron de 4 a 7 aldeas, los caseríos disminuyeron de 32 a 25, y se anexaron 14 cantones, debido a que el propio casco urbano fue subdividido en cantones, conformado en la actualidad en total por 47 centros poblados. La máxima autoridad existente en el municipio conforme al artículo 33 del Decreto Número 12-2002 y sus reformas 22-2010 del Congreso de la República (Código Municipal), lo constituye el Concejo Municipal presidido por el Alcalde, dos síndicos, un síndico suplente, cinco concejales y dos concejales suplentes. Está conformada por 47 alcaldías auxiliares y Consejos Comunitarios de Desarrollo COCODE en las aldeas, caseríos y cantones.

El Consejo Municipal de Desarrollo -COMUDE- está integrado por el Alcalde Municipal quien es el coordinador, dos síndicos, cinco concejales, 25 representantes de COCODE segundo nivel (5 por micro región), que representan al pueblo ante el COMUDE y entidades públicas y privadas las cuales tienen representantes del Centro de Salud, Ministerio Público, supervisores municipales de Educación, Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-, Centro Cultural, Ministerio de Desarrollo Social -MIDES-, Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -MAGA-, Asociación de Desarrollo Social Ixchiguanense -ADESI-, Pastoral Social, CARE, Centro de Atención Integral Materno Infantil -CAIMI-, Asociación de Desarrollo Integral de Municipalidades del Altiplano Marquense -ADIMAN- y Dirección Municipal de Planificación.

2.2.1.12 Servicios básicos.

Los servicios básicos son elementos primordiales para medir el desarrollo social de una población y para satisfacer las necesidades colectivas de los habitantes. Entre los servicios básicos con los que cuenta la población del Municipio están: educación, salud, agua, energía eléctrica, drenajes y alcantarillado, sistema de tratamiento de aguas servidas, sistemas de recolección de basura, letrinización y cementerio.

2.2.1.13 Educación.

Es uno de los factores más importantes en la sociedad, porque contribuye al desarrollo social y económico, también determina las oportunidades de crecimiento en el área urbano y rural. El nivel de cobertura educativa en el año 2014 en los centros poblados, muestra que únicamente tienen acceso al nivel primaria un 86.14% de la población y nivel básico y diversificado, únicamente refleja un 47.80% y 20.92%

respectivamente, indica que la infraestructura educativa aun es limitada para la población.

El 84% de la población estudiantil está inscrita en el área rural. A nivel primario presenta la mayor cantidad de alumnos con un 94%. Los niveles básicos y diversificado lo representa únicamente el 55%, gran cantidad de personas no culminan sus estudios por incorporarse en actividades del campo, debido a las necesidades económicas, de igual manera la falta de infraestructura educativa en los centros poblados, la distancia y la falta de transporte no favorece. En el año 2014, funcionan 107 centros educativos, refleja un aumento en la infraestructura educativa del 10% respecto al año 2009, tuvo un incremento de 10 establecimientos educativos, el nivel básico con 3 establecimientos, nivel preprimaria con 2, el nivel primaria con 1 y diversificado con 4.

2.2.1.14 Salud.

Está organizado por un centro de salud ubicado en el cantón San Juan, tres puestos de salud, ubicados en las aldeas: San Antonio, Calapté y Buena Vista Nuevos Horizontes; también cuenta con cuatro unidades mínimas ubicadas en los caseríos: Tuiladrillo, Cieneguillas. Once de Mayo y Tuiquinamble. La cobertura de salud en el Municipio para el año 2014 es del 61.20%, comparado con el 2010 refleja un incremento del 7.47%.

2.2.1.15 Agua.

El servicio de agua del municipio de Ixchiguán, no se clasifica en la categoría de agua potable, porque no cuenta con un proceso de purificación. En la actualidad la mayoría de la población tiene acceso al vital líquido por medio de agua entubada y chorros. El servicio de agua para la población del Municipio ha incrementado en el transcurso de los años, de 1994 al 2002, ya que registró un incremento en el área urbana y rural de 1.26% y 25.48% y del 2002 al 2014 un 2.11% y 16.46% respectivamente.

2.2.1.16 Energía eléctrica.

El servicio es proporcionado por –ENERGUATE-, que cubre en gran parte dentro Municipio. Se determinó que el 95% de la población cuenta con el servicio de energía eléctrica, comparado con el año 2002, la cobertura ha tenido un crecimiento del 20%.

2.2.1.17 Drenajes y alcantarillado.

Existe un sistema de drenajes y desagües los cuales desembocan en el río Suchiate, funciona únicamente en la Cabecera Municipal, es deficiente y no se da abasto para toda la población. En el área rural se confirmó a través de las encuestas que no

poseen drenajes ni desagües, esto provoca que las aguas servidas y pluviales se acumulen en las calles y provoca contaminación.

2.2.2 Aspectos relacionados a la producción

2.2.2.1 Tenencia de la tierra.

La distribución de la tierra, está determinada por los minifundistas quienes poseen una pequeña extensión de terreno, la utilizan para cultivo de autoconsumo, mientras que los latifundistas poseen grandes extensiones de terrenos, que explotan en actividades agropecuarias.

“Se establece que el régimen de tenencia propia aún persiste igual al observado en los censos 1979 y 2003. La investigación muestra que el 97.04% de la población mantiene este régimen y seguidamente está el de arrendamiento con 2.96%.” (Morán. 2016).

2.2.2.2 Uso actual y potencial de la tierra.

En la actualidad los suelos se utilizan en su mayoría para cultivos temporales.

La tierra es utilizada para la siembra de cultivos temporales, en 1979 estos representaban 99.85% de la superficie, para el 2003 disminuyó a 66.69%, en el 2014 aumentó a 75.65%. Los cultivos permanentes en el año 1979 fueron de 0.15 % mientras que en el 2003 ascendieron a 4.49%. Las fincas subfamiliares tienen una disminución en la extensión, dado que en el año 1979 tenía un 70.55% y en el 2014 presenta un 48.12%, lo que generó un crecimiento significativo en la extensión de las microfincas, las que de 22.05% en 1979, pasan a 51.61% en el 2014. En cuanto a la cantidad de fincas, en el estrato familiar existe una disminución que va de 7.32% a 0.27% en los años mencionados. (Morán. 2016).

Actualmente, el uso de la tierra está determinado para la producción de legumbres y productos básicos, de acuerdo a las características del clima de la región, donde favorece el cultivo de zanahoria, papa, frijol, maíz, coliflor, entre otros.

2.2.2.3 Infraestructura productiva

Este indicador demuestra los niveles de desarrollo en que se encuentra la actividad productiva del municipio, los cuales se detallan a continuación:

- a) Unidades de mini-riegos. Los productores del municipio utilizan la lluvia como sistema natural de riego, por el aprovechamiento de las condiciones climáticas y el alto costo que implica, por tanto, no hacen uso de ningún otro tipo que implique tecnología avanzada.

- b) Centros de acopio. Se localizaron dos centros de acopio ubicados en la aldea Tuichán y en el cantón Cotzic, estos facilitan la comercialización de los productos, principalmente la producción de papa. Los productos se transportan a otros municipios como San Pedro Sacatepéquez, Cabecera Departamental y Ciudad Capital.
- c) Mercados. El municipio de Ixchiguán cuenta con un edificio municipal para albergar a compradores y vendedores. En el casco urbano existe una día de plaza los días sábados, que inicia de 5:00 am a 2:30 pm, también tiene lugar la feria de animales, que se encuentra ubicada frente al Instituto de Educación Básica por Cooperativa.
- d) Vías de accesos. Entre las vías de comunicación terrestres se encuentran: por la ruta Interamericana CA-1, que transita por Chimaltenango y Sololá hasta llegar a Quetzaltenango en el kilómetro 200 en donde se toma la ruta nacional 1-N para San Marcos, luego en el kilómetro 250 se toma la ruta nacional 12-N que conduce a Ixchiguán, con un total de 294 kilómetros desde la ciudad de Guatemala. En el área rural la mayoría de los caminos que conducen a los diferentes centros poblados son de terracería.
- e) Energía eléctrica comercial e industrial. La energía eléctrica que utilizan los pobladores del municipio es proporcionada por la empresa Distribuidora de Electricidad de Occidente, S.A. –ENERGUATE-, se carece de energía eléctrica industrial debido a que no existe demanda del servicio. (Morán. 2016).

2.2.2.4 Organización productiva

En el municipio de Ixchiguán, San Marcos, se localiza una organización que contribuye al desarrollo productivo, principalmente de la Aldea Tuichán, donde la Cooperativa Agrícola Tuichanense, cuentan con servicios de préstamos, ahorro corriente y ahorro a plazo fijo.

Las instituciones que brindan ayuda al desarrollo socioeconómico del municipio, son principalmente instituciones estatales como la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-, Centro de Salud, Secretaría General de Planificación –SEGEPLAN-, Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres –CONRED-, Ministerio de Desarrollo Social –MIDES-, Centro Cultural, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA-. Dentro de las instituciones privadas, existen cooperativas de ahorro y crédito y bancos que ofrecen los servicios de financiamiento productivo, sin embargo, se conoce la necesidad de inversión productiva principalmente en cuanto a asistencia técnica en producción y comercialización y capacitación para utilización de micro créditos.

2.2.3 Situación actual de la producción de papa

La producción de papa es la principal generadora de empleo y sirve como medio de subsistencia para las familias. El cultivo de la papa es una actividad que a la fecha ha sido explotada, ya que se cuenta con las condiciones adecuadas para la producción de este cultivo.

Los tipos de papa que se cultivan son: papa loman y papa criolla. Se cultiva en los dos estratos de fincas identificadas, las cuales son microfincas y fincas subfamiliares. “del total de volumen de producción (26,682 quintales), el 63.51% son microfincas y el 36.49% son fincas subfamiliares. La superficie cultivada es de un total de 202.08 manzanas con predominio de las microfincas, el precio es de Q. 200.00 por quintal”. (Morán. 2016).

El factor más importante que perjudica a los productores de papa es el acceso a la situación económica, como resultado los cultivos carecen de técnicas y métodos que permiten el desarrollo. Las microfincas presentan un nivel I tradicional, que conlleva a sembrar en época de lluvia, debido a que no hay técnicas de riego; no aplican agroquímicos básicos, no cuentan con asesoría técnica, las herramientas son simples y tradicionales, utilizan mano de obra familiar, utilizan semillas criollas y carecen de créditos para su operación en el proceso de producción.

Por otro lado, las fincas subfamiliares presentan un nivel tecnológico II, sus principales características son: la utilización de algunas técnicas de preservación de suelos, se aplican agroquímicos en alguna proporción, para el riego se utiliza el cultivo de invierno, en cuanto a asistencia técnica se recibe de proveedores de agroquímicos y semillas, mínimo acceso al crédito, se utiliza semilla criolla y en algunos casos mejorada; la utilización de mano de obra es familiar y contrata asalariada en menor cantidad.

Para la producción de papa en los estratos de microfincas y subfamiliares, se estableció que por cada quetzal de venta se obtiene una ganancia neta según datos obtenidos en encuesta de Q. 0.35 y Q. 0.08 respectivamente, en comparación con los datos imputados de Q. 0.33 y Q. 0.09. Las microfincas son las más rentables. (Morán. 2016).

La forma en que se obtienen los recursos necesarios para iniciar o tecnificar los procesos productivos en las diferentes unidades económicas, se clasifican en dos formas: internos y externos, el primero se refiere a los recursos que provienen de fondos propios generados por excedente de las cosechas anteriores, el segundo hace mención a los créditos que se gestionan en las entidades financieras y cooperativas, donde requieren garantías fiduciarias, hipotecarias o prendarias. También existen otros tipos de crédito externo, como los insumos que reciben de las cooperativas agrícolas.

2.2.4 Cooperativa Agrícola Tuichanense

Como se ha mencionado, en la aldea Tuichán, funciona la Cooperativa Agrícola Tuichanense, enfocada directamente a la producción agrícola, ésta fue constituida en el mes de octubre del año 2011. La creación de la institución se realizó por las necesidades de financiar el cultivo y garantizar la producción, su principal función es otorgar créditos a los productores de papa.

El financiamiento para las microfincas, refleja que el 78.55% proviene de fuentes internas y el restante corresponde a fuentes externas y de la misma forma con el financiamiento para las subfamiliares, muestra que el 87.15% proviene de fuentes internas y el restante corresponde a fuentes externas. Este último se obtiene a través de la Cooperativa que actualmente funciona en el Municipio, denominada Cooperativa de Ahorro y Crédito Movimiento Campesino Marquense (ACREDICOM) quien otorga créditos a corto y mediano plazo a una tasa del 18% anual. (Morán. 2016).

En cuanto a la comercialización de este producto, el productor es el encargado de cultivar la papa y de venderla en tiempo de cosecha, en el caso de los productores de las microfincas la venden directamente a los camioneros y los productores de las fincas subfamiliares a los minoristas, ubicados en el día de plaza del mercado Municipal, San Pedro Sacatepéquez o a la Ciudad Capital.

El intermediario encargado de comercializar la papa rescatada en los distintos lugares de producción en las microfincas, lava la papa en los ríos cercanos y así poder comercializarla al minorista, quien se encarga de comprar la papa a los camioneros o directamente al productor de las fincas subfamiliares y así comercializarla en los mercados de la localidad y a su vez directamente al consumidor final, para consumo de los hogares de la localidad.

En las microfincas el porcentaje de participación del productor es alto, derivado a que el precio de venta es favorable y representa el 80% del precio final que se le otorga al minorista; como productor tiene la parte principal del proceso, por su parte el mayorista obtiene una participación del 8% lo que significa que solamente se encarga de trasladar el producto al minorista. Así mismo el minorista obtiene una participación del 12% puesto que es el encargado de distribuirlo al consumidor final. En las fincas subfamiliares el productor tiene una participación del 80%, y el minorista obtiene un 20% debido a que el producto lo obtiene directamente del productor. (Morán. 2016).

3 METODOLOGÍA

El presente capítulo corresponde a la metodología utilizada para la investigación, en él se definen los métodos, procesos e instrumentos utilizados para validar los objetivos y definir los hallazgos planteados sobre la problemática.

3.1 Diseño

3.1.1 No experimental

La investigación se concentra en un diseño no experimental, con sustento documental y con un nivel descriptivo, permitiendo obtener la mayor información sobre los modelos de asociatividad, tomando como caso de estudio el modelo utilizado por la Cooperativa Agrícola Tuichanense y el mejoramiento de la gestión y competitividad de los productores de papa de Ixchiguán, San Marcos.

3.1.2 Transversal

Los datos fueron obtenidos de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, así como de productores de papa de Aldea Tuichan y el municipio de Ixchiguán, San Marcos, con el objeto de describir las variables y ventajas corporativas y competitivas y analizar su incidencia e interrelación en la producción de papa de estos sectores.

3.1.3 Estudio de Caso

El estudio de caso es un método que se empleó para realizar la propuesta de investigación, con la finalidad de fortalecer la asociatividad y la cadena productiva, en la Cooperativa Agrícola Tuichanense. Con la propuesta se analizaron detalladamente la carencia del modelo estratégico de trabajo que utilizan los socios y productores de papa. Por lo que se propone la implementación del cuadro de mando integral para evidenciar mejores resultados en la Cooperativa.

3.2 Unidad de análisis

- Cooperativa Agrícola Tuichanense.

3.3 Operacionalización de variables

- a) Características de la asociatividad.

Tabla 1. Variables

Indicadores	Índices	Instrumentos
Cooperativa Agrícola Tuichanense.	<ul style="list-style-type: none"> • Características asociativas • Ventajas corporativas • Ventajas competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Encuesta • Entrevista
Indicadores	Índices	Instrumentos
Proceso administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • No. de asociados. • Relaciones sociales • Beneficios y capacitaciones • Sentido de pertinencia • Retribución • Nivel de confianza • Sociabilidad • Cohesión social e inclusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Guía de entrevista • Grupos focales (focus group)
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de planificación • Organización y formalización • Control y trabajo en conjunto • Dirección y capacidad de trabajo • Resultados y logros asociativos 	
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ventas • Clientes y público objetivo • Financiamiento y créditos • Apoyo interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Guía de entrevista • Grupos focales (focus group)
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de producto • Calidad del producto • Mercado objetivo 	
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Incentivos • Bonos 	

Fuente: Investigación de campo. Cooperativa Agrícola Tuichanense Julio de 2021.

3.3 Población y muestra

Para determinar la caracterización de los modelos de asociatividad de los productores de papa, no se estableció una muestra, debido a que se tomó el 100% de caracterizaciones encontradas en la fase de investigación de campo siendo principalmente la Cooperativa Agrícola Tuichanense.

3.4 Técnicas e instrumentos

3.4.1 Análisis de documentos.

Se observaron las fuentes bibliográficas principales, citas textuales, entre otros documentos relacionados al tema, como fuentes primarias de información, por medio de una revisión bibliográfica, que determina una guía de autores e informes estadísticos sobre modelos de asociatividad, y el proceso de producción de papa.

3.4.2 Entrevista.

Se desarrolló una guía de entrevista aplicada a representantes de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, así como los pequeños productores o miembros de este modelo de asociatividad.

3.4.3 Grupos focales (Focus Group).

Se llevó a cabo para conocer las características propias de cada modelo de asociatividad y consiste en la reunión de productores asociados entre seis y doce personas, más un moderador como encargado de hacer las preguntas correspondientes para definir los aspectos relevantes de este modelo de asociatividad.

3.4.4 Presentación y análisis de los resultados.

Se analizaron los resultados por medio de la síntesis del trabajo realizado en la búsqueda bibliográfica, los resultados de la investigación de campo, se desarrollan por medio de graficas de barras vinculadas a hojas Excel, para su elaboración y análisis.

4 RESULTADOS

El presente capítulo corresponde a la presentación de los resultados de la investigación de campo realizada en la Cooperativa Agrícola Tuichanense, los hallazgos presentados responden a un diagnóstico general de la cooperativa, el desarrollo de una entrevista aplicada a representantes de esta institución y la aplicación de la técnica Focus Group llevada a cabo con productores asociados.

Para el presente trabajo de investigación, se realizó un diagnóstico y una entrevista dirigida a miembros de la junta directiva de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, lo cual permitió conocer los procesos para la producción y comercialización de papa, así como las ventajas y desventajas del modelo de asociatividad adoptado por los productores y como este modelo ha contribuido/influido en la producción agrícola en general. Para ello, se hace una descripción de los elementos relacionados siendo los siguientes:

4.1 Aspectos generales

La Cooperativa Agrícola Tuichanense, es una organización enfocada directamente a la producción agrícola, principalmente la producción de papa, constituida en el año 2011, con el principal objetivo de financiar el cultivo y garantizar la producción, su principal función es otorgar créditos a los diversos productores de papa, lo cual ha permitido que esta cooperativa se desarrolle y crezca, manteniendo un nivel de producción alto que le permite comercializarlo a nivel local, nacional e internacional. Actualmente cuenta con 31 socios inscritos y 500 socios productores directos.

La misión de esta organización es: Ser una Cooperativa productora, comercializadora, ahorrante y prestamista para el beneficio de sus propios asociados. Por su parte la visión establece lo siguiente: Brindar una mejor calidad de vida al productor, con una mejora en el precio y porcentajes de interés en el ahorro de préstamos.

En cuanto a los objetivos estratégicos de la Cooperativa Agrícola Tuichanense se pudo establecer que no cuentan con un modelo estratégico para determinar sus actividades, por lo que existen vacíos desde el enfoque de la planeación estratégica, y se carece de bases sólidas que faciliten el cambio hacia nuevos desafíos y la conducción estratégica necesaria para afrontar mejoras a mediano y largo plazo.

4.2 Tipo de producto

Debido a las condiciones climatológicas y a la altitud del municipio de Ixchiguán, San Marcos, la papa es el principal cultivo, siendo sus variedades principales la papa loman y la papa criolla. El tipo de papa loman se adapta a altitudes de 1700 a 2500 msnm, en terrenos arcillosos. La planta alcanza alturas de 0.60 a 0.70 mts, con tallos

erectos, su follaje es verde oscuro y por lo regular no florea, el ciclo vegetativo es de 90 a 100 días. Por su parte la papa criolla, se caracteriza por que su semilla es usada de cosechas anteriores, es una planta de 60 cm. de alto, conformada por varios tallos herbáceos con muchas ramificaciones de donde brotan flores blancas que se conservan hasta el final del ciclo y hojas compuestas de color verde oscuro. El uso de este producto es propiamente alimenticio.

Actualmente la cooperativa en estudio produce el tipo de papa loman, el cual es comercializado a través de supermercados y mercados locales, siendo estos sus principales medios de distribución.

4.3 Proceso productivo

La Cooperativa Agrícola Tuichanense, no cuenta con un proceso productivo sistemático establecido, por lo que su proceso se basa en el conocimiento y la experiencia de los productores asociados, el cual es totalmente empírico. Sin embargo, gracias a la información recabada se pudo establecer un proceso de producción estandarizado, el cual abarca los siguientes pasos:

- a. **Inicio:** Selección de semilla.
- b. **Preparación del suelo:** Se limpia el terreno y se aplica materiales químicos.
- c. **Siembra y fertilización:** Se colocan las semillas en la tierra y se aplican nutrientes al cultivo.
- d. **Limpia:** Se retiran las malezas y se calzan las plantas.
- e. **Fumigación:** Se aplica insecticidas y fungicidas.
- f. **Follaje:** Se corta la planta dejando únicamente el tronco durante 15 días, para que la papa tome firmeza.
- g. **Cosecha y lavado:** Se levanta el cultivo para posteriormente lavarlo.
- h. **Embalaje:** Se coloca en costales para luego venderlo.

A continuación se presenta un flujograma de la producción de papa, en base a la información recabada:

Ilustración 5. Proceso productivo de papa.



Fuente: Investigación de campo. Cooperativa Agrícola Tuichanense Julio de 2021.

El proceso de producción dura un tiempo aproximado de 3 a 4 meses, por lo que se obtienen 3 cosechas al año, siendo los meses de enero a abril; mayo a agosto; y septiembre a noviembre.

4.4 Volumen, valor y superficie

Se presenta el volumen, valor y superficie de la producción de papa de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, en sus distintos estratos, para lo que se considera el volumen de la producción, precio, unidad de medida y número superficie en manzanas.

Tabla 2 Superficie, volumen y valor de la producción. Año 2020

Estrato	No.	Volumen de producción	Precio	Valor total	Superficie
Asociados	31	5,000		Q.1,000.000.00	
Pequeños productores (socios indirectos)	500	30,000.00	Q. 200.00	Q.6,000.000.00	1000 cuerdas
Micro fincas	0	-	-	-	-
Total	531	35,000.00	Q.200.00	Q.7,000.000.00	1000 cuerdas

Fuente: Investigación de campo. Cooperativa Agrícola Tuichanense Julio de 2021.

Del total de volumen de producción (35,000 quintales), el 14% son asociados directos y el 86% son fincas socios indirectos representados por los pequeños productores del sector. La superficie cultivada es de un total de 1000 cuerdas con predominio de los pequeños productores, el precio es de Q. 200.00 por quintal.

4.5 Niveles tecnológicos

El nivel tecnológico responde a las técnicas aplicadas al cultivo, la tierra, el acceso a asesoría técnica, las herramientas y técnicas de riego, y el respaldo financiero con el que cuenta la producción de productos agrícolas. Luego de la investigación de campo se pudo establecer que la mayoría de productores presentan un nivel I tradicional, que conlleva a pocas áreas con técnicas de riego y aprovechamiento de lluvia, las herramientas son simples y tradicionales, utilizan mano de obra familiar, utilizan semillas criollas y carecen procesos sistematizados de producción.

Algunos productores presentan un nivel tecnológico II, sus principales características son: la utilización de algunas técnicas de preservación de suelos, aplicación de agroquímicos en alguna proporción, para el riego se utiliza el cultivo de invierno, asistencia de proveedores de agroquímicos y semillas, la utilización de mano de obra es familiar y contrata asalariada en menor cantidad.

4.6 Distribución de costos

En cuanto a los costos, responden al valor de producción que abarca los bienes y esfuerzos en que se va a incurrir para obtener un producto terminado. A continuación se detalla el costo directo de producción de acuerdo a la información presentada para el año 2020:

Tabla 3 Resumen integrado de costos de producción. Año 2020

Productos	Asociados	Pequeños Productores	Total
Insumos	Q. 122,037.44	Q. 732,224.61	Q. 854,262.05
Fertilizantes	Q. 248,728.50	Q. 1,492,371.00	Q. 1,741,099.50
Insecticidas	Q. 64,428.71	Q. 386,572.23	Q. 451,000.94
Fungicidas	Q. 169,295.85	Q. 1,015,775.10	Q. 1,185,070.95
Mano de obra	Q. 173,387.84	Q. 1,040,327.01	Q. 1,213,714.85
Costos indirectos variables	Q. 24,471.68	Q. 146,830.05	Q. 171,301.73
Costo directo total	Q. 802,350.00	Q. 4,814,100.00	Q. 5,616,450.00
Producción en quintales	5,000	30,000	35,000
Costo unitario por quintal	Q. 160.47	Q. 160.47	Q. 160.47

Fuente: Investigación de campo. Cooperativa Agrícola Tuichanense Julio de 2021.

Los costos directos varían de acuerdo a la cantidad de producción entre los asociados y los pequeños productores (socios), para el cálculo de estos costos se hizo una revisión de los gastos principales en la producción los cuales fueron representados en porcentajes según la información brindada por los representantes de la Cooperativa Agrícola Tuichanense. De estos datos se pudo determinar un costo de producción de Q. 160.47 por cada quintal de papa.

4.7 Rentabilidad

Para la producción de papa se estableció que por cada quetzal de venta se obtiene una ganancia neta de Q. 35.53, al cuantificar estos datos con la cantidad de producción resulta la siguiente información.

Tabla 4 Análisis de rentabilidad. Año 2020

Rubro	Asociados	Pequeños Productores	Total
Volumen de producción	5,000	30,000	35,000
Precio de venta	Q. 200.00	Q. 200.00	Q. 200.00
Total de ingresos	Q. 1,000,000.00	Q. 6,000,000.00	Q7,000,000.00
Costos directos	Q. 802,350.00	Q. 4,814,100.00	Q. 5,616,450.00
Costo unitario por quintal	160.47	160.47	160.47
Precio de venta – costo unitario por quintal	Q. 35.53	Q. 35.53	Q. 35.53
Total de ingresos – costos directos	Q. 197,650.00	Q. 1,185,900.00	Q. 1,383,550.00

Fuente: Investigación de campo. Cooperativa Agrícola Tuichanense Julio de 2021.

Según los datos recabados se estableció una ganancia de Q. 1,383,550.00, los cuales corresponden específicamente a la producción de papa, esta rentabilidad es distribuida de acuerdo a la cantidad de producción de sus socios y asociados. Los ingresos relacionados a las actividades propias de la cooperativa sobre intereses por préstamos, no se cuantificaron en el presente informe debido a que esta información no fue socializada.

4.8 Financiamiento

Corresponde a la actividad financiera por medio de la cual se obtienen los recursos necesarios para iniciar o tecnificar los procesos productivos. Según la investigación de campo, la Cooperativa Agrícola Tuichanense maneja un sistema de financiamiento interno para sus socios y asociados, el cual proviene de los fondos propios generados por excedente de las cosechas anteriores.

De igual manera, esta institución maneja un sistema de financiamiento externo, el cual ofrece a micro fincas y productores independientes, los beneficios difieren en cuanto a las tasas de interés, y la asistencia técnica para la producción, siendo este un factor por el cual muchos de los productores buscan asociarse. Las tasas para los diferentes tipos de financiamiento ofrecido por la Cooperativa Agrícola Tuichanense son:

- Financiamiento para socios y asociados
 - Corto plazo 10%

- Mediano/largo plazo 12%
- Financiamiento externo (no asociados)
 - Corto plazo 15%
 - Mediano/largo plazo 18%

4.9 Comercialización

4.9.1 Elementos del proceso de comercialización

En el proceso de comercialización intervienen una serie de factores los cuales influyen en los resultados de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, para fines del presente estudio se definen de forma general dichos elementos, los cuales fueron ordenados e interpretados debido a que la institución no cuenta con información documental sobre este tema.

4.9.1.1 Elementos institucionales

Corresponde a quienes participan en el proceso de comercialización de papa, siendo los siguientes elementos:

- a. Productor.** Es el encargado de cultivar la papa y de venderla en tiempo de cosecha. En el caso de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, cuentan con 31 productores asociados, y 500 pequeños productores (socios indirectos), quienes cultivan el producto y lo venden a dicha institución para que esta posteriormente los comercialice, ofreciendo como ventajas la recolección de los productos, una mínima movilización por parte del productor, asistencia técnica en la producción, financiamiento para la producción, prestamos, entre otros beneficios.
- b. Acopiador.** Es el encargado de comercializar la papa de los distintos productores, esta función corresponde a los productores asociados de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, quienes tienen dentro de sus actividades el lavado de la papa, la verificación del producto, el embalaje, y la comercialización del mismo en los distintos mercados. (mercado local, municipal, nacional e internacional).
- c. Mayorista.** Corresponde a aglomerados o empresas que compran el producto, entre los mayoristas a los cuales la cooperativa vende parte de su producción están:
 - Fritolay
 - Walmart
 - Centro de acopio en Palestina, Quetzaltenango
 - CENMA, zona 12 Guatemala
 - Comercializadoras internacionales, (El Salvador).

- d. Minorista.** Intermediario que se encarga de comprar la papa a los camioneros o directamente en la Cooperativa Agrícola Tuichanense, y así comercializarla en los mercados de la localidad y a su vez directamente al consumidor final, para consumo de los hogares de la localidad.
- e. Consumidor final.** Es donde finaliza la comercialización, adquiere el producto en los distintos puntos de venta. Son hogares o personas que de alguna manera tiene la necesidad de consumir la papa como parte de la dieta diaria.

4.9.1.2 Elementos estructurales

Entre estos elementos se encuentran:

- a. Conducta de mercado.** Este elemento abarca los factores condicionantes de la demanda y el precio del producto. Según los representantes de la institución, actualmente existen muchos oferentes y demandantes, lo cual conlleva una variación de precios y costos. Sin embargo, se evidencia una fidelidad por parte de los compradores mayoristas lo cual es una de las ventajas de esta cooperativa.
- b. Estructura de mercado.** Se refiere a como se compone el mercado, este inciso hace énfasis en los productores de papa a nivel local y nacional.
- A nivel local, se pudo evidenciar la existencia de micro fincas conformadas por pequeños productores dispersos dentro del Municipio, quienes venden la cosecha a los camioneros, y se comercializarla a los minoristas en los diferentes mercados: local, regional y nacional, quienes se encargan de trasladarla al consumidor final.
 - A nivel nacional existen otras cooperativas y centros de acopio, a quienes en algún momento se ha vendido el producto, particularmente cuando se habla de grandes cantidades de producción.

4.9.1.3 Elementos funcionales

Consiste en los procesos desarrollados para comercializar el producto, entre estos se encuentran:

- a. Funciones físicas.** Responden a los procesos que se llevan a cabo después de la cosecha. Según los datos indicados estos consisten en:
- Centro de acopio. Los socios productores toman la función de recibir la producción de los productores asociados, para facilitar el transporte, la limpieza del producto y el embalaje.

- Empaque. Actualmente se utilizan costales de arpía para el fácil traslado del producto, los cuales son adquiridos por empresas proveedoras a un costo de Q. 3.00 por quintal.
- Transporte. El producto esta trasladado por medio de camiones, propiedad de los socios y asociados, a solicitud de los directivos quienes cuantifican la producción y los puntos de venta, los costos de traslado y combustible entran entre los costos de la cooperativa.

b. Funciones de intercambio. Se refiere al traslado de derechos del productor al consumidor. Entre ellas se encuentran la compra-venta y la determinación de precios.

- Compra venta. Para este proceso no existe una actividad específica para verificar la cantidad y calidad del producto, por lo que se lleva a cabo cuando el producto es entregado, donde los compradores inspeccionan estos datos, y al estar conformes culminan la compra.
- Determinación de precios. En el Municipio de Ixchiguán la determinación de los precios se establece por los precios del mercado y el método que se usa es por regateo, en donde los precios tienen a variar y minimizarse. En cuanto a la venta mayoritaria no existe tal fenómeno ya que se tienen pactados los precios, según la información recabada el precio oscila en estos casos entre los Q. 200.00.

4.9.2 Proceso de comercialización

El proceso de comercialización de papa utilizado por la Cooperativa Agrícola Tuichanense, abarca una serie de actividades, siendo las siguientes:

4.9.2.1 Concentración

En el proceso de recolección la cooperativa por medio de sus socios productores y personal contratado, proceden a recolectar el producto para establecerlo en un centro de acopio para colocar el producto en costales, y venderlo a sus mayoristas y minoristas. La concentración se adecúa a un proceso de cosecha y venta inmediata.

4.9.2.2 Equilibrio

Por ser un producto perecedero no se puede almacenar por mucho tiempo, lo cual implica que este deba comercializarse en un tiempo óptimo, para ello, la cooperativa tiene establecidas fechas de venta que van de acuerdo a los tiempos de cosecha.

4.9.2.3 Dispersión

Los encargados de trasladar el producto al consumidor final son los socios productores, quienes solicitan el apoyo de los demás asociados para la limpieza, embalaje y transporte del producto a los principales compradores.

4.10 Estructura del modelo asociativo

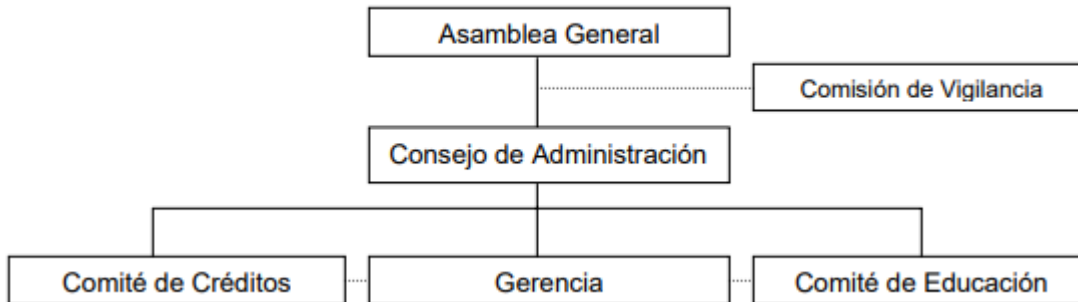
Actualmente la Cooperativa Agrícola Tuichanense, cuenta con una base organizativa establecida por La Ley General de Cooperativas, Decreto Gubernativo 82-78, a través del Instituto Nacional de Cooperativas, INACOP, quien funge como institución responsable de formular estatutos uniformes aplicables a cada clase y tipo de cooperativas.

En dichos estatutos se determina la estructura organizacional básica para el funcionamiento de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, que por sus características, la ley exige los siguientes órganos sociales o directivos:

- La Asamblea General;
- La Comisión de Vigilancia;
- El Consejo de Administración;
- El Comité de Créditos;
- El Comité de Educación; y
- La Gerencia.

La existencia de estos órganos responde a un requerimiento legal, aunque existe la posibilidad que las cooperativas modifiquen sus estatutos para incluir nuevos órganos que hagan más funcional su estructura. En relación a los departamentos y organización operativa interna, las cooperativas establecen su estructura de acuerdo a sus necesidades particulares. A continuación se observa el organigrama general de la Cooperativa Agrícola Tuichanense:

Ilustración 6. Organigrama Cooperativa Agrícola Tuichanense



Fuente: Información obtenida de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, con base a la Gerencia de Fomento y Desarrollo Cooperativo del Instituto Nacional de Cooperativas. Julio de 2021.

A continuación se presenta una descripción que incluye los aspectos más importantes de cada uno:

4.10.1 Asamblea General

Su función principal es la de ejercer el poder soberano, al reunir a los socios. Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias y extraordinarias según su propósito. Las Asambleas Generales ordinarias se realizan una vez al año durante los primeros noventa días siguientes al cierre fiscal, en estas Asambleas se elige a los miembros directivos de la cooperativa; las Asambleas Generales Extraordinarias pueden darse en el momento y por las veces que al menos el 20% de los socios consideren necesarias.

4.10.2 Comisión de Vigilancia

Es el órgano encargado del control y fiscalización de la cooperativa quien realizará o contratará auditorías y revisiones cuando lo considere necesario. Este órgano está integrado por tres miembros: un Presidente, un Tesorero y un Vocal, quienes son electos democráticamente en Asamblea General por un año y no devengan salario por sus funciones.

4.10.3 Consejo de Administración

Es el órgano administrativo de la cooperativa, ejerce la representación legal de la misma a través de su presidente, quien podrá delegarla al Gerente. El Consejo de Administración está integrado por cinco miembros socios: un Presidente, un Vicepresidente, un Tesorero, un Secretario y un Vocal, quienes son electos

democráticamente en Asamblea General por dos años, no devengan salario por sus funciones aunque pueden percibir dietas por asistencia a sesiones.

4.10.4 Comité de Créditos

Es el órgano encargado de aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentadas por los socios. Este comité está integrado por tres miembros socios: un Presidente, un Tesorero y un Vocal quienes son electos democráticamente en Asamblea General por dos años, sus integrantes no devengan salario por sus funciones.

4.10.5 Comité de Educación

Es el comité responsable de fomentar la educación cooperativa, además es el encargado de comunicar a los socios los beneficios, servicios y actividades de la organización. El Comité de Educación está integrado por tres miembros socios: un Presidente, un Tesorero y un Vocal quienes son electos democráticamente en Asamblea General por dos años y no devengan salario por sus funciones.

4.10.6 Gerencia

El Gerente es la autoridad administrativa, responsable directo del funcionamiento y ejecución del plan de trabajo de la cooperativa, tiene a su cargo el control de las operaciones y demás responsabilidades que le señale el Consejo de Administración de acuerdo a los estatutos y demás disposiciones. El Gerente es empleado de la cooperativa y podrá ser socio de la misma, devenga un salario y es nombrado por el Consejo de Administración por tiempo indefinido.

Adicional a estos aspectos la cooperativa cuenta con funciones específicas para la producción y comercialización de papa, las cuales no están definidas en ningún documento o manual que las avale, de igual forma carecen de planes administrativos y de inversión relacionados a la actividad principal que es la producción, en otras palabras, su estructura organizacional está definida principalmente para los servicios de financiamiento a productores y créditos.

4.11 Resultados de la técnica Focus Group

4.11.1 Proceso administrativo

En cuanto a los resultados de la técnica de Focus Group, realizada con los asociados de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, se pudo establecer que la principal razón por la cual estas personas se asociaron a dicha cooperativa, fue las ventajas que proporciona un modelo asociativo, que además de presentar beneficios en cuanto a la cantidad de producción, el hecho de estar asociados les facilita ayudas en los procesos

técnicos y de producción, como también los beneficios en cuanto a financiamiento y créditos por parte de la cooperativa.

Dicha estructura organizacional, en argumento de la mayoría de participantes, les es rentable a los asociados, principalmente porque sus productos ya están destinados a ciertos mercados, y su única tarea es producirlos de acuerdo a las especificaciones brindadas por quienes les dan soporte en la producción. Además de que su participación en las asambleas es tomada en cuenta, por tanto, se sienten identificados con la cooperativa y sus proyectos tanto a corto como a largo plazo.

Sin embargo, una de las principales dificultades es la falta de recursos económicos para desarrollar el fondo de semilla, el cual impide el desarrollo de la producción y de la cooperativa. Esta limitante genera un estancamiento a los asociados quienes en varias ocasiones se han visto en la necesidad de reducir los precios debido a la falta de producción, consecuentemente se tiene un mercado reducido que no les permite expandirse y buscar mejores oportunidades. A pesar de que estos temas son de conocimiento de los asociados mediante las reuniones mensuales y las asambleas semestrales, no se cuentan con alternativas enfocadas en el desarrollo y crecimiento de la cooperativa, lo cual representa hoy en día una de las principales problemáticas en la Cooperativa Agrícola Tuichanense.

4.11.2 Desempeño

Respecto al desempeño de la cooperativa con los productores y clientes, se logró establecer que existe una relación estable a largo plazo, la cual ha permitido que los productores puedan tener su producción de cierta forma comprometida con la asociación, esto les permite disminución en costos en cuanto al traslado de los productos a otros mercados. De igual forma gracias a la conformación de un grupo considerable de asociados, les han sido facilitados ayudas internacionales de parte de distintas ONG's, lo cual les ha permitido llevar a cabo mejores resultados en cuanto a la producción y comercialización.

Entre los principales logros del desempeño de este modelo asociativo, se tiene la construcción de un edificio propio para las funciones de la cooperativa, el cual actualmente cuenta con dos niveles de terraza, maquinaria industrial, equipo de cómputo, herramientas básicas para su funcionamiento y soporte en cuanto al cultivo de papa. Todo esto gracias a la participación activa de los productores, que actualmente ha sido mermada debido a la actual pandemia, lo que representa una participación del 75% de productores activos y 25% variables por diferentes contingencias de la familia y enfermedades comunes.

4.11.3 Gestión

De acuerdo a la gestión realizada por la cooperativa en estudio, y a la percepción de los asociados, se puede decir que actualmente la Cooperativa Agrícola Tuichanense, ha formalizado distintos procesos con sus proveedores, lo que le han permitido el abastecimiento de abono, herramientas y productos necesarios para la producción de papa, mismos que han sido distribuidos en sus asociados para mejoramiento de la producción. No obstante, según argumentan los participantes, la relación directa con los intermediarios no es igual de eficiente, principalmente por la falta de condiciones que permiten que sean los intermediarios quienes obtengan mejores mercados y mejores precios para su beneficio, perjudicando directamente a los asociados, quienes como se ha mencionado anteriormente, se ven obligados a reducir los precios de venta.

Respecto al acceso a créditos y financiamiento, se observa cierta inconformidad por parte de los asociados, debido a que estos conllevan una serie de procesos que dificultan su resolución, por lo que se ven limitados a este beneficio. Sin embargo, si se trata de financiamiento directo para la producción de papa, la cooperativa ha logrado vincular ayudas por medio de instituciones nacionales e internacionales, entre las principales se mencionan a USAID; MAGA, INACOP, MECAPAL, entre otras.

Por último, se destaca como una de las ventajas la calidad de los productos la Cooperativa Agrícola Tuichanense ofrece, tomando en cuenta que la papa de tipo loma es minuciosamente seleccionada y su calidad es garantizada, lo que ha facilitado la venta a compañías altamente certificadas como Walmart y Fritolay a un precio de Q. 200.00 por quintal, y la papa que es considerada como de segunda calidad se distribuye a un precio es de Q. 150.00. Esta producción cuenta con una certificación de calidad, la

Cual también ha facilitado su venta, sin embargo, la producción en gran escala de este tipo de producto con las calidades mencionadas no es suficiente para abastecer a estas compañías, lo que se considera también como una limitante de esta cooperativa.

4.11.4 Motivación

Uno de los elementos importantes en los asociados es la motivación, este aspecto les ha permitido desarrollarse y obtener mejores resultados, actualmente las forma en que se les motiva es por medio de la consecución de metas específicas, para poder consolidarse como una de las organizaciones que ofrece productos de calidad en gran escala.

4.12 Matriz de caracterización de modelos asociativos

Tabla 5 Matriz de caracterización de modelos asociativos

Descripción	Micro fincas	Cooperativas	Asociaciones de productores	Cooperativa Agrícola Tuichanense
Región/ Municipio: Ixchiguan San Marcos	5	2	ADESE	Cooperativa Agrícola Tuichanense
Año de constitución:	--	--	--	2011
No. de socios inscritos	--	--	--	31 socios
Socios productores de papa:	--	--	--	150 productores directos
Superficie agrícola disponible total (Mz)	--	--	--	1000 cuerdas al año
Superficie media del productor (Mz)	--	--	--	
Volumen de producción (qq/año)	--	--	--	35000 quintales al año aproximados.
Servicios ofrecidos a socios:	Apoyo en la venta del producto	Apoyo en la venta del producto	Apoyo técnico	Ahorros Prestamos Fondo Semilla
Colaboración recibida de organizaciones e instituciones de apoyo:	--	--	--	Si Maquinaria Industrial
Mercado:	Local	Local	Local	El Salvador, San Salvador Ciudad de Guatemala CENMA Localidades y plazas de los diferentes municipios del altiplano marquense y zona costera y viceversa.
Observaciones:				--

Fuente: Investigación de campo. Cooperativa Agrícola Tuichanense Julio de 2021.

5 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La discusión de resultados consiste en un resumen de los hallazgos principales encontrados en la investigación de campo, estos permitieron comprender la problemática que afecta a los sujetos en estudio, y determino las alternativas para disminuir los efectos del problema. A continuación, se presenta de manera general los aspectos más relevantes del estudio desarrollado en la Cooperativa Agrícola Tuichanense.

Como se ha mencionado, la Cooperativa Agrícola Tuichanense es una organización enfocada directamente a la producción agrícola, principalmente la producción de papa, la cual ha venido produciendo a partir del año 2011. Actualmente esta organización cuenta con un número considerable de socios y asociados, quienes han participado de sus principales logros como también de sus dificultades. Parte de estas dificultades se deben a la falta de un modelo estratégico que pueda definir claramente sus actividades, principalmente en lo que respecta a los procesos de comercialización, demostrando vacíos que dificultan el cambio hacia nuevos desafíos y la conducción estratégica necesaria para afrontar los retos del mercado actual.

Comparado con otros modelos asociativos, la Cooperativa Agrícola Tuichanense posee la ventaja de contar con una organización estable, ya que la mayoría de productores y micro fincas establecidas en el sector carecen de una adecuada organización formal y se les dificulta coordinarse para cosechar y obtener beneficios en la producción. Asimismo, las unidades productivas requieren de un proceso de organización que permita llevar un orden eficiente y eficaz de los recursos que disponen, no obstante, los productores de las micro fincas no utilizan métodos que permitan una mejor producción y carecen de asesoría técnica, además de que presentan limitantes para acceder a créditos en las entidades financieras.

Otra de las variantes que afecta a la Cooperativa Agrícola Tuichanense, es la falta de un proceso sistemático de producción, por lo que su proceso se basa en el conocimiento y la experiencia de los productores asociados, el cual es totalmente empírico, recibiendo periódicamente asistencia de técnicos profesionales como principal estrategia de mejoramiento en la producción.

A pesar de ello, y gracias a la cantidad de productores asociados, la Cooperativa Agrícola Tuichanense ha sabido ganar terreno en el mercado local, nacional e internacional, principalmente por las cantidades de papa producidas las cuales se aproximan a los 35,000 quintales anuales, por lo que es capaz de surtir a empresas grandes como Walmart y Fritolay, no obstante la falta de procesos estandarizados y un nivel tecnológico que le sume calidad a la producción, reduce el número de producción

requerido por estas empresas y consecuentemente se tiene una diferencia en los precios de venta.

Sin embargo, la producción como tal ha sido mayor a los costos de producción representados de manera general en este informe, de los cuales se pudo establecer un costo promedio de producción de Q. 160.47 por cada quintal de papa, obteniendo así una ganancia neta de Q. 35.53, según los precios establecidos por la Cooperativa Agrícola Tuichanense, sin tomar en cuenta los ingresos relacionados a las actividades propias de la cooperativa sobre intereses por préstamos, los cuales no se cuantificaron en el presente informe debido a que esta información no fue socializada por los socios de esta entidad.

Por otra parte, en el proceso de comercialización se tuvo también hallazgos significativos, los cuales son susceptibles a la conducta del mercado y están relacionados principalmente a la demanda de un producto con una calidad óptima, es decir que las empresas que compran el producto lo clasifican de acuerdo al tamaño y la calidad del mismo, por lo que la mayoría de veces existe producto que no es requerido, forzando a la cooperativa a venderlo a intermediarios, disminuyendo la rentabilidad. Se presume que esto se debe a que muchos de los productores no cuentan con los sistemas de producción que garanticen la calidad de la papa, de igual manera, los productores no poseen integración en la cadena de comercialización lo que implica una barrera para poder definir un producto estándar que pueda tener las cualidades necesarias para poder venderlo a estas compañías y porque no buscar otros mercados a nivel nacional e internacional.

En síntesis, dado que los problemas antes mencionados son de carácter interno, es necesario aplicar estrategias que permitan determinar acciones que promuevan el desarrollo de las capacidades de la cooperativa, motivando a socios y asociados a participar de forma directa en las decisiones internas y en el compromiso de una cadena de producción amplia con altos estándares de calidad.

El Modelo de Asociatividad utilizado por la Cooperativa Agrícola Tuichanense, se puede replicar como compromiso de maestrante en pro del desarrollo.

Con la implementación de un modelo de asociatividad constituye una valiosa herramienta de gestión, para incrementar los niveles de productividad en los sectores públicos y privados, en su oportunidad que se tenga de ocupar un cargo para desarrollarse profesionalmente. La competitividad constituye un marco de referencia asía nuevos retos y desafíos, como un compromiso de maestrante en pro del desarrollo, coadyuvar solidariamente con mis compañeros y sociedad en general con mis conocimientos adquiridos en mi proceso y formación dando como resultado la implementación de modelos estratégicos de trabajo.

Limitante en el desarrollo de la investigación de campo en tiempo de pandemia COVID 19

En el proceso y desarrollo de la investigación de campo al momento de interactuar con los productores y socios de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, manifestaron que a pesar de la situación de la Pandemia del COVID 19 no suspendieron las actividades agrícolas cultivo de papa y su respectiva comercialización de sus productos, tomando en cuenta que la papa es un tubérculo comestible y forma parte de la dieta alimenticia de la población. Un 75% de los productores activos siguieron en la lucha debido a que tienen compromisos con el pago de préstamos por la compra de semillas y pago de jornales agrícolas entre otros. Por lo tanto hay familias que mantener económicamente. El 25% de los productores restantes, vivieron contingencias con la enfermedad viral y por lo tanto suspendieron labores agrícolas, por el temor de lo que se habla en las noticias de lo mortal que es el virus si no se tiene las respectivas medidas sanitarias. Otros productores que sufragaron sus gastos con ahorros de cosechas anteriores, además comentaron que recibieron remesas de familiares que están en el extranjero.

El escenario de conflictividad entre los municipios de Ixchiguán y Tajumulco del departamento de San Marcos. En la visita de campo en las instalaciones de la Cooperativa Agrícola Tuichanense y recorrido en las áreas de cultivo de papa.

Los productores y socios comentaron que este tema lleva años sin resolverse, hay tiempos que ni se piensan y se pone tenso el asunto por límites territoriales con los vecinos de ambos municipios. Por lo anterior es un asunto complicado tomando en cuenta que las instalaciones de la cooperativa está en esta zona de conflictividad, los productores comentaron que ya se acostumbraron a vivir con este tema de conflictividad sin resolverse. Frente a este escenario los productores y socios de la Cooperativa Agrícola Tuichanense están enfocados en sus actividades agrícolas, para sacar la inversión realizada, caso contrario representa pérdidas económicas. Cuando los enfrentamientos son tensos por ambos municipios, esto representa parar el comercio, la libre locomoción de personas y vehículos. No hay movimiento esto representa gastos y no hay ingresos por la situación que se vive, los vecinos tomas sus respectivas precauciones por el temor de ser víctima de muerte por el uso de arma de fuego entre otras. La conflictividad afecta al desarrollo y la economía en general las autoridades competentes llegan a no poder controlar la problemática por la agresividad de los personas, esperan que se calmen ambos lugares y se normalice la problemática.

Aporte al desarrollo con un modelo de asociatividad.

Resulta interesante ver como el modelo de asociatividad, es una herramienta efectiva que utiliza la Cooperativa Agrícola Tuichanense, lo cual ha permitido estar en niveles altos de productividad de papa, realizando alianzas estratégicas de exportación con empresas internacionales altamente certificadas como Walmart y Fritolay.

Por lo anterior, es recomendable replicar este modelo de asociatividad en las comunidades del Municipio de Ixchiguán San Marcos donde se encuentran pequeñas organizaciones trabajando de manera empírica, precisamente productores agrícolas.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS DE DESARROLLO

PLAN TÉCNICO, COMO PROPUESTA PARA REPLICAR EL MODELO DE ASOCIATIVIDAD EN OTRA ENTIDAD INCIPIENTE.

IDENTIFICACIÓN:

Tema: Plan Técnico, para replicar el modelo de Asociatividad en otra entidad

Horario: 08:00 a 10:00 horas horario proyectado

Número de minutos: 120

Número de participantes: 30 personas

Competencia del plan: Replicar el modelo de Asociatividad.

Objetivo: Compartir la estrategia del modelo de Asociatividad utilizado por la Cooperativa Agrícola Tuichanense, como aporte al desarrollo en otra entidad o comunidad.

HORARIO/TIEMPO	CONTENIDO/TEMA	ACTIVIDADES/METODOLOGÍA	RECURSOS
DE 08:00 A 08:20 20 MINUTOS	Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Los Socios productores de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, disertaran la importancia y la aplicación de Asociatividad. - Se pretende motivar a productores no asociados, para adoptar el modelo de trabajo 	Rotafolio, marcadores, hoja de papel bond. Computadora, Proyector Multimedia (cañonera)

		con la finalidad de ser altamente competitivos con sus productos agrícolas.	
DE 08:20 A 9:45 85 MINUTOS	Objetivos de la Asociatividad Fases de la Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Se disertara el tema de los objetivos de estar asociados, que es lo que se pretende alcanzar en determinado tiempo. -Los Socios productores de la Cooperativa Agrícola -Tuichanense, compartirán sus experiencias exitosas de estar asociados, tal como los beneficios obtenidos -Los productores agrícolas, participaran de forma dinámica manifestando sus experiencias de trabajo actual. 	Rotafolio, marcadores, hoja de papel bond. Computadora, Proyector Multimedia (cañonera)
DE 09:45 A 10:00 15 MINUTOS	Modelos de Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> -Compartir las experiencias de los modelos exitosos en la actualidad, a productores no asociados. - Compartir experiencias por productores socios de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, del uso de la herramienta efectiva que es la asociatividad. -Que lo productores no asociados conozcan la estrategia de éxito de estar asociado para aplicar esta modalidad de trabajo en su comunidad, para garantizar la venta de sus productos mediante alianzas estratégicas con compradores potenciales a nivel local, nacional e internacional. 	Rotafolio, marcadores, hoja de papel bond. Computadora, Proyector Multimedia (cañonera)

6 CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo de Tesis, permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- 6.1 El modelo asociativo de Cooperativa Agrícola Tuichanense ha beneficiado a muchos de los productores de papa del municipio de Ixchiguán, San Marcos, particularmente por el acceso a los mercados y la facilidad de financiamiento que pueden otorgarles a los productores agrícolas.
- 6.2 La falta de procesos sistemáticos complica la adaptabilidad de nuevos productores y la sistematización de las actividades propias del cultivo de papa que conlleven procesos con mejoras a la calidad de la producción.
- 6.3 La gestión estratégica de la cooperativa carece de suficiente fondo económico para brindar apoyo a los productores, para contar con fondo semilla y llevar a otros niveles de producción dándole oportunidades a productores agrícolas minoristas de la localidad y sus alrededores.
- 6.4 Se determinó que la Cooperativa Agrícola Tuichanense cuenta con una organización estable regida por el Inacop, por lo tanto el modelo de asociatividad es exitoso, en comparación con otros modelos, tomando en cuenta que sus productos son comercializados con empresas extranjeras siendo Walmart que es uno de los mayores compradores.
- 6.5 Aspectos relevantes encontrados en la investigación tal como la carencia de un modelo estratégico para desarrollar sus actividades operativas y administrativas de los socios productores, con la finalidad de evitar las técnicas empíricas en el desarrollo de sus funciones agrícolas y de comercialización de sus productos.

7 RECOMENDACIONES

En el proceso y desarrollo de la Tesis, se plantean las siguientes recomendaciones:

- 7.1 Tomando en cuenta la importancia que tiene la fluidez y disponibilidad económica, se recomienda a los socios productores y dirigentes de la Cooperativa Agrícola Tuichanense realizar las gestiones necesarias ante cualquier organización gubernamental para lograr convenios de apoyo económico para facilitar fondos semilla a los productores que desean integrarse a la cooperativa para vender sus productos.
- 7.2 Sacar el máximo provecho a los recursos tales como infraestructura y equipo agrícola para producir mayores cantidades de Papa Loman, con la finalidad de realizar alianzas estratégicas con empresas transnacionales para la comercialización de la producción agrícola de la Cooperativa Agrícola Tuichanense.
- 7.3 Se recomienda a los directivos de la Cooperativa Agrícola Tuichanense que realicen gestiones con organizaciones no gubernamentales para mantener la supervisión continua en la producción de papa, por medio de los técnicos agrícolas con la finalidad de expandir los niveles de producción de papa Loman, para abastecer el mercado local e internacional.
- 7.4 Se motiva a las autoridades competentes de la Cooperativa agrícola Tuichanense socializar la propuesta escrita en el Estudio de caso, poniendo en práctica las líneas de acción que contiene el cuadro de mando integral, donde se detallan una serie de fortalezas y actividades para mejorar la falta del modelo estratégico de trabajo.
- 7.5 Se recomienda que los Directivos de la Cooperativa Agrícola Tuichanense soliciten apoyo con las organizaciones no gubernamentales activas que les brindan asistencia técnica actual, para mejorar los procesos sistemáticos de producción y evitar las técnicas empíricas con los productores con mínimas extensiones de tierra.

8 ESTUDIO DE CASO (PROPUESTA)

Luego de identificar los puntos débiles de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, se presenta la alternativa viable para mejorar, la cual puede ayudar al desarrollo y crecimiento de dicha entidad, y contribuir a la búsqueda de mejores resultados en cuanto al proceso de producción y comercialización de papa.

8.1 Título de la propuesta

Fortalecimiento de la asociatividad y la cadena productiva de Cooperativa Agrícola Tuichanense.

8.2 Presentación

Partiendo de la investigación de campo y del análisis sobre los modelos de asociatividad de los pequeños productores de papa del municipio de Ixchiguán, San Marcos, se procede a plantear estrategias que beneficien al sector asociativo, tomando en cuenta que el modelo que pertenece a la Cooperativa Agrícola Tuichanense, es el que más ha destacado en dicha región, debido a los resultados que en su trayectoria han tenido. En este enfoque, se busca fortalecer a esta entidad por medio de la integración de pequeños productores, para abastecer a los distintos mercados que actualmente demandan los productos; de igual manera, se busca definir alternativas para fortalecer la cadena productiva que constituye una de las principales actividades de este municipio.

En el presente Estudio de Caso, el fortalecimiento de la asociatividad, permite potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades existentes para el desarrollo de la actividad agrícola a través del fortalecimiento de la cadena productiva, lo cual permitirá mejorar los procesos de comercialización y a su vez, los niveles de ventas. El Estudio de Caso se fundamenta en que por medio de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, se impulse y asesore a pequeños productores de Ixchiguán, San Marcos, a formar parte de esta entidad y fortalecer su capacidad productiva, ofreciendo sus productos a nuevos mercados, bajo formas de economía solidaria y ser así la inclusión de agentes económicos, promoviendo sus productos orgánicos de alta calidad, elevando la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas para así mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados.

8.3 Justificación

El Estudio de Caso planteada para la Cooperativa Agrícola Tuichanense, fue desarrollada en base a los resultados de la investigación de campo, y está enfocada en fortalecer la asociatividad y la cadena productiva a fin de mejorar los procesos de comercialización y relación directa con los clientes, partiendo de la necesidad de esta

entidad en ofrecer productos de calidad y buscar nuevos mercados que les permita crecer y desarrollarse a nivel local, nacional e internacional.

El presente modelo constituye una herramienta efectiva y práctica para hacer operable la estrategia de Cooperativa Agrícola Tuichanense, por lo que permite la participación a todos los niveles de su estructura organizacional con énfasis en los cuatro aspectos críticos de la gestión empresarial: siendo estos: el cliente, los elementos financieros, los procesos el aprendizaje y desarrollo.

8.4 Objetivo

8.4.1 General

Mejorar los niveles de venta con mayor calidad en sus productos mediante la asociatividad, para ser competitivos en el mercado, logrando una cadena productiva sólida a largo plazo.

8.4.2 Específicos

- Implementar una herramienta administrativa que le permita a la Cooperativa Agrícola Tuichanense, lograr los resultados claves deseados.
- Definir estrategias que brinden beneficios a la Cooperativa Agrícola Tuichanense, y la búsqueda de una mejora continua.
- Determinar el establecimiento de un sistema de indicadores de logros e inductores de actuación que de una manera integral permitan orientar las actividades de la Cooperativa Agrícola Tuichanense.

8.5 Metodología

El Estudio de Caso planteada para la Cooperativa Agrícola Tuichanense, abarca los siguientes aspectos:

8.5.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica contempla definir la misión, visión, objetivos y valores corporativos que describen los principios de la organización, y por los cuales se deben guiar y orientar sus actuaciones. La definición de estos elementos es un proceso en el que deben de participar los ejecutivos de primer nivel de la organización. En términos

generales esta tarea es responsabilidad de los socios de la cooperativa, quienes deberán comunicar y socializar la información con el resto de colaboradores.

Partiendo de lo anterior, se definen la misión, visión y valores corporativos de la Cooperativa Agrícola Tuichanense:

Misión: “Ser una Cooperativa productora, comercializadora, ahorrante y prestamista para el beneficio de sus propios asociados”.

Visión: “Brindar una mejor calidad de vida al productor, con una mejora en el precio y porcentajes de interés en el ahorro de préstamos”.

Una de las características de la declaración de visión es que sea una herramienta para orientar a los asociados en la dirección de lograr la estrategia que se haya fijado, no obstante, como parte de la implementación de este nuevo modelo, se sugiere revisarla y actualizarla.

La definición de los valores corporativos debe hacerse en base de aquellos principios que guiarán el comportamiento tanto público como privado de los miembros de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, siendo los socios quienes encabezan dicha propuesta. En una primera etapa puede hacerse una lista de todos aquellos principios que producen valor, por ejemplo: honestidad, integridad, verdad, etc. Y luego agregar otros que determinan la calidad de lo que se hace tales como: sentido de urgencia, responsabilidad, limpieza, etc. A modo de sugerencia para la Cooperativa Agrícola Tuichanense se incluyeron entre sus valores los siguientes:

- Excelencia;
- Desarrollo personal;
- Transformación y renovación,
- Trabajo en equipo; e
- Integridad.

Los aspectos mencionados se pueden retroalimentar por medio de un estudio FODA que incluye las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto aspectos internos como del entorno en donde opera la cooperativa. Este proceso permitirá evaluar los cambios en el entorno, lo que contribuirá el desarrollo de la planeación estratégica. A continuación se presenta el desarrollo de la matriz FODA desarrollado para esta entidad

8.5.2 Análisis FODA de la Asociación.

El estudio y análisis de los ambientes internos y externos de la cooperativa, permite determinar la situación actual de la organización para su posterior evaluación a través de matrices estratégicas.

Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none">• La producción cuenta con una mano de obra barata;• La mayoría de productores cuentan con una adecuada fertilidad del terreno; y• Existe una relativa cercanía con el mercado local y nacional para los procesos de comercialización.	<ul style="list-style-type: none">• No cuentan con maquinaria óptima para el proceso de producción;• Los canales de comercialización son escasos;• Según la demanda del mercado la producción de un producto de calidad es escasa; y• Existe un desconocimiento en cuanto al uso de tecnología orgánica para manejo y control de plagas y para la producción.
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none">• Existen diversos programas productivos de los cuales podrían beneficiarse;• Existe la posibilidad de integrarse a nuevos mercados; y• Existe una demanda creciente por productos naturales.	<ul style="list-style-type: none">• Los pequeños productores, micro fincas e intermediarios representan una competencia desleal;• Existencia de escasez de agua;• Existe una limitada presencia de transporte para la comercialización; y• Los espacios para la exhibición de sus productos son inadecuados.

8.5.2.1 Determinación de las Estrategias a emplear

- a. **Estrategia FO:** Se usa las fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades; aprovecharse del mercado para promover sus productos y servicios.
- b. **Estrategia FA:** Trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose del entorno de las fortalezas.
- c. **Estrategia DA:** Su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo
- d. **Estrategia DO:** Su finalidad es mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

Partiendo de lo anterior, se desarrolla la siguiente matriz FODA como Estudio de Caso para la Cooperativa Agrícola Tuichanense:

	Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none">• La producción cuenta con una mano de obra barata;• La mayoría de productores cuentan con una adecuada fertilidad del terreno; y• Existe una relativa cercanía con el mercado local y nacional para los procesos de comercialización.	<ul style="list-style-type: none">• No cuentan con maquinaria óptima para el proceso de producción;• Los canales de comercialización son escasos;• Según la demanda del mercado la producción de un producto de calidad es escasa; y• Existe un desconocimiento en cuanto al uso de tecnología orgánica para manejo y control de plagas y para la producción.

Oportunidades

- Existen diversos programas productivos de los cuales podrían beneficiarse;
- Existe la posibilidad de integrarse a nuevos mercados; y
- Existe una demanda creciente por productos naturales.

Estrategias (FO)

- a. Elaborar un plan de negocio según su producción
- b. Formar líderes con una visión competitiva en el mercado para sus productos
- c. Buscar nuevos mercados
- d. Utilizar la mano de obra barata en beneficio de reducir los costos de producción el cual influye en los precios de mercado

Estrategias (DO)

- a. Implementar un plan para la eficiente utilización de los recursos tecnológicos y humanos con una gestión eficiente
- b. Fortalecer el poder de negociación de los productores con los clientes, con mayor valor agregado

Amenazas

- Los pequeños productores, micro fincas e intermediarios representan una competencia desleal;
- Existencia de escasez de agua;
- Existe una limitada presencia de transporte para la comercialización; y
- Los espacios para la exhibición de sus productos son inadecuados.

Estrategias (FA)

- a. Socializar información en los mercados, sobre los grandes beneficios de la producción bajo el sistema de organización para afrontar los futuros problemas en el mercado competitivo
- b. Aprovechar la cercanía al mercado regional a fin de evitar altos costos de transporte y utilizar estos ahorros para mejorar la exhibición de sus productos.

Estrategias (DA)

- a. Capacitar a cada uno de los asociados para que llegue a tener un liderazgo, donde cada uno sepa de la misión y visión que persigue con la venta de sus productos conociendo su mercado potencial y aprovechar los recursos para mejorar la productividad de sus tierras.

8.5.2.2 Líneas Estratégicas de Acción

a) Estrategia genérica

La estrategia genérica busca el mejoramiento de la posición competitiva de los productos en un segmento de mercado específico donde elige desempeñarse, como veremos en las siguientes estrategias:

- Estrategia de Diferenciación: Es la capacidad de ofrecer al comprador un valor único con respecto a la calidad de sus productos, en este caso la diferenciación aplicable a la Cooperativa Agrícola Tuichanense podría ser que sus productos son totalmente orgánicas para el consumo saludable de las personas.
- Estrategia de Enfoque: Esto quiere decir, que segmentará su mercado, empezando por un área reducida, donde se encuentre su mercado objetivo, en este caso el segmento para los productores de papa vendría a ser por el momento el mercado local y nacional, a través de las empresas actuales Fritolay y Walmart.

b) Estrategias alternativas

Para el caso de Cooperativa Agrícola Tuichanense, las estrategias alternativas son resultado del análisis FODA, siendo las siguientes:

- Formar alianzas con diferentes instituciones para que puedan ayudar a difundir su producción.
- Elaborar un plan de negocios según su producción.
- Formar líderes con una visión competitiva en el mercado para sus productos.
- Buscar nuevos mercados para la venta de sus productos con el valor agregado de ser orgánicas.
- Utilizar la mano de obra barata en beneficio de reducir los costos de producción, y aumentar la calidad de los productos, lo cual influye en los precios de mercado.
- Implementar propuestas para la incorporación de recursos tecnológicos y humanos con una gestión eficiente.
- Fortalecer el poder de negociación de los productores con los clientes.
- Concientizar al mercado local, nacional e internacional, sobre los grandes beneficios de la producción orgánica.

- Capacitar a cada persona para que llegue a tener un liderazgo, donde cada uno sepa de la Misión y Visión que se persigue con la venta de sus productos, conociendo su mercado potencial y aprovechando los recursos que tienen para así beneficiar la productividad de sus tierras.
- Capacitarse en cuanto a la utilización de los recursos que poseen y enfrentar posibles riesgos en su producción.

c) Estrategias funcionales

- Estrategias de operaciones: Para Cooperativa Agrícola Tuichanense, se propone una estrategia operacional que complemente la estrategia genérica, de manera de hacer más eficientes los procesos. El Estudio de Caso incluye las siguientes variables a controlar:

Climáticas En este tipo de situaciones son las que no se pueden controlar, debido a que no es manejado por el hombre y muchas veces su experiencia empírica de años de trabajar en la agricultura, falla.

Suelo Como es de saber el recurso suelo es imprescindible para el cultivo de papa, algunos suelos pueden ser más fértiles que otros.

Agua Para el cultivo, el agua es importante debido a que con ello se desarrollan los cultivos, para lo que se tiene que saber que cuentan con la disponibilidad de agua para sus riegos.

Fertilizantes Para ello se tiene que contar con una adecuada autorización para su uso, conocer sus beneficios y riesgos, así como promover la utilización de fertilizantes orgánicos como el compostaje.

Tecnología Los avances tecnológicos son una herramienta que pueden adaptarse a los cambios climatológicos, en este caso puede ser el uso de los Fitotoldos y Tanques de Agua para el riego de sus cultivos.

Capacitación Los productores de papa con una mayor capacitación en usos de tecnología y otros, tendrán mayor calidad y aminorarán los costos de producción.

d) Estrategia económica – financiera

- Incrementar sus ventas con la mayor producción de sus cultivos; Adquisición de sus insumos de semillas a menor precio; Contraer convenios con diferentes instituciones para proveer sus productos.
- Disminuir costos y gastos fijos, ello se puede realizar con la mano de obra barata que se tiene en potencia con la finalidad de aminorar costos; Planificar bien los gastos de transporte y administrativos para la comercialización de cultivos.

8.5.3 Mapa estratégico

En esta fase de la implementación se definen las perspectivas en las que se basará la estrategia de la Cooperativa y se establecen las relaciones causa – efecto entre ellas. En este enfoque, se constituye el mapa estratégico de la Cooperativa Agrícola Tuichanense.

8.5.3.1 Perspectivas

“Para el logro de resultados como mínimo deben incluirse las perspectivas de clientes, financiera, de procesos y de aprendizaje y desarrollo del recurso humano, las cuales se consideran ser las más importantes y suficientes para lograr implementar una propuesta de acuerdo a los resultados de la investigación. Partiendo de ello, a continuación, se muestra un ejemplo de las perspectivas y enfoques a partir del mapa estratégico propuesto para esta Cooperativa.

- Perspectiva del Cliente
Satisfacer las necesidades de los clientes
- Perspectiva Financiera
Crecimiento de los ingresos
- Perspectiva de Procesos

Optimizar los procesos

- Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo
Recurso humano actualizado y capacitado

8.5.3.2 Objetivos

Una vez diseñado el mapa estratégico y establecido los enfoques entre las diferentes perspectivas, se procede a definir los objetivos. Los objetivos deben corresponder a la estrategia general de la Cooperativa.

En el caso de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, los objetivos se describen de manera general indicando que se desea lograr, para ello se presenta un listado de objetivos planteados en base a las perspectivas, enfoques y la estrategia general de la entidad. Al incorporar los objetivos al cuadro de mando, el cuadro se verá así:

Mapa Estratégico

Perspectivas	Objetivos
Cliente	
<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la satisfacción de los clientes
Financiera	
<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de los ingresos	<ul style="list-style-type: none">• Incremento de los ingresos por la producción de papa con mejor calidad
Procesos	
<ul style="list-style-type: none">• Optimizar los procesos	<ul style="list-style-type: none">• Adecuar los procesos productivos para mejorar la calidad de los productos
Crecimiento y Desarrollo	
<ul style="list-style-type: none">• Recurso humano actualizado y capacitado	<ul style="list-style-type: none">• Formar de manera interna y externa a los asociados

8.5.3.3 Sistema de medición

El sistema de medición es otra de las fases del estudio de caso, el cual permite evaluar cada una de las perspectivas y objetivos definidos en el mapa estratégico, cada uno de sus componentes se define a continuación.

a) Indicadores.

Una de las fases más importantes en la implementación del Cuadro de Mando Integral es la definición de los indicadores de resultados. Para definir los indicadores y asegurarse que son los correctos debe tomarse en cuenta los siguientes criterios:

- No deben ser ambiguos y deben ser uniformes para toda la Cooperativa.
- Debe servir para fijar objetivos realistas.
- Su fijación debe ser un proceso fácil y comprensible.
- Se debe buscar un balance entre ambos tipos de indicadores.

El número de indicadores debe ser pequeño para que el esfuerzo se concentre en aquellos que permitirán lograr los resultados definidos en la estrategia. Los indicadores propuestos para esta Cooperativa en base a los elementos ya definidos son:

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Cliente (Satisfacer las necesidades de los clientes)	Aumentar la satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Clientes satisfechos / Total de clientes
Financiera (Crecimiento de los ingresos)	Incremento de los ingresos por la producción de papa con mejor calidad	<ul style="list-style-type: none">• % de aumento de ingresos
Procesos (Optimizar los procesos)	Adecuar los procesos productivos para mejorar la calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none">• Ciclo de producción
Crecimiento y Desarrollo (Recurso humano actualizado y capacitado)	Formar de manera interna y externa a los asociados	<ul style="list-style-type: none">• Manuales de organización y funciones• Plan de capacitación de personal

8.5.3.4 Metas.

Las metas establecen el cuanto y para cuando se debe haber logrado el objetivo, al llegar a esta fase en la implementación la discusión debe centrarse en cómo se medirán los resultados de cada indicador. Estas metas deben ser ambiciosas pero alcanzables, por ejemplo, en el caso de la Cooperativa Agrícola Tuichanense, los resultados de la investigación de campo determinaron algunas herramientas necesarias para un mejor desarrollo en sus actividades. En este sentido, las metas propuestas en base a los indicadores son las siguientes:

Indicadores	Metas
<ul style="list-style-type: none">• Clientes satisfechos / Total de clientes	Lograr un 100% de clientes satisfechos al final de cada año.
<ul style="list-style-type: none">• % de aumento de ingresos	Aumentar los ingresos en un 40%.
<ul style="list-style-type: none">• Ciclo de producción	Definir un ciclo de producción y estandarizarlo para cada uno de los asociados y productores.
<ul style="list-style-type: none">• Manuales de organización y funciones	Definir manuales que determinen las funciones de los asociados/productores.
<ul style="list-style-type: none">• Plan de capacitación de personal	Capacitar a los productores/asociados por lo menos 3 veces por año.

8.5.3.5 Medición.

Para la medición de las metas, el sistema de semáforo es una opción interesante, la cual se puede aplicar en la Cooperativa Agrícola Tuichanense, y ayudará a medir constantemente el desarrollo de los objetivos planteados. El color verde significa que se está logrando la meta, el amarillo que está en riesgo el lograrla y el color rojo que el peligro es alto de no lograrla.

Este sistema permite monitorear el cumplimiento y se convierte en una alarma visible para tomar las decisiones correctivas. Una vez establecidos los indicadores y las metas, los rangos para esta medición propuestos quedarían de la siguiente manera:

Sistema de Medición			
Indicadores	Metas	Medida	
Clientes satisfechos / Total de clientes	Lograr un 100% de clientes satisfechos al final de cada año		< 50%
			50%-80%
			>100%
% de aumento de ingresos	Aumentar los ingresos en un 40%		< 10%
			10%-40%
			>40%
Ciclo de producción	Definir un ciclo de producción y estandarizarlo para cada uno de los asociados y productores	Sí	Cuenta con ciclo de producción
		No	No cuenta con ciclo de producción
Manuales de organización y funciones	Definir manuales que determinen las funciones de los asociados/productores	Sí	Cuenta con manuales actualizados
		No	No cuenta con manuales actualizados
Plan de capacitación de personal	Capacitar a los asociados/productores por lo menos 3 veces por año		< 1
			1-2
			>3

8.5.3.6 Plan de acción.

a) Iniciativas estratégicas

En esta fase de la implementación, se revisan los proyectos o iniciativas que ya tenga la Cooperativa para alinearlos a la estrategia general. Mucho de esos proyectos deberán concordar con las perspectivas en el mapa estratégico, si no deberían reevaluarse. Una vez hecho esto se determina si es necesario incluir otros proyectos bajo el mismo análisis.

Es recomendable no tener demasiados proyectos ya que estos solo deben ser medios para lograr los resultados y no fines en sí mismo. Para evaluar las iniciativas se presenta el siguiente Estudio de Caso para la Cooperativa Agrícola Tuichanense, en la

cual se evalúa cada iniciativa o proyecto estratégico contra los objetivos. Aquellos que tiene más efecto en los objetivos, son los que finalmente serán implementados.

Objetivos	Iniciativas			
	Desarrollar un manual de procesos y procedimientos	Desarrollar un manual de funciones para asociados / productores	Rediseñar los procesos productivos	Desarrollar un plan de capacitación
Aumentar la satisfacción de los clientes				
Incremento de los ingresos por mejoras a la calidad del producto				
Adecuar los procesos de producción a las metas establecidas				
Formar de manera interna y externa a los asociados / productores				
Resultados	2	3	1	3

Algunas de las iniciativas planteadas pueden postergarse, para lo cual se evaluarán cada año. Una precaución que se debe tomar en cuenta es no hacer del proyecto el fin último, sino siempre considerarlos como medios para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en la planeación.

b) Responsables

Finalmente es importante que cada proyecto cuenta con un responsable de lograr los resultados específicos, en este sentido se propone que los responsables sean los socios de la cooperativa quienes sepan transmitir a todos los asociados. La persona responsable debe reportar las variaciones en los resultados y proponer los ajustes que sean necesarios. Una vez determinadas cuáles serán las iniciativas y los responsables, se trasladan a una matriz general.

Mapa Estratégico		Sistema de Medición			Plan de Acción		
Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Medida		Iniciativa	Responsable
Cliente <ul style="list-style-type: none"> Satisfacer las necesidades de los clientes 	Aumentar la satisfacción de los clientes	Clientes satisfechos / Total de clientes	Lograr un 100% de clientes satisfechos al final de cada año	Red	< 50%	Desarrollar un plan de capacitación con enfoque al cliente	Socios Cooperativa Tuichanense
				Ambar	50%-80%		
				Verde	>100%		
Financiera <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de los ingresos 	Incremento de los ingresos	% de aumento de ingresos	Aumentar los ingresos en un 40%	Red	< 10%	Rediseñar los procesos productivos	Socios Cooperativa Tuichanense
				Ambar	10%-40%		
				Verde	>40%		
Procesos <ul style="list-style-type: none"> Optimizar los procesos de producción 	Adecuar los procesos productivos para mejorar la calidad del producto	Ciclo de desarrollo	Definir un ciclo de producción y estandarizarlo para cada uno de los asociados y productores	Sí	Cuenta con ciclo de producción	Definir / estandarizar el proceso productivo	Socios Cooperativa Tuichanense
				No	No cuenta con ciclo de producción		
Crecimiento y Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> Asociados y productores capacitados 	Capacitar técnicamente a asociados/productores	Manuales de organización y funciones	Definir manuales que determinen las funciones de asociados / productores	Sí	Cuenta con manuales actualizados	Desarrollar un manual de funciones para asociados / productores	Socios Cooperativa Tuichanense
				No	No cuenta con manuales actualizados		
		Plan de capacitación de personal	Capacitar al personal 3 veces por año	Red	< 1	Ambar	1-2
		Verde	>3				

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional Constituyente GT. 2002. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala.
- Bernal, H. (2011). Crecimiento micro empresarial. Colombia: Libertad.
- Chacón, K. (2017). Estas son las 10 marcas preferidas por los costarricenses (en línea). La Nación, San José, Costa Rica; 8 jun. Consultado 15 Noviembre 2019. Disponible en <https://goo.gl/GDo11O>.
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 106, actualizado 2009, Código Civil.
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 1441-1961, Código de Trabajo.
- Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 82-78, Ley General de Cooperativas.
- Contreras González, M. L. (2006). La participación de la mujer en la cooperativa de ahorro y crédito Guatel, RL (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala).
- Enríquez, A. (2011). Estrategias de Asociatividad. Lima -Perú: Pancho Pag.57.
- Española, R. A. (1917). Real academia española. Imp. de Perlado, Páez y Ca..
- Fernández, Esteban, Marta Fernández, y Avella Lucía. Estrategia de producción. Madrid: Mc Graw Hill, 2006.
- Ferrando, A. (2014). Asociatividad para mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas. Anales Científicos. (76), (pp. 177-185).
- Gonzales, L. (2003). Cooperación y Empresas: Retos, Presentes y Futuro. Proyectos de Cooperación UE-Peru/PENX. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). Censo Poblacional. Guatemala.
- López Lazo, M. I. (2016). Diseño de marca para los empaques de los productos de café de las cinco regiones productoras que comercializa la Federación de Cooperativas Agrícolas de Productores de Café de Guatemala, RL-FEDECOCAGUA, R.-L. Guatemala, Guatemala, 2016 (Doctoral dissertation).

- Magnazo, C., & Orchansky, C. (2007). Estrategias Asociativas para Micro y Pequeñas Empresas. Buenos Aires - Argentina: Abugauch Comunicación Visual.
- Moncayo, J. F. (2010). Asociatividad y cadenas de valor en Ecuador. Revista de la Universidad del Azuay, 51, 81-97.
- Morán García, Ingrid Lorena, (2016) "Diagnóstico socioeconómico, potencialidades productivas y propuestas de inversión" municipio de Ixchiguán departamento de San Marcos.
- Poliak, R. (2001). Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. IDEA.
- Ramón, R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs. SELA.
- Rodríguez, J. C. (2013). Consultado el: 25/10/2019. Extraído de: WWW.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/ueperu@mincetur.gob.pe.
- Rosales, R. (2001). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes SELA. Sextas Jornadas Investigaciones en la facultad de ciencias Economicas y estadística.
- Stanton, W. y Frutrell, Ch. (1987). Fundamentals of marketing. 8va edición. Editorial Mc Graw-Hill Inc. New York.
- Yáñez, C., Acevedo, M., & Gómez, P. (2008). Modelos Asociativos Alfa-Beta. Colección Cidetec.

10 GLOSARIO

AUTÓNOMIA Facultad o poder de una entidad territorial integrada en otra superior para gobernarse de acuerdo con sus propias leyes y organismos

COCODE Consejo Comunitario de Desarrollo

COMPOSTAJE Es una de las técnicas que permite la biodegradación controlada de la materia orgánica previa a su integración al suelo.

CONSTITUCIÓN Acción de constituir o fundar algo.

COOPERATIVA Es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas.

DESARROLLO SUSTENTABLE Es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades.

ESTATUTOS Reglamento, ordenanza o conjunto de normas legales por las que se regula el funcionamiento de una entidad o de una colectividad

INACOP Instituto Nacional de Cooperativas

INDIVISIBLE Es aquello que no se puede dividir. Este verbo, por su parte, hace referencia a partir o separar en partes y a distribuir o repartir entre varios.

INTERINSTITUCIONAL Perteneciente o referido a dos o más instituciones relacionadas entre sí.

LUCRO Ganancia o beneficio que se obtiene en un asunto o en un negocio.

PRODUCCIÓN Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

11 ANEXOS

11.1 Instrumentos de investigación



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

Entrevista dirigida a representantes de Cooperativa Agrícola Tuichanense

Como parte del pensum de la Maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, estamos realizando una investigación sobre la caracterización de modelos de asociatividad de productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos. La entrevista es totalmente anónima y su uso es estrictamente institucional.

1. Nombre de la organización

2. Nombre de los representantes legales

3. Tipo de actividad y justificación de la organización

4. Visión y Misión de la organización

5. Objetivos y valores de la organización

6. Estrategia comercial

- a. Determinación de los precios del producto
- b. Localización y cobertura de la organización
- c. Estrategia de comercialización y distribución

7. Plan de producción

- a. Tipos de productos o servicios ofrecidos además de la papa
- b. Fases del proceso productivo
- c. Principales proveedores
- d. No. de colaboradores por áreas o departamentos
- e. Mobiliario, equipo y maquinaria disponible para la producción
- f. Rendimiento del cultivo de papa (por cuerda / mts., cuadrados)
- g. Volumen de producción durante el último año

8. Plan financiero

- a. Existencia de un plan de inversión
- b. Ingresos anuales por ventas
- c. Costos de producción (por cuerda / mts., cuadrados)



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

**Guía de desarrollo de Focus Group
Aplicado a asociados de la Cooperativa Agrícola Tuichanense**

Como parte del pensum de la Maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, estamos realizando una investigación sobre la caracterización de modelos de asociatividad de productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos. La siguiente actividad es totalmente anónima y su uso es estrictamente institucional.

Proceso administrativo.

1. Cual fue la razón por la cual se asociaron a esta cooperativa
2. Que opinión tienen sobre la estructura organizacional
3. Aspectos a mejorar sobre la estructura organizacional
4. Como participan de la actual estructura organizacional

Desempeño.

1. Opinión sobre la confianza, compromiso y beneficio entre productores, proveedores y clientes
2. Principales beneficios de pertenecer a la cooperativa
3. Principales logros de la cooperativa
4. Participación activa de los productores

Gestión.

1. Como es la relación con los proveedores
2. Como es la relación con los intermediarios
3. Opinión sobre el acceso a créditos o financiamiento
4. Apoyo o beneficios por parte de organizaciones estatales
5. Opinión sobre la calidad del producto que ofrecen
6. Conocimiento sobre certificaciones y la adquisición de las mismas

Motivación.

1. Sobre el logro de metas personales y como productores
2. Sobre la motivación de pertenecer a la cooperativa

11.2 Cronograma

No.	Descripción	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Definir tema de tesis	■	■																		
2	Aprobación de tema de tesis			■																	
3	Diseño de investigación				■																
4	Correcciones y aprobación de diseño de investigación					■	■	■													
5	Nombramiento de asesor de tesis							■													
6	Análisis y redacción de las variables de investigación								■												
7	Investigación de campo									■	■	■	■								
8	Análisis estadístico													■							
9	Elaboración de problemática y propuestas													■	■						
10	Dictamen de asesor															■					
11	Correcciones sobre informe final															■	■				
12	Dictamen de revisor																			■	
13	Aprobación y orden de impresión																				■

11.3 Declaracion personal de no plagio



Departamento de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de San Marcos
Universidad de San Carlos de Guatemala

DECLARACIÓN PERSONAL DE NO PLAGIO

Yo, **Julio Victor Godínez Vásquez** con DPI **1637515441202**, estudiante del Programa de Maestría en Gerencia de Proyectos de Desarrollo del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de San Marcos, Universidad de San Carlos de Guatemala, como autor/a de este documento académico titulado: **Caracterización de modelos de asociatividad de productores de papa en el municipio de Ixchiguán, San Marcos. Estudio de Caso: Cooperativa Agrícola Tuichanense**. Y presentado como trabajo fin de Postgrado para la obtención del Título correspondiente,

DECLARO QUE

Es fruto de mi trabajo personal, que no copio, que no utilizo ideas, formulaciones, citas integrales o ilustraciones diversas, extraídas de cualquier obra, artículo, memoria, etc. (en versión impresa o electrónica), sin mencionar de forma clara y estricta su origen, tanto en el cuerpo del texto como en la bibliografía.

Así mismo, que soy plenamente consciente de que el hecho de no respetar estos extremos es objeto de sanciones universitarias y/o de otro orden legal.

En San Marcos, marzo de 2023

Firma del alumno



Departamento de Estudios de Postgrado. Esta DECLARACIÓN PERSONAL DE NO PLAGIO debe ser insertada en la última página de anexos de los trabajos de graduación en todos los Programas de Maestría.

11.4 Matriz de caracterización de modelos asociativos

Descripción	Micro fincas	Cooperativas	Asociaciones de productores	Cooperativa Agrícola Tuichanense
Región/ Municipio:				
Año de constitución:				
No. de socios inscritos				
Socios productores de papa:				
Superficie agrícola disponible total (Mz)				
Superficie media del productor (Mz)				
Volumen de producción (qq/año)				
Servicios ofrecidos a socios:				
Colaboración recibida de organizaciones e instituciones de apoyo:				
Mercado:				
Observaciones:				

11.5 Fotografías del proceso de investigación





