

MUNICIPIO EL PROGRESO
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

“ ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y COMERCIALIZACIÓN ”
(PRODUCCIÓN DE CEBOLLA)

MANUEL EUSEBIO QUIN GARCIA

TEMA GENERAL

“ DIAGNOSTICÓ SOCIECONÓMICO, POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS Y
PROPUESTAS DE INVERSIÓN ”

MUNICIPIO EL PROGRESO
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

TEMA INDIVIDUAL

“ ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y COMERCIALIZACIÓN ”
(PRODUCCIÓN DE CEBOLLA)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
2005

2005

(c)

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

EI PROGRESO, VOLUMEN 3

2-53-75-AE-2,005

Impreso en Guatemala, C. A.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y COMERCIALIZACIÓN
(PRODUCCIÓN DE CEBOLLA)

MUNICIPIO EL PROGRESO
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

INFORME INDIVIDUAL

Presentado a la Honorable Junta Directiva y al

Comité Director

del

Ejercicio Profesional Supervisado de la

Facultad de Ciencias Económicas

por

MANUEL EUSEBIO QUIN GARCIA

previo a conferírsele el título

de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

en el Grado Académico de

LICENCIADO

Guatemala, octubre de 2005

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I	
CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO	1
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS	2
1.2.1 Localización geográfica y extensión territorial	2
1.2.2 Condiciones climatológicas	2
1.2.3 Suelos	3
1.2.4 Orografía	4
1.2.5 Hidrografía	4
1.3 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS	5
1.3.1 Población	5
1.3.2 Población económicamente activa	7
1.4 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	8
1.5 INFRAESTRUCTURA	8
1.5.1 Vías de comunicación	9
1.5.2 Medios de transporte	9
1.5.3 Educación	10
1.6 SERVICIOS	10
1.6.1 Estatales	10
1.6.2 Municipales	11
1.6.3 Privados	13
1.7 FACTOR TIERRA	14
1.7.1 Tenencia	14
1.7.2 Concentración	15
1.7.3 Usos	15
CAPÍTULO II	
COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	17

2.1	CULTIVO DE CEBOLLA	17
2.2	SITUACIÓN ACTUAL	17
2.2.1	Proceso de comercialización	17
2.2.2	Análisis del proceso de comercialización	19
2.2.2.1	Análisis institucional	19
2.2.2.2	Análisis estructural	20
2.2.2.3	Análisis funcional	21
2.2.3	Operaciones de comercialización	22
2.3	COMERCIALIZACIÓN PROPUESTA	25
2.3.1	Proceso de comercialización	25
2.3.2	Operaciones de comercialización	27
2.4	ANÁLISIS COMPARATIVO	31
2.5	APLICACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN	31
CAPÍTULO III		
	ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	34
3.1	ORGANIZACIÓN	34
3.2	ORGANIZACIONES EXISTENTES	34
3.3	ORGANIZACIÓN PROPUESTA	35
3.3.1	Tipo	35
3.3.2	Justificación	35
3.3.3	Objetivos	36
3.3.4	Funciones	37
3.3.5	Recursos	37
3.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
3.4.1	Diseño organizacional	40
3.4.1	Sistema de organización	43
3.4.2	Funciones básicas de las unidades administrativas	45
3.5	REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	46
3.5.1	Localización	46

3.5.2	Operación	47
3.5.3	Distribución	47
3.6	PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	47
3.7.1	Social	47
3.7.2	Económica	47
3.7.3	Cultural	48
3.8	SOPORTE DE LA ORGANIZACIÓN	48
3.8.1	Legales	48
3.8.2	Mercadológicos	48
3.8.3	Técnico	48
3.8.4	Financiero	49
3.8.5	Administrativo	49
CAPÍTULO IV		
PROYECTO PRODUCCIÓN DE MANÍ		50
4.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	50
4.2	JUSTIFICACIÓN	50
4.3	OBJETIVOS	50
4.4	ESTUDIO DE MERCADO	51
4.4.1	Producto	51
4.4.2	Oferta	53
4.4.3	Demanda	54
4.4.4	Precio	58
4.4.5	Comercialización	58
4.5	ESTUDIO TÉCNICO	65
4.5.1	Localización del proyecto	65
4.5.2	Tecnología	65
4.5.3	Tamaño del proyecto	66
4.5.4	Duración	66
4.5.5	Recursos	66

4.5.6	Producción	66
4.5.7	Proceso Productivo	67
4.6	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	71
4.6.1	Marco Legal	71
4.6.2	Tipo y denominación de la organización propuesta	72
4.6.3	Justificación	72
4.6.4	Objetivos	72
4.6.5	Diseño organizacional	73
4.6.6	Estructura organizacional	73
4.6.7	Funciones básicas de la organización	75
4.7	ESTUDIO FINANCIERO	76
4.7.1	Inversión fija	77
4.7.2	Inversión de capital de trabajo	79
4.7.3	Inversión total	81
4.7.4	Financiamiento	82
4.7.5	Costo de producción	85
4.7.6	Estado de resultados	86
4.7.7	Evaluación financiera	87
4.8	IMPACTO SOCIAL	94
CONCLUSIONES		
RECOMENDACIONES		
ANEXOS		
BIBLIOGRAFÍA		

INDICE DE CUADROS

No. cuadro	Título	Pag.
1	Municipio El Progreso-Jutiapa. Población total por rango de edades, año 2002.	5
2	Municipio El Progreso-Jutiapa. Población total, según sexo por área urbana y rural, año 2002.	6
3	Municipio El Progreso-Jutiapa Distribución de establecimientos educativos, año 2002.	10
4	Municipio El Progreso-Jutiapa. Tenencia de la tierra, año 2002.	15
5	Municipio El Progreso-Jutiapa. Márgenes de comercialización, Producción de cebolla.	23
6	Municipio El Progreso-Jutiapa. Márgenes de comercialización, Producción de Cebolla.	29
7	Municipio El Progreso-Jutiapa. Oferta total histórica y proyectada de maní, años 1997-2006.	54
8	Municipio El Progreso-Jutiapa. Consumo aparente histórico y proyectado, años 1997-2006.	55
9	Municipio El Progreso-Jutiapa. Demanda potencial proyectada de maní, años 2002-2006.	56
10	Municipio El Progreso-Jutiapa. Demanda insatisfecha proyectada de maní, años 2002-2006.	58
11	Municipio El Progreso-Jutiapa. Aldea la Ciénaga Proyecto producción de maní. Márgenes de comercialización.	64
12	Municipio El Progreso-Jutiapa. Aldea la Ciénaga, Proyecto producción de maní Inversión fija. año 2002.	78
13	Municipio El Progreso-Jutiapa. Aldea la Ciénaga. Proyecto producción de maní. Capital de trabajo. año 2002	80

No. cuadro	Título	Pag.
14	Municipio El Progreso-Jutiapa. Aldea la Ciénaga. Proyecto producción de maní. Inversión total.	81
15	Municipio El Progreso-Jutiapa. Fuentes de financiamiento, Proyecto producción de maní	83
16	Municipio El Progreso-Jutiapa. Plan de amortización de préstamo, Proyecto producción de maní, año 2002	84
17	Municipio El Progreso-Jutiapa. Costo de producción, Proyecto producción de maní, año 2002	85
18	Municipio El Progreso-Jutiapa. Proyecto producción de maní, Estado de resultados proyectado.	87

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No. cuadro	Título	Pag.
1	Municipio El Progreso-Jutiapa. Canales de comercialización propuestos	28
2	Municipio El Progreso-Jutiapa. Organigrama propuesto para la Asociación de Productores de Cebolla de la Laguna de Retana	44
3	Municipio El Progreso-Jutiapa. Canal de Comercialización propuesto, Proyecto producción de maní	62
4	Municipio El Progreso-Jutiapa. Flujograma del proceso productivo. Cultivo de maní	70
5	Municipio El Progreso-Jutiapa. Organigrama funcional. Comité de productores de maní	74

ANEXOS

1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN
2. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente informe, método de evaluación del Ejercicio Profesional Supervisado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a optar al grado académico y título correspondiente en el grado de licenciado en Administración de Empresas, en Economía, así como de Contador Público y Auditor, por parte de los estudiantes de esta casa de estudios superiores, tiene como objetivo servir como un medio de proyección universitaria hacia la comunidad, con la finalidad de coadyuvar al desarrollo económico social de la población del País.

El presente informe lleva como título Organización Empresarial y Comercialización (Cultivo de Cebolla), mismo que se desarrollo en el municipio El Progreso del departamento de Jutiapa, por lo que para su preparación, análisis y presentación de la información recabada, fue necesaria la participación del grupo de estudio asignado a este lugar en los seminarios de preparación llevados a cabo durante los meses de junio a agosto de 2002 en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el objeto de establecer los métodos de investigación a utilizar durante el trabajo de campo, que se realizo durante el mes de octubre del mismo año en el citado Municipio. Durante esta etapa se llevo a cabo un levantado de encuesta en la Cabecera Municipal, aldeas y caseríos del mismo, con el objeto de obtener información de las fuentes primarias, que para el presente caso lo conformaron los habitantes de la región, misma que fue enriquecida durante el desarrollo del trabajo de gabinete realizado en fechas posteriores.

Para la presentación de la información obtenida, el presente trabajo ha sido dividido en cinco (5) capítulos y una parte final que contiene conclusiones y

recomendaciones, así como una sección de anexos que sirven como elementos de apoyo a la información presentada.

En el capítulo primero se presenta al lector, la información relevante a los aspectos generales que identifican al Municipio, dentro de los que se pueden mencionar: los antecedentes históricos, localización geográfica, extensión territorial, condiciones climatológicas, suelos, aspectos demográficos, infraestructura, factor tierra, factores que permiten conocer los recursos naturales que posee la región, así como las condiciones sociales y económicas de su población, información que constituyen el marco teórico de la investigación.

En el capítulo dos se presenta el diagnóstico realizado sobre el proceso de comercialización de la producción de cebolla del Municipio, efectuando un análisis de cada una de las etapas en que se desarrolla la actividad de compraventa del producto. Esta información obtenida sirve de base para el desarrollo y presentación de la propuesta de un proceso de comercialización que permita a los agricultores que se dedican al cultivo de la cebolla, obtener los mejores beneficios económicos de su actividad productiva.

En el capítulo tres se desarrolla el diagnóstico sobre las características que presenta la organización de los productores de cebolla de la región, analizando el tipo, sistema y estructura organizacional que predomina en los centros de cultivo, información que permite presentar la propuesta sobre la forma técnica de administrar los procesos productivos, con el objeto de que los productores ejecuten de mejor forma el proceso administrativo de su actividad productiva, para elevar el volumen y calidad de sus productos, con lo cual puedan participar en mejores condiciones en la oferta nacional o internacional de la cebolla.

En el capítulo cuatro se presenta un proyecto de inversión, el cual consiste en el desarrollo del cultivo de maní en la aldea la Cienaga del municipio El Progreso, en dicho análisis se presentan los estudios de mercado, técnico, administrativo legal y financiero correspondientes, con el objeto de evaluar la factibilidad de su puesta en marcha, considerando aspectos importantes como la oferta y demanda del producto en el ámbito nacional, así como las condiciones de suelo, clima y accesibilidad de la región propuesta para su producción.

Al final del informe, se presentan las conclusiones obtenidas sobre la base de la información recabada durante el proceso de investigación y recopilación de datos efectuado en el municipio de El Progreso del departamento de Jutiapa, procediendo a formular las recomendaciones que pueden fortalecer o ayudar el desarrollo socioeconómico de la región.

CAPÍTULO I

CARACTERIZACIÓN DEL MUNICIPIO

1.1 Antecedentes Históricos

El municipio El Progreso, se encuentra ubicado en el departamento de Jutiapa, al oriente del país. Fue creado como municipio el 6 de octubre de 1884, en el gobierno del General Justo Rufino Barrios, quien atendió la solicitud de los habitantes del Valle de Achuapa que así se llamaba en ese entonces. (Achuapa quiere decir Tierra de Achiote).

Su riqueza cultural empieza con su fundación, ya que tenía autodidactas que sin ninguna preparación sistemática poseían una cultura natural.¹

Su feria titular se celebra del 10 al 13 de febrero, en honor de la Virgen de Lourdes y su fecha principal es el día 11, fecha en la cual la iglesia católica conmemora la aparición de la Inmaculada Virgen María en Lourdes, Francia. Conforme el acuerdo del 7 de febrero 1941 se concedió dos sitios para el campo de la feria.²

A partir del año 1993 se celebra durante el mes de octubre la feria de la producción, dedicada a resaltar las actividades productivas del municipio, principalmente lo que refiere a la ganadería y la agricultura, misma que es organizada por la Asociación de Ganaderos y Agricultores del Progreso (AGAP).

¹ Carolina Arévalo, "Desde Achuapa hasta El Progreso 1884 a 1994". Revista Centenario, Foto Publicaciones, 1994, p. 3.

² Instituto Geográfico Nacional, Diccionario Geográfico de Guatemala, Tomo II de la Letra D a la P, Compilación Crítica Francis Gall, Guatemala, C.A. 1978, Tipografía Nacional, Impreso No. 5511, Diciembre de 1981, Páginas de la 1050 a la 1053.

1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS

A continuación se presentan los recursos naturales que posee el Municipio, detallando su localización geográfica, extensión territorial, clima, suelos, orografía e hidrografía, que son característicos de la región.

1.1.1 Localización geográfica y extensión territorial

El municipio El Progreso forma parte del departamento de Jutiapa, dista a 11 kilómetros de la cabecera departamental. Colinda al norte con el municipio de Monjas, departamento de Jalapa; al sur y oeste con el municipio de Jutiapa, al Este con Santa Catarina Mita y Asunción Mita, ambos pertenecientes a Jutiapa.

Se encuentra a una altura de 969 metros sobre el nivel mar (SNM), con una latitud norte de 14 grados, 21 pies, 18 pulgadas y una longitud oeste de 89 grados, 50 pies y 56 pulgadas.

De acuerdo con la Ley de Regionalización, el departamento de Jutiapa y el municipio El Progreso forman parte de la Región IV de la República, denominada Región Sur-Oriental. Cuenta con una extensión territorial de 68 kilómetros cuadrados.

1.1.2 Condiciones climatológicas

Por su altura moderada de 969 metros sobre el nivel del mar, el municipio de El Progreso tiene un clima agradable con una temperatura media anual de 19 a 24 grados centígrados. Es ligeramente baja en los meses de noviembre a febrero y cálido de marzo a junio, aspecto muy importante porque esta altura permite la adaptación de cultivos variados. La estación lluviosa abarca los meses de mayo a octubre, en ocasiones tiene inviernos con poca precipitación, o bien, períodos secos prolongados dentro de éstos. Los vientos son de norte a suroeste, y los

fuertes se hacen sentir en periodos discontinuos y especialmente en los meses de noviembre a marzo.

1.1.3 Suelos

Los suelos de oriente (Jalapa, El Progreso, Zacapa, partes altas de Santa Rosa y Jutiapa) según Simmons, Táranos y Pinto, se han desarrollado sobre cenizas volcánicas y elevaciones medias que se caracterizan por poseer una capa delgada de suelo y con frecuencia tienen afloración de rocas.

- **Suelos De Los Valles**

Este tipo de suelos pertenece a las clases misceláneas de terreno, que incluyen áreas donde no domina ninguna clase particular de suelo, donde alguna característica geológica o algún otro factor, limita su uso agrícola permanente. Incluyen áreas de buen terreno para la agricultura. Se encuentran localizados al Noreste de la Cabecera Municipal.

- **Suelos Mongoy**

Sus suelos poseen un alto riesgo de erosión, existe lava a profundidades de 75 a 90 centímetros que limitan la penetración de las raíces. Se encuentran localizados al Noroeste de la Cabecera Municipal.

- **Suelos Culma**

Su fertilidad es natural y moderada, su relieve es ondulado a fuertemente ondulado, el drenaje interno es bueno, la textura que posee es arcillosa, el peligro de erosión es alto.

- **Suelos Jalapa**

Existe ceniza volcánica sedimentada a profundidades de 30 a 50 centímetros, ésta ocasiona que las raíces no penetren en el mismo, su relieve es muy inclinado además la fertilidad es moderada.

- **Suelos Aluviales**

Se localizan en el valle de la Laguna de Retana, su uso es agrícola en forma permanente.

1.1.4 Orografía

En el Municipio existen 13 cerros, siendo los siguientes: Calderas, Colorado, El Cubilete, El Tecolote, El Sombrerito, La Piedrona, La Lomita, Las Aradas, Las Crucitas, Loma Alta, San Cristóbal, San Juan y Santiago. Asimismo cuenta con un volcán llamado Tاهual y un paraje denominado Cruce Cinco Calles.

1.2.5 Hidrografía

El Municipio se encuentra ubicado en las microcuencas de la subcuenca Lago Guija, cuenca Ostúa-Guija y sus suelos se encuentran bañados por ríos con caudales de agua importantes como el río Chiquito y el Río Ovejero al norte, el Río Colorado al este y el Río Morán al oeste y sur. La vertiente hidrográfica que recorre el Municipio está en el valle de drenaje del Río Lempa, que desemboca en el Océano Pacífico. Además se localizan en el Municipio las quebradas Las Uvas, De La Cueva, San Gerónimo, Honda y El Zope.

El caudal de los ríos mencionados ha disminuido debido al uso irracional de los recursos forestales, fenómenos climáticos y la presión que se ejerce sobre éstos por su utilización en los sistemas de riego de los diferentes cultivos existentes en el área.

Otro recurso hidrográfico importante del Municipio, lo constituye la Laguna de Retana, que en la época lluviosa acumula o capta grandes cantidades de agua que son utilizadas en la época seca para el riego de productos agrícolas que se cultivan en la misma y conserva un nivel de agua durante todo el año.

1.3. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

El análisis de las variables de población, es importante para identificar las condiciones socioeconómicas de la población objeto de estudio.

1.6.4 Población

Analizar las diferentes variables de población, reviste de especial importancia, ya que con estas se busca identificar las condiciones socioeconómicas de la población objeto de estudio.

- **Población por edad**

La determinación de la edad en la población, es relevante para considerar la potencialidad productiva y capacidad de trabajo de la misma, características que inciden en el desarrollo socioeconómico del Municipio.

Cuadro 1
Municipio El Progreso – Departamento de Jutiapa
Población total por rango de edades
Año: 2002

Edades	Población	%
0 – 14	9,274	41.74
15 – 64	11,772	52.98
65 y más	1,174	5.28
Total	22,220	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo de Población de 1994, del Instituto Nacional de Estadística –INE–.

El cuadro anterior muestra que para el año 2002, la población del Municipio esta compuesta por un buen porcentaje de gente joven, estimando que la población ubicada en el rango de edades de 0 a 14 años de edad, es menor en un 11.24% a la población ubicada en el rango de 15 a 64 años de edad, pero a la vez, este rango de edades utilizado es mayor, por consiguiente se estima que la región cuenta, con una fuerza laboral para cubrir su actual necesidad de recursos humanos, así como para el futuro cercano, debido a que existe un importante porcentaje de niños y adolescentes que en el transcurso de los años siguientes se incorporarán a la población económicamente activa actual.

- **Población por Sexo**

El Municipio presenta las siguiente características de acuerdo a su sexo:

Cuadro 2				
Municipio El Progreso – Jutiapa				
Población total, según sexo por área urbana y rural				
Año 2002				
SEXO	ÁREA URBANA	%	ÁREA RURAL	%
Masculino	4,492	47.94	6,396	49.78
Femenino	4,879	52.06	6,453	50.22
TOTAL	9,371	100	12,849	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos del X Censo de Población de 1994, del Instituto Nacional de Estadística –INE-.

El cuadro anterior indica que existe un porcentaje mayor de población del sexo femenino, con relación al masculino, esto se puede observar tanto en el área urbana como en el área rural; diferencia que no se puede considerar relevante, ya que en general en todo el Municipio la misma asciende al 1%.

- **Población urbana y rural**

Conforme a los datos proporcionados en el cuadro No. 2, la distribución de la población según el área que habitan, se distribuye de la forma siguiente: el

57.83% vive en el área rural y el 42.17% restante en el área urbana, porcentajes que indican la existencia de una mayor concentración de población en el área rural, sin embargo la mayor parte de los servicios públicos se concentran en el área urbana.

- **Densidad poblacional**

La densidad poblacional está determinada por el número de personas que viven en una superficie determinada, que puede ser por terreno cultivable o kilómetro cuadrado.⁷

Conforme a la población estimada para el año 2002, se estableció que en el municipio El Progreso existe una relación de 327 habitantes por kilómetro cuadrado, la mayor concentración de personas se encuentran localizadas en la Cabecera Municipal con un 42.17% del total de habitantes y el resto se distribuye en la forma siguiente: Aldea El Ovejero 9.63%, aldea las Flores 8.43%, aldea Morán 7.75%, aldea Valle Abajo el 5% y el restante 27.02% corresponde al resto de centros poblados que no llevan un registro de la población total.⁸

1.6.5 Población económicamente activa

Se entiende como población económicamente activa, la oferta de trabajo con la que cuenta un país. Es decir, las personas que se encuentran en capacidad de ofrecer su fuerza de trabajo, conforme lo estipulado en leyes laborales de cada país, estén ocupados o no.

De acuerdo con los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), para el año 2002 se ha estimado que la Población Económicamente

⁷ Arthur Haupt y Thomas T Kane. Guía rápida de población. 1980. p. 50.

⁸ Centro de Salud del Municipio El Progreso, Jutiapa, Censo poblacional año1998. p 3

Activa asciende a 6,157 personas de 7 años a 65 años de edad que representa el 27.71% de la población total, con relación a las 4,572 personas que registró el X Censo de Población del año de 1994. Estos datos al relacionarlos con los presentados en los cuadros de población total por rango de edad y por sexo del Municipio, permite estimar que por razones de tipo cultural, se excluye a las mujeres como una fuente importante de fuerza laboral para la región.

1.7 DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

El municipio El Progreso, cuenta con una Municipalidad clasificada como de Tercera Categoría (por el número de habitantes) y cuenta con un concejo municipal conformado por el alcalde, dos (2) síndicos y cuatro (4) concejales y las aldeas y caseríos cuentan con un comité pro-mejoramiento reconocido por la Gobernación Departamental.

Su conformación política es la siguiente:

- Pueblo: Este lo constituye la Cabecera Municipal de El Progreso.
- Aldeas: Acequia, El Ovejero, Peñoncito, Las Flores, Las Piletas, Las Uvas, Morán y Valle Abajo.
- Caseríos: El Conejo, El Pino, El Porvenir o Porvenir, El Rodeo, El Terrero, Jerónimo, Laguna Retana y Pozas de Agua.
- Fincas: Cienaga, Córcega, El Carmelo, El Limón, El Porvenir, El Rosario I, El Rosario II, Italia, las Barrancas, La Carabina de Ambrosio, La Dalia, Las Delicias, Ocalitos, Rancho Alegre, San José Las Flores, Venecia, Villa Angélica, Villa Linda, y Vista Hermosa.
- Parcelamiento: El Ovejero.

Paraje: Moritas.

1.8 INFRAESTRUCTURA

Es el conjunto de elementos debidamente organizados que contribuyen a satisfacer necesidades de la población.

1.8.1 Vías de comunicación

Las vías de acceso principales con que cuenta el Municipio se encuentran en buen estado y asfaltadas, siendo las siguientes:

- Carretera C.A 1 llamada también carretera panamericana que comunica a la Ciudad Capital con El Salvador, en su recorrido pasa por la cabecera departamental de Jutiapa y a un costado del municipio El Progreso.
- Carretera C.N. 19.- entronca con la carretera C.A 1; Une al Progreso con el Departamento de Jalapa. Esta carretera favorece la comercialización con la Ciudad de Guatemala y con el Salvador.

Así también cuenta con un ramal de caminos de terracería transitables en toda época del año hacia las diferentes aldeas y caseríos del Municipio, que a la vez sirven de vías de comunicación hacia regiones de los municipios vecinos.

1.8.2 Medios de transporte

En lo que respecta a medios de transporte, al municipio convergen los buses extraurbanos que atienden el traslado de personas que provienen de la Ciudad Capital de Guatemala, hacia los municipios de Jutiapa, Asunción Mita, Santa Catarina Mita y Agua Blanca, al departamento de Jalapa y la frontera con la República de El Salvador; así también el servicio de buses que de la Cabecera

Municipal de Jutiapa trasladan personas hacia los departamentos de Chiquimula e Izabal.

Para el transporte de personas dentro del Municipio, se cuenta con el servicio de camionetas, moto taxis y pick up, que hacen su recorrido a las diferentes comunidades que lo conforman e inclusive a comunidades de municipios vecinos.

1.8.3 Educación

Los servicios de educación en el Municipio, son cubiertos por medio de centros educativos de carácter público y privado, los cuales atienden a la población escolar desde el nivel pre-primario hasta el nivel universitario, cubriendo tanto el área urbana como rural de la forma siguiente:

Cuadro 3
Municipio El Progreso – Jutiapa
Distribución de establecimientos Educativos
Año 2002

	ÁREA		ESTABLECIMIENTOS	
	URBANA	RURAL	PUBLICOS	PRIVADOS
NIVEL PRE-PRIMARIO	4	9	10	3
NIVEL PRIMARIO	5	13	15	3
NIVEL SECUNDARIO	3	2	3	2
NIVEL DIVERSIFICADO	1		1	
NIVEL UNIVERSITARIO	1			1
TOTAL	14	24	29	9

FUENTE: Elaboración propia con base en el Informe Estadístico de la Comisión Nacional de Analfabetismo CONALFA del Año 2002, para el Municipio de El Progreso, Jutiapa.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayor cantidad de centros educativos habilitados cubren los niveles preprimario y primario, en menor escala el nivel secundario y diversificado, esto debido a que gran parte de los niños o jóvenes, luego de terminar su educación primaria, son incorporados a las tareas laborales para ayudar al ingreso familiar.

1.9 SERVICIOS

Son elementos primordiales en el desarrollo de una comunidad o población, que permite a sus habitantes satisfacer necesidades básicas y tener un mejor nivel de vida, para el efecto se pueden subdividir en estatales, municipales y privados:

1.9.1 Estatales

Los servicios estatales son aquellos que el gobierno central atiende por medio de los diferentes ministerios.

- **Salud**

En lo que refiere a los servicios de salud, se cuenta con un centro de salud ubicado en la Cabecera Municipal, dos puestos de salud ubicados en las aldeas el Ovejero y Acequia respectivamente, lo que indica que existe una deficiente capacidad de servicios de salud para cubrir la demanda de atención médica gubernamental de la población. Los problemas de salud que más afectan a los pobladores son de origen intestinal e infecciones respiratorias.

- **Alumbrado público**

Durante el trabajo de campo efectuado, se pudo constatar que el 88% de los poblados visitados cuentan con servicio de alumbrado público, especialmente las comunidades que cuentan con un centro poblado bastante numeroso, en otros casos el servicio es prestado en forma parcial.

- **Educación**

Como se indicó anteriormente, el número de establecimientos públicos que atienden el servicio de educación asciende a la cantidad de 29 establecimientos ubicados tanto en el área rural como urbana, atendiendo la educación desde el

nivel pre-primario hasta el nivel diversificado e inclusive el nivel universitario.(Ver cuadro 2).

1.9.2 Municipales

Comprende todos los servicios que presta la municipalidad del Municipio, para atender las necesidades básicas de su población.

- Servicio de agua

Durante el trabajo de campo efectuado, se determinó que el 88% de los poblados visitados cuentan con el servicio de agua, el cual se puede calificar como servicio de agua entubada, en virtud de que no se le da tratamiento de purificación, inclusive en la Cabecera Municipal, de acuerdo a lo manifestado por los encargados de la Oficina de Servicio de Agua de la Municipalidad del Municipio y en el Centro de Salud

- Drenajes

Se estableció que los centros poblados que cuentan con el servicio son: La Cabecera Municipal, la Aldea Acequia y el Caserío el Pino, también se constató que en la aldea Valle abajo sé esta implementando este servicio el cual beneficiará aproximadamente a 162 hogares, careciendo de dicho servicio el resto de comunidades que conforman el Municipio, por lo que existen los drenajes a flor de tierra, que afectan el medio ambiente de estas comunidades.

- Recolección de basura

Este servicio se presta solamente en la Cabecera Municipal y aldeas adyacentes a la misma. La Municipalidad subsidia el servicio de recolección de basura en el edificio Municipal, escuelas y centro de salud. Sin embargo a los vecinos se les cobra Q 10.00 por la recolección mensualmente

- Tratamiento de desechos sólidos

Existe el relleno sanitario (basurero) en el entronque de la Aldea El Peñoncito que colinda con la carretera Panamericana, en el cual se efectúa con procedimientos rudimentarios la compactación de los desechos sólidos.

- Mercados

Existe un mercado en la Cabecera Municipal, con infraestructura formal de block con techo de terraza en el primer nivel y de lámina de zinc en el segundo. En el cual se distribuye a la población productos de la canasta básica familiar y otros de primera necesidad. Las aldeas y caseríos no disponen de instalaciones para este fin, el día de plaza es sábado.

- Rastro

Para el destace de ganado mayor existe una instalación de tipo rústico, ubicado en el Barrio El Tamarindo del casco urbano, según información recabada en el MAGA, este rastro no cuenta con asistencia técnica, es decir, no se cumple al 100% con la normativa de Sanidad Pública.

- Cementerios

Este servicio lo cubren dos cementerios ubicados: Uno en la Aldea El Porvenir y otro en la Aldea Las Pozas de Agua.

- Salones de usos múltiples

Existen 2 salones de usos múltiples de carácter comunal ubicados uno en el centro urbano y el otro en la Aldea Acequia, paralelamente existen varios salones privados que brinda el mismo servicio en todo el Municipio

1.6.3 Privados

Comprende todos los servicios que presta las personas o entidades privadas, para atender necesidades básicas de la población del Municipio.

- **Energía eléctrica**

Todas las comunidades del Municipio cuentan con el servicio de energía eléctrica, el cual es proporcionado por la compañía DEORSA, la cual presta un servicio que se puede catalogar de regular, debido a que presenta bajones constantes de corriente que hacen peligrar los aparatos eléctricos; Existe una mínima proporción de habitantes que por diferentes razones personales, no cuentan con dicho servicio.

- **Salud**

En la Cabecera Municipal, existen cinco (5) clínicas médicas que atienden medicina general y algunas especialidades, así también se cuenta con el hospital de nutrición infantil “Padre Pedro” a cargo de la Asociación de Obras Sociales Hospital Infantil Padre Pedro Martínez Cano (Obras Sociales Padre Pedro).

- **Educación**

El servicio educativo que presta la iniciativa privada del municipio comprende los niveles pre-primario, primario, secundario y universitario, con un total de nueve (9) establecimientos educativos, ubicados principalmente en la Cabecera Municipal.

- **Templos religiosos**

En el municipio existen varios templos religiosos en los cuales se profesan el cristianismo principalmente, entre ellos, la religión Católica cuenta con una iglesia en la Cabecera Municipal, así como capillas y otras instalaciones en

diferentes comunidades. Las Iglesias protestantes han crecido en los últimos años, contando con más de 10 iglesias en todo el Municipio.

1.7 FACTOR TIERRA

La relación de propiedad de la tierra y su concentración son factores determinantes en la economía de los hogares, a continuación se presenta un análisis del mismo

1.7.1 Tenencia

El régimen de tenencia de la tierra incide en el desarrollo económico de los hogares, puesto que los beneficios resultantes de la utilización de la tierra dependen de las condiciones de propiedad que tenga sobre ella el productor. Detallándose en el siguiente cuadro la forma de tenencia de la tierra por número de fincas y porcentaje:

Cuadro 4
Municipio El Progreso – Jutiapa
Tenencia de la tierra
Año 2002

Tenencia de la tierra	No. De Fincas	%
Propia	153	69
Arrendada	53	25
Otras	12	6
Total	218	100

FUENTE: Investigación de Campo grupo EPS, Segundo semestre de 2002

Con los datos obtenidos en la investigación de campo, se determino que la tenencia de tierra en propiedad es la forma que predomina con relación a la forma de arrendamiento como lo muestra el cuadro anterior, la forma restante corresponde a porciones de terreno que son dadas a las personas sin costo, en estos casos se puede indicar a las personas que cuidan de los terrenos principalmente.

1.7.4 Concentración

La concentración de la tierra en Guatemala, sigue siendo tan elevada como hace 20 años, pese a que en la actualidad se dispone de alrededor de 2 millones de manzanas más de terreno, producto de la destrucción del área boscosa.

La concentración de la tierra se presenta con mayor grado en las fincas subfamiliares que alcanzan una extensión territorial de 391 manzanas que representan el 91% del total de la extensión explotada, mientras que el número de propietarios es del 86%.

1.7.5 Usos

El uso actual del suelo en el Municipio, está dedicado a extensiones de cultivos agrícolas, debido a que la mayoría de sus habitantes se dedica a esta actividad productiva por ubicarse en un lugar estratégico para el comercio internacional con el vecino país de El Salvador.

El uso potencial del suelo en este Municipio es el siguiente:

5,362.50 manzanas en pastos naturales y cultivos anuales como tomate, chile, cebolla, equivalente a 47.99%. 3,875 manzanas en maíz y frijol sorgo y arroz equivalente a 34.68%. 1,625 manzanas en pastos cultivados y cultivos permanentes; básicamente el uso del suelo o de la tierra en el Municipio se concentra para la agricultura limpia anual, pastos naturales, tierras inundables y área urbana.

CAPÍTULO II

COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

2.6 CULTIVO DE CEBOLLA

La producción agrícola del municipio El progreso, es una actividad primordial para sus habitantes, la cual les proporciona productos para su autoconsumo y para la comercialización, así mismo es una fuente importante de empleo.

Uno de los cultivos más importantes para la economía del Municipio, es la producción de cebolla, la cual es una fuente importante de ingresos para los agricultores que se dedican al mismo. es un producto que desarrollan los agricultores propietarios o arrendatarios de en microfincas y fincas subfamiliares, especialmente en los terrenos ubicados en la Laguna de Retána. Para su desarrollo se utilizan un promedio de 20 manzanas, con una producción anual de 3,450 millares de cebollas, con un valor de Q517,500.00.

La producción obtenida por los agricultores del Municipio, tiene como principal mercado la república de El Salvador, debido a la facilidad de acceso que se tiene entre ambas regiones y la demanda constante durante todo el año de este producto; también abastece el mercado nacional, pero en menor porcentaje.

2.7 SITUACIÓN ACTUAL

La comercialización del cultivo de cebolla, en el municipio El Progreso se desarrolla de acuerdo a condiciones culturales y de conveniencia del productor y el mayorista.

2.7.1 Proceso de comercialización

El proceso de comercialización es un sistema de trueque, de transferencia de derechos de propiedad, distribución física o información de sistemas desde el

punto inicial de la producción hasta el consumidor final, presentando a continuación las condiciones que presenta la comercialización de la cebolla producida en el Municipio:

- **Concentración**

Se refiere al proceso de concentrar la producción de una región en un centro de almacenamiento o de acopio para su posterior distribución. En el Municipio se carece de centros de acopio para la producción de cebolla, por consiguiente se utiliza un acopio de tipo terciario, el cual consiste en el proceso que llevan a cabo los acopiadores rurales o camioneros, quienes se presentan a las unidades productivas a comprar las cosechas, para luego trasladarla a los centros de distribución en la ciudad Capital o en la República de El Salvador.

- **Equilibrio**

Se refiere a toda actividad que regula el flujo de la producción y las necesidades de consumo. Su finalidad es la de abastecer los productos que se van a vender en cantidad, tiempo y forma que demandan los productores. La cebolla es un producto cuya demanda en el mercado nacional o internacional es constante, por su carácter perecedero y la falta de centros de acopio en la región, la producción de los agricultores de la región se comercializa inmediatamente después de la cosecha, por consiguiente no es posible la realización de la función de equilibrio por parte de los agricultores, quienes venden su producto conforme a las condiciones que presenta el mercado al momento de realizar su transacción, lo que limita la obtención de mejores utilidades en su actividad productiva.

- **Dispersión**

Consiste en la distribución del producto hasta el último punto de venta y en algunos casos solo al lugar convenido con el intermediario. En este sentido la

actividad de dispersión, la ejecutan acopiadores rurales o camioneros, que recogen la producción en las unidades productivas, para distribuirla en los mercados consumidores a su conveniencia; actividad que no afecta al productor, quien se desliga del proceso en el momento de efectuar la venta de su producción.

2.7.2 Análisis del proceso de comercialización

Tiene como objetivo formular proposiciones tendientes a incrementar la eficiencia, tanto física como económica del proceso. Un productor será más eficiente que otros, si mantiene la calidad de un producto constante; en consecuencia el productor obtiene mayores precios y/o el consumidor paga menos precio.

2.7.2.1 Análisis institucional

Analizar quien realiza la comercialización, es establecer la estructura del proceso. Se vincula organismos de comercialización, empresas públicas y privadas, relaciones económicas y sociales de los participantes tales como productor, intermediario, consumidores:

- **Productor:**

Es el elemento inicial del proceso, quien realiza la actividad de producción de productos terminados, en el caso del cultivo de cebolla se refiere al agricultor del municipio de El Progreso, Jutiapa.

- **Mayorista o acopiador rural:**

Se refiere a los intermediarios que adquieren el producto a los agricultores formando grandes lotes para distribuirlo a otros intermediarios o al consumidor final. En el proceso de comercialización de la cebolla producida en el Municipio,

se refiere a los acopiadores rurales o camioneros, provenientes de la región o bien de la república de El Salvador.

- **Minorista:**

Son los intermediarios que adquieren el producto al productor o bien al mayorista, en cantidades pequeñas para fraccionar el producto y venderlo al consumidor final al menudeo, estos se ubican en los mercados cantonales o expendios de verduras en los barrios o colonias de las áreas urbanas.

- **Consumidor final:**

Es el elemento objetivo del proceso de producción, la demanda de un producto depende de la satisfacción de sus necesidades. Los consumidores de cebolla son la gran mayoría de personas, debido a la variedad de usos que se le dan al producto, el cual se puede utilizar como sazónador de comidas o bien para la preparación de ensaladas.

2.7.2.2 Análisis estructural

La estructura de mercado determina la conducta de los intermediarios y esta determina a su vez la eficiencia de la comercialización.

- **Estructura del mercado:**

El mercado de la producción de cebolla del Municipio, es de carácter oligopsonio, el cual consiste en una gran cantidad de oferentes constituidos por los agricultores de la región y pocos demandantes que son los acopiadores rurales.

- **Conducta de mercado:**

El comportamiento de las condiciones del mercado se establece de acuerdo a las condiciones de la oferta, demanda, calidad y volumen de la producción,

derivado de la estructura de mercado, la conducta del mismo es establecida por los acopiadores rurales, quienes establecen las condiciones de compraventa, de acuerdo a sus conocimientos sobre las condiciones de la oferta del producto en el mercado al momento de la transacción, la cual influye en forma positiva o negativa en el precio de la cebolla, factores que aprovechan para su beneficio los intermediarios, sin importarle los costos en que el productor haya incurrido en su cultivo.

- **Eficiencia del mercado:**

Se refiere a la aplicación de métodos y tecnologías en la búsqueda de mayores ganancias para la generación de un mejor producto a menores costos. Agrega eficiencia al sistema de comercialización y satisfacción a los consumidores.

La falta de procesos técnicamente establecidos por los productores impide la obtención de cosechas que presenten calidad, homogeneidad y un mejor volumen de producción, condiciones que limitan a los agricultores de la región obtener mejores precios de venta, por consiguiente la eficiencia del mercado es obtenida por los intermediarios quienes pueden obtener bajos precios de compra y mayores utilidades al venderlo a los minoristas.

2.7.2.3 Análisis funcional

Se refiere a la clasificación de las actividades que se desarrollan en el proceso de mercadeo y se divide en: funciones de intercambio, funciones físicas y funciones auxiliares o complementarias.

- **Funciones de Intercambio:**

El proceso de compraventa se realiza por medio de la inspección, en la cual el mayorista se presenta al lugar de producción, para definir las condiciones de la negociación. La determinación del precio del producto la impone el mayorista de

acuerdo a las condiciones del mercado, condicionado por el volumen de la oferta de cebolla existente en el mercado al momento de la transacción.

- **Funciones físicas:**

Se refiere a la transferencia de los productos de estado físico, ocasionando costos adicionales, incrementando el precio de los mismos. De acuerdo a lo anterior, en el proceso de comercialización de la cebolla, el productor se limita a la producción, levantado y clasificación de la cosecha y no agrega otro valor a su producto, mientras que las funciones de acopio, almacenamiento, embalaje y transporte del producto, las realiza el acopiador rural o camionero. Las cebollas se clasifican por el tamaño de su bulbo, en manojos de 50 unidades para su transporte

- **Funciones auxiliares o complementarias:**

Se refiere a actividades complementarias como información de precios y mercado, que el productor conoce solamente por la experiencia, siendo el acopiador rural quien mejor maneja la misma y la utiliza de acuerdo a su conveniencia. En cuanto a la aceptación de riesgos, el productor se limita al logro de una buena cosecha y a la venta inmediata de la misma; los riesgos de almacenamiento, transporte, manejo del producto y otros que conlleve el proceso de comercialización, los asume el mayorista.

2.7.3 Operaciones de comercialización

Se refiere a las actividades, procesos o etapas que se realizan con los productos desde su producción hasta su consumo.

- **Canales de comercialización:**

Los canales de comercialización se encargan de ejecutar el trabajo de desplazar los bienes de los productores a los consumidores finales. Para la

producción de cebolla en el municipio de El Progreso, los niveles de comercialización utilizados, son el nivel cero para los pequeños productores quienes lo venden directamente al consumidor final y nivel uno para los medianos y grandes productores, quienes venden su producto a los acopiadores rurales, terminando ahí el proceso de comercialización para el productor, tomando en cuenta que la distribución del producto al mercado consumidor es función exclusiva del mayorista

- **Márgenes de Comercialización:**

El margen de comercialización es la diferencia entre el precio que paga el consumidor y el que recibe el productor. La cebolla es comercializada por millares, variando su precio de acuerdo a la oferta, la cual en épocas en que la oferta baja, el mayorista paga un promedio de Q.150.00 por millar, como se puede observar en el cuadro que se presenta a continuación.

Cuadro 5
Municipio El Progreso - Departamento de Jutiapa
Producción de Cebolla
Unidad de Medida: millar
(Cifras en Quetzales y %)

	Precio De Venta	Margen Bruto	Costo De Mercadeo	Margen Neto	% Rend. S/Inver.	% De Particip.
Productor	150.00					60
Mayorista	200.00	50.00	5.92	44.08	29	20
Transporte			1.00			
Acarreo			0.50			
Alquiler			0.42			
Sueldo			4.00			
Minorista	250.00	50.00	1.81	48.19	24	20
Acarreo			1.00			
Alquiler			0.50			
Total		100.00		92.27		100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002

El cuadro de márgenes de comercialización, indica que el mayorista es el intermediario que obtiene el mas alto rendimiento sobre la inversión efectuada al

adquirir el producto directamente del agricultor y en grandes cantidades, mientras que el minorista obtiene un porcentaje menor pero a la vez significativo al comercializar la cebolla con el consumidor final, debido que adquiere pequeñas cantidades del mayorista y vende el producto al menudeo; con los resultados obtenidos se puede determinar que los intermediarios pueden obtener una tasa de rendimiento mayor a la que ofrecen las entidades bancarias o financieras reguladas del país, en el corto, mediano o largo plazo. En lo que refiere al porcentaje de participación en el precio de venta, se puede observar que el productor obtiene Q0.60 por cada quetzal pagado por el minorista, mientras que los intermediarios obtienen Q0.20 cada uno, al experimentar el precio inicial de venta un incremento del 20% por cada intermediario participante.

- **Factores de diferenciación:**

En el municipio se produce la cebolla chata mexicana, que se adapta a las condiciones de los suelos y el clima de la región, su destino como se indica anteriormente es el mercado nacional y principalmente a la exportación.

En cuanto a la calidad de cebolla producida no se puede considerar optima, debido a que no existe un control de producción que permita obtener un volumen de producto que presente un tamaño uniforme en el mayor porcentaje de sus unidades.

No existe una programación de ventas del producto, la misma se hace cuando conforme se de la cosecha, por lo que este proceso depende del tiempo en que se termina el proceso del cultivo; condiciones que no permiten mantener una presencia constante en el mercado consumidor.

Como se ha indicado con anterioridad, el lugar de distribución se ubica en el centro de cultivo, a donde acuden los acopiadores rurales a efectuar la compra del producto, limitando las oportunidades del agricultor de agregar valor a su producción.

La forma de comercializar el producto es en manojos de 50 cebollas frescas, clasificadas por el tamaño de su bulbo, transportadas en pick up proporcionado por el acopiador rural.

2.8 COMERCIALIZACIÓN PROPUESTA

El objeto de proponer cambios y mejoras en los procesos de comercialización actual, es la maximización de los márgenes de utilidad que el productor puede obtener de sus cosechas, así también proporcionar un producto fresco, de calidad y a un buen precio al consumidor final.

2.8.1 Proceso de comercialización

Conforme análisis al proceso actual utilizado por los productores del Municipio, se propone lo siguiente:

- **Concentración:**

Es necesario organizar a los productores de cebolla, principalmente a los establecidos en la Región de la Laguna de Retana, principal centro de producción del Municipio en una Asociación, misma que debe habilitar un centro primario de acopio de fácil acceso para las distintas unidades productivas asociadas, así como de agricultores no asociados que deseen vender su producto a la organización, así como la habilitación de otro centro de acopio de tipo secundario en la cabecera Municipal, con el objeto de reunir la producción de los pequeños productores que convergen al mercado municipal a vender sus cosechas, debiendo proporcionar la organización el transporte correspondiente,

para la recolección de la cebolla en los centros de producción y su posterior distribución a los mercados consumidores, cuando el caso lo requiera.

- **Equilibrio:**

Para el almacenamiento del producto reunido, la Asociación habilitará un granero o silos especialmente acondicionados para la conservación del producto, el cual requiere de habientes secos y ventilados. Por su carácter perecedero, la cebolla se debe almacenar por tiempo mínimo necesario.

La cebolla se puede almacenar por medio de ristras (trenza hecha con los tallos de los ajos o cebollas), las cuales se cuelgan en lugar seco y ventilado. También se pueden conservar amontonadas, formando una capa de 80 centímetros de espesor, aislada del suelo mediante un entramado de madera, siendo las temperaturas bajas, el ambiente seco y la buena ventilación, requisitos indispensables para una buena conservación.

Para evitar la brotación de los bulbos almacenados se emplea Hidracina maleica 10 o 20 días antes de la recolección.

- **Dispersión:**

El proceso de distribución de la producción, se puede realizar de cuatro formas:

- a) **Directa a los mayoristas**

Se sugiere que la negociación del producto para los mayoristas, se haga exclusivamente para la exportación, especialmente para la República de El Salvador, debido a que es un mercado que ofrece una demanda constante del producto, fácil acceso al Municipio y precios favorables, así mismo, se puede surtir el mercado nacional, por las facilidades de acceso que se tiene con la ciudad capital, que es el mercado consumidor local más importante.

b) Directa a los mayoristas industriales.

La asociación puede abastecer el mercado industrial, mediante la implementación de contactos directos a las empresas procesadoras de cebolla, debiendo para el efecto cubrir los costos de transporte considerando el volumen del producto a ofrecer.

c) Al mercado la terminal de la Ciudad Capital.

Por la cercanía y las facilidades de comunicación con la Ciudad Capital, se sugiere que la asociación traslade directamente el producto al mercado la terminal, que es el principal centro de distribución de granos y hortalizas del país, mediante la utilización de transporte propio o arrendado, con el objeto de lograr las mejores condiciones de venta a los minoristas.

d) Directa al consumidor final.

Para este caso se sugiere que se atienda solamente el mercado local, para abastecer a los habitantes del Municipio.

Para la comercialización y transporte de la cebolla se utilizan manojos de 12 a 15 unidades, con hojas limpias, recortando algo las raíces. La cebolla seca se comercializa en sacos de malla rojiza y con un peso aproximado de 25 kilogramos o bien de 55 libras. Debiendo clasificar los bulbos por tamaños, dependiendo de las preferencias del mercado.

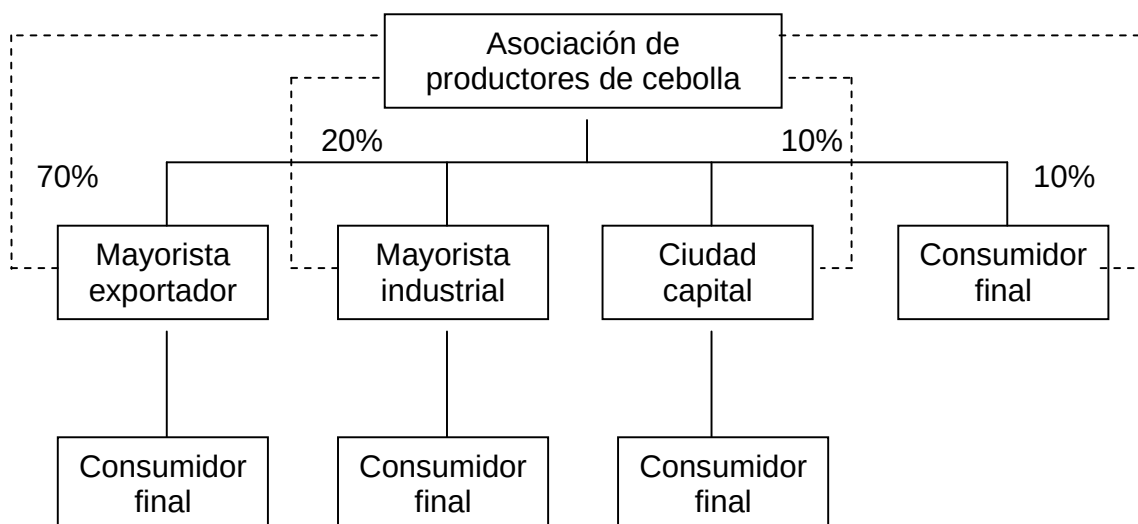
2.8.2 Operaciones de comercialización

Para realizar el proceso de comercialización del producto, es necesario tomar en cuenta los factores que interceden en todo proceso como lo son:

- **Canales de comercialización:**

La cebolla es un producto que permite ser comercializado en el nivel tres, en el cual se incluyen a los mayoristas, mayoristas industriales y detallistas, quienes son los encargados en forma individual e independiente de hacer llegar el producto al consumidor final.

Gráfica 1
El Progreso – Jutiapa
Producción de Cebolla
Canales de Comercialización Propuestos
Año: 2002



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002

Como se puede observar en la gráfica, la asociación será el ente encargado de reunir la producción de cebolla de la región, que luego comercializará a los diferentes intermediarios, quienes harán llegar el producto procesado o en su forma natural hasta el consumidor final. Así también se podrá comercializar directamente al consumidor final proveniente de la región.

Dentro de los intermediarios se puede identificar al Mayorista exportador, conformado por las personas provenientes de la región o de la república de El Salvador, que se dedican al abastecimiento de productos agrícolas al vecino país. El mayorista industrial conformados por la industria nacional que se dedica al procesamiento de alimentos de origen vegetal, que utilizan la cebolla como materia prima. La ciudad capital con los mayores centros de comercialización de productos agrícolas del país, como el mercado la terminal y la CENMA. El consumidor final, compuesto por la población del Municipio, que será abastecida directamente por la asociación en el mercado local.

- **Márgenes de comercialización:**

Los márgenes de comercialización estimados para la comercialización de la producción de cebolla del Municipio se detallan a continuación:

Cuadro 6
Municipio El Progreso - Departamento de Jutiapa
Producción de Cebolla
Unidad de Medida: millar
(Cifras en Quetzales y %)

	Precio De Venta	Margen Bruto	Costo De Mercadeo	Margen Neto	% Rend. S/Inver.	% De Particip.
Asociación	150.00					60
Mayorista	200.00	50.00	5.92	44.08	29	20
Transporte			1.00			
Acarreo			0.50			
Alquiler			0.42			
Sueldo			4.00			
Minorista	250.00	50.00	1.81	48.19	24	20
Acarreo			1.00			
Alquiler			0.50			
Total		100.00		92.27		100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002

Para el calculo de los márgenes de comercialización se ha utilizado el precio de venta máximo obtenido por los productores, en donde los intermediarios pueden

obtener los márgenes de utilidad y porcentajes de participación calculados en el análisis presentado con anterioridad.

Las estimaciones anteriores pueden variar de acuerdo al precio de mercado que tenga el producto en el momento de su transacción, las políticas de comercialización de la asociación y el costo de los insumos para su comercialización.

Para el caso de la venta del producto a los mayoristas, el margen de comercialización para el productor se puede mantener, pero el de la asociación puede disminuir, debido a que las características de comercialización cambian, por el volumen de producto que se vende y que el mayorista regularmente proporciona el transporte del centro de venta, hacia su mercado consumidor, estas condiciones hacen disminuir el precio de venta y a la vez los costos de comercialización de la asociación.

- **Factores de diferenciación:**

La producción de cebolla, debe cumplir con los requisitos establecidos por el mercado consumidor, para competir de mejor manera con los productores de otras regiones, entre los cuales se puede detallar lo siguiente:

- La calidad del producto se puede mejorar mediante la utilización de técnicas de producción que permitan optimizar y uniformar el producto en calidad y tamaño, debiendo la asociación proporcionar a los productores semillas, asesoramiento para la preparación de suelos, insumos para el cuidado de los cultivos, técnicas de riego y otros que permitan la obtención de un producto competitivo en los mercados consumidores.

- Debe existir una programación de ventas, de acuerdo a los periodos de cosecha, con el objeto cumplir con los compradores y mantener una constante presencia en el mercado consumidor, que permita obtener la confianza de los consumidores mayoristas y minoristas.
- Como se ha indicado anteriormente, el lugar de entrega o distribución del producto se hará tanto en el centro de acopio, centros de producción de los consumidores industriales y mercados detallistas.
- El producto se transportará en manojos de 50 unidades y preferentemente en vehículos ventilados; para la cebolla seca y sin tallo, se utilizara sacos de brín que permitan su ventilación y facilidad de transporte.

2.9 ANÁLISIS COMPARATIVO

La utilización adecuada de los elementos de la comercialización, puede permitir a los productores de la región obtener las mejores condiciones de comercialización de su producción de cebolla, participando con un producto de calidad y conociendo en forma anticipada las condiciones de compraventa que prevalece en el mercado consumidor, lo que permita mantener o mejorar los precios de venta, en beneficio del productor.

2.10 APLICACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN

Se deben considerar los siguientes elementos para lograr los mejores beneficios, en el proceso de comercialización:

- **Producto:**

La cebolla es una hortaliza, cuyo bulbo está formado por la base de las hojas, tiene amplio uso culinario, se consume en ensaladas, salsas, condimento y

acompaña las comidas, para darle sabor, por lo que es considerada una especie.⁹

La cebolla es un producto agrícola, que tiene una demanda constante en cualquier época del año y su oferta varia de acuerdo a la capacidad de los productores para abastecer el mercado consumidor.

- **Precio:**

El precio es la cantidad monetaria que el productor está dispuesto a vender su producto o servicio, así como la suma de valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar el producto o servicio. Esta determinado por varios factores, entre los que se puede mencionar el volumen de compra, zonas de producción nivel de ingresos, gustos y preferencias, producción, calidad y demanda del producto.

Para el caso de la producción de cebolla, su precio varia da de acuerdo a la fluctuación de la oferta en el mercado consumidor; por lo que es necesario ofrecer productos homogéneos en tamaño y calidad, con el objeto de demandar un mejor precio al comercializar el producto.

- **Plaza:**

Se determina como plaza el lugar en el que convergen vendedores y compradores, para efectuar el intercambio de propiedad de los derechos de un producto o servicio.

La producción de cebolla del Municipio, atiende los mercados consumidores nacional e internacional; en lo que refiere el mercado nacional este se ubica en

⁹ Microsoft Corporation. "Biblioteca de consulta Microsoft® Encarta® 2003©". 1993-2002. Reservados todos los derechos. "La Cebolla y su cultivo"..

el ámbito local en el Departamento y la Ciudad Capital, que es el mayor centro de comercialización del país, mientras que el mercado internacional, esta constituido por la demanda proveniente de la República de El Salvador, que es el mayor demandante de la producción, por su cercanía y facilidad de acceso a los centros productivos del Municipio.

- **Promoción:**

Se refiere a la acción informativa o de opinión, pensada y/o realizada con la intención de crear y estimular el interés a favor de un producto o servicio para el logro de un fin concreto, utilizando los instrumentos promocionales como publicidad, promoción de ventas, publicidad no pagada y ventas personales.

Las características que presenta la demanda de la producción de cebolla, permiten determinar que este producto no necesita de publicidad, debido a que es un de consumo diario y que el producto cultivado en el Municipio cuenta con un espacio en los mercados nacional e internacional, por lo que es necesario mantener e incrementar su participación, mediante el ofrecimiento de un producto que cumpla con los requisitos de calidad que exigen los consumidores, para lo cual se necesita de una fuerza de ventas, que permita comercializar la producción en las mejores condiciones, que brinden los beneficios esperados por los productores y permita la estabilidad y el crecimiento de la asociación de productores de cebolla de la región.

CAPÍTULO III

ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

3.1 ORGANIZACIÓN

Es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común, mediante la división del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.¹⁰

3.2 ORGANIZACIONES EXISTENTES

En el municipio El Progreso, las organizaciones existentes son de tipo social y pro-mejoramiento de las comunidades.

Las organizaciones sociales de mayor importancia son: la Asociación de Ganaderos y Agricultores de El Progreso (A.G.A.P.), entidad sin reconocimiento legal al momento de efectuarse el trabajo de investigación, que agrupa principalmente a los ganaderos de la región y algunos agricultores, su función se ha limitado a la organización de eventos de tipo social y cultural. Otra entidad importante es la Asociación de Obras Sociales Hospital Infantil Padre Pedro Martínez Cano (Obras Sociales Padre Pedro), que administra el Hospital de Nutrición Infantil Padre Pedro ubicado en el casco urbano del Municipio.

Los comités pro-mejoramiento, son organizaciones de vecinos creadas para coordinar con la municipalidad de El Progreso las actividades de desarrollo y bienestar colectivo de cada comunidad, organizaciones que se encuentran reconocidos legalmente por la gobernación departamental, cuentan con una estructura formada por un presidente, un secretario, un tesorero y cuatro

¹⁰ James A.F. Stoner, Charles Wankel. Administración Tercera Edición. Editorial Prentice hall Hispanoamérica, S.A. 1989. Pág. 265.

vocales, elegidos por la comunidad que representan. Todas las aldeas que conforman el Municipio, cuentan con un comité.

En cuanto a organizaciones productivas, existe la Asociación de Agricultores de la Laguna de Retana, la cual no tiene reconocimiento legal y agrupa a los agricultores de la región, pero básicamente la mayoría de los productores trabajan individualmente su producción, así como la comercialización de las cosechas obtenidas.

3.4 ORGANIZACIÓN PROPUESTA

La propuesta de la organización para el sector de productores de cebolla del municipio el Progreso, se ha basado en los aspectos culturales y organizativos de los pobladores, con el objeto de que sea de fácil aceptación y comprensión.

3.4.1 Tipo

La información obtenida durante el desarrollo del trabajo de campo, permite concluir que la organización que se puede adaptar a las necesidades de los productores de cebolla son los de una asociación, la cual se puede denominar **“Asociación de Productores de Cebolla de La Laguna de Rétana”**.

3.3.2 Justificación

La forma individual de producción que utilizan, los productores de cebolla de la región de la Laguna de Retana y comunidades del municipio El Progreso, no les permite obtener beneficios reales en sus cosechas y en la comercialización de su producto. Ante la necesidad de obtener mayores beneficios individuales y colectivos para los agricultores es necesario su organización en una entidad legal y con estructura administrativa formal, que permita desarrollar sus actividades productivas en un ambiente de seguridad y apoyo tanto en el campo técnico como en lo económico.

3.4.3 Objetivos

La organización de un grupo de personas en un ente productivo, tiene la función de buscar el logro de objetivos generales y específicos, que coadyuven al beneficio individual de sus asociados y por ende de la comunidad que les rodea.

- **Objetivo general**

Promover el desarrollo económico y social de los productores de cebolla y de la comunidad que les rodea, mediante el uso adecuado de las técnicas de producción, comercialización y organización empresarial del cultivo de la cebolla.

- **Objetivos Específicos**

- Maximizar las cosechas de cebolla mediante técnicas adecuadas de cultivo y conservación de los suelos, así como su entorno ecológico
- Obtener cosechas de cebolla que cumplan con los requisitos de tamaño y calidad que demande los mercados nacional e internacional para su consumo.
- Minimizar los costos en la adquisición de insumos, herramientas, maquinaria, equipo y otros elementos necesarios para el desarrollo del cultivo de cebolla.
- Uso de técnicas adecuadas de acopio, almacenamiento y distribución del producto, para ofrecer al mercado consumidor un producto en las mejores condiciones de frescura y calidad.

- Utilizar las técnicas de comercialización adecuadas, para obtener las mejores condiciones de venta del producto.
- Proporcionará al agricultor los conocimientos técnicos y administrativos para el uso racional de sus recursos, el control adecuado de sus gastos e ingresos en su actividad productiva.
- Proporcionar a la comunidad y al Municipio en general fuentes de trabajo e ingresos que mejoren las condiciones de vida de sus habitantes.

3.4.4 Funciones

La asociación se desempeñará como la entidad representativa de los productores de cebolla de la Laguna de Retana, ente con personalidad jurídica que propone el desarrollo de la actividad productiva del cultivo de cebolla, mediante la intervención ante las entidades públicas y privadas, para obtener asistencia técnica, insumos, herramientas, maquinaria, equipo y otros elementos que permitan a los agricultores maximizar sus cosechas, al menor costo posible, proporcionando al mercado consumidor un producto fresco y de calidad.

Así mismo tendrá como función la de fungir como el ente acopiador de la producción de sus asociados y agricultores de la región, desarrollando sistemas de comercialización y distribución que permita a los productores de cebolla, obtener el mayor margen de ganancia posible, con el menor riesgo.

3.4.5 Recursos

Es el conjunto de elementos humanos, físicos y financieros, que se interrelacionan en un momento dado para obtener un fin determinado. Para su puesta en marcha la asociación requiere de los recursos siguientes:

- **Humanos**

El recurso humano es el elemento más importante dentro de la estructura funcional de una organización.

La asociación debe contar inicialmente con una junta directiva conformada por sus asociados, la cual contara con la asamblea general compuesta por un mínimo de 10 agricultores, los cuales conformaran la Junta Directiva de la forma siguiente: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y 4 vocales, todos prestaran sus servicios adhonorem.

Para realizar las actividades administrativas y de acopio de la asociación, se debe contar con el siguiente personal asalariado:

Oficinas Administrativas

Numero de empleados	Nombre del puesto	Salario mensual	Total
Uno	Gerente	Q4,000.00	Q4,000.00
Uno	Subgerente	Q3,000.00	Q.3,000.00
Uno	Contador general	Q3,000.00	Q3,000.00
Uno	Jefe centro de acopio	Q3,000.00	Q3,000.00
Uno	Jefe de mercadeo	Q3,000.00	Q3,000.00
Uno	Jefe de producción	Q3,000.00	Q3,000.00
Uno	Perito contador	Q.1,500.00	Q.1,500.00
Uno	Auxiliar de producción	Q.1,500.00	Q.1,500.00
Dos	Promotores de venta	Q.1,500.00	Q3,000.00
Cuatro	Bodegueros	Q1,200.00	Q4,800.00
Uno	Piloto	Q1,200.00	Q1,200.00
Total planilla mensual			Q31,000.00

- **Físicos**

Los recursos físicos comprenden a todos los bienes materiales que necesita una organización para su Funcionamiento.

La asociación para su puesta en marcha necesita de los siguientes recursos físicos, los cuales pueden adquirirse en propiedad o bien arrendados, de acuerdo a las posibilidades o conveniencias económicas de la entidad.

- **Instalaciones**

Un Centro de Acopio y bodega (Propio o arrendado)

Un inmueble para la Oficina de Administración (Propio o arrendado)

- **Equipo agrícola**

Dos Bombas para fumigar

Dos Equipos para fumigar

Un Tractor (arrendado)

Dos carretones

- **Transporte**

Un camión (arrendado)

- **Mobiliario y equipo de oficina**

Ocho escritorios de metal

Dos computadoras

Dos impresoras para computadora

Dos máquinas de escribir

Dos líneas telefónicas

Una planta telefónica

Siete teléfonos

Ocho sillas secretaríaes

Veinte sillas plásticas

Dos Archivos de Metal

Cinco Sumadoras

- **Financieros**

Los recursos financieros para la puesta en marcha de la organización, se estiman en ochenta mil Quetzales exactos (Q120,000.00) para cubrir los renglones de inversión fija y capital de trabajo, monto que será financiado por los asociados quienes aportarán un cincuenta por ciento y el resto mediante un financiamiento externo, el cual puede provenir del sector público o privado de acuerdo a las condiciones que sean más favorables para la asociación.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se refiere a la interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una organización. La asociación tendrá una estructura organizacional formal, la cual se basará en dos aspectos fundamentales que son: La división del trabajo y la departamentalización, con el objeto de optimizar el desempeño de sus miembros y de las actividades en general de la organización.

3.5.4 Diseño Organizacional

Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de las unidades o secciones individuales de una organización para el logro del objetivo común, mediante el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la entidad.

La asociación se diseñará sobre la base de una estructura jerárquica basada en una autoridad formal legalizada, estructura que incluye la unidad de mando, división del trabajo y especialización , así como la departamentalización.

- **Unidad de Mando**

La cadena de mando de la organización especifica las relaciones existentes entre sus miembros y las unidades que supervisan, facilitando así el flujo de información y el trabajo entre unidades.

La Asociación se divide estructuralmente en secciones o departamentos cuyos miembros estarán subordinados a un solo superior, con el objeto de que cada miembro no enfrente demandas o prioridades contradictorias de múltiples jefes.

- **División del trabajo**

Consiste en asignar tareas o funciones y responsabilidades a las personas dentro de la organización de acuerdo a sus conocimientos técnicos y especializados, con el objeto de maximizar su trabajo para el logro de los objetivos de la entidad.

La asociación para el desarrollo de sus actividades contratará el personal especializado, para cubrir cada uno de los puestos habilitados dentro de la organización, debiendo llenar las siguientes características:

- **Personal Ejecutivo:**

Se requiere de personal con una profesión a nivel diversificado, técnico o universitario, con experiencia o conocimientos contables, mercadológicos, manejo de personal, relaciones humanas y otros de acuerdo al puesto asignado.

- **Personal Administrativo:**

Se requiere de personal profesional a nivel diversificado o técnico, para el desarrollo de las actividades secretariales, bodega, compras y ventas.

- **Personal operacional:**

Se requiere de personal con un nivel educativo mínimo a nivel primario, para desarrollar actividades de apoyo.

• **Departamentalización**

Refiere a la agrupación o concentración de los empleados, en unidades de trabajo de acuerdo a su especialidad y las funciones que les son asignadas y a la vez la integración adecuada de estas unidades de trabajo dentro de la organización, para el incremento de la eficiencia organizacional.

La asociación para su funcionamiento, se divide en las unidades o secciones que se detallan a continuación.

- Asamblea general
- Gerencia
- Subgerencia
- Contabilidad general
- Centro de acopio
- Sección de mercadeo
- Sección de producción

Cada una de las unidades descritas, se les asignara las actividades, obligaciones y responsabilidades de acuerdo a los fines para lo cual se han creado.

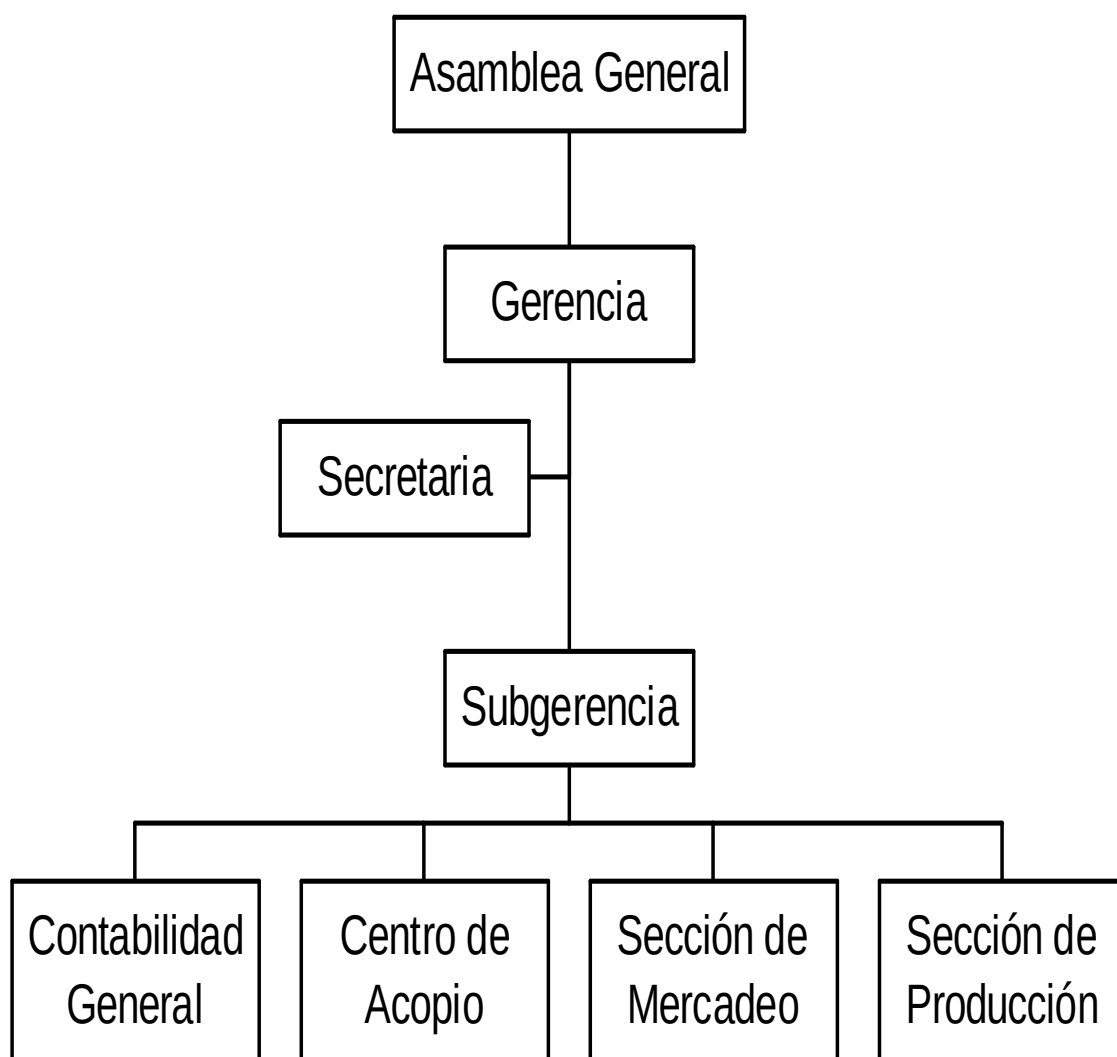
3.5.5 Sistema de Organización

Se refiere a los sistemas formales de autoridad que rigen en una organización para el logro de su eficiencia, en el desarrollo de sus actividades institucionales.

El sistema Organizacional a implementar en la asociación es el del tipo Lineal y Staff. Lineal porque la autoridad y responsabilidad se trasmite para cada nivel en forma lineal o directa, desde los mandos altos a los más bajos y Staff tomando en cuenta que conforme las entidades crecen, se vuelven mas complejas, los mandos lineales necesitan del apoyo de personal especializado y con experiencia para la eficiente ejecución de sus tareas.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente se propone el organigrama que representa la estructura organizacional de la asociación, que muestra en forma gráfica las líneas de autoridad y responsabilidad de cada unidad.

Gráfica 2
El Progreso-Jutiapa
Organigrama propuesto para la Asociación de
Productores de Cebolla de la Laguna de Retana
ASPROCELAR



Fuentes: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2002

3.5.6 Funciones básicas de las unidades administrativas

Las funciones básicas de las unidades que conformarán la estructura organizacional de la asociación, serán asignadas de acuerdo a la función que desempeñará conforme la estructura organizacional propuesta, lo cual facilitará la supervisión y la movilización de destrezas especializadas de las personas que participan en el proyecto.

- **Asamblea general:** Constituye el órgano superior de la asociación, le corresponde la orientación y determinación de las políticas de la misma, esta conformada por los agricultores asociados, quienes realizarán sus labores en forma adhonorem.
- **Gerencia:** Su función principal es la dirección y supervisión del funcionamiento de las actividades administrativas y operacionales de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Puesto remunerado a cargo de un profesional a nivel medio o universitario, en una carrera afín a las actividades administración y agrícolas.
- **Subgerencia:** Su función principal es el apoyo a las actividades gerenciales y sustituirá al Gerente en los casos de ausencia o impedimento. Puesto remunerado a cargo de un profesional a nivel medio o universitario en una carrera afín a las actividades administrativas y agrícolas.
- **Contabilidad:** Su función principal es el control de ingresos y egresos de la organización. Puesto remunerado a cargo de un perito contador con experiencia mínima de 2 años en puestos similares y estudios universitarios en la carrera de Auditoría.

- **Centro de acopio:** Su función principal será la administración y supervisión del centro de acopio. Esta unidad contará con tres puestos remunerados, conformada por un administrador o jefe a cargo de un profesional a nivel medio con conocimientos en actividades de bodega y manejo de productos agrícolas, dos bodegueros con primaria completa como mínimo.
- **Sección de Mercadeo:** Su función principal es la desarrollar las actividades mercadológicas y comerciales de la producción de cebolla. Unidad que contará con dos puestos remunerados, conformada por dos personas de preferencia con título a nivel medio en una carrera afín a las técnicas de mercadotecnia.
- **Sección de Producción:** Su función principal es la compra, control y distribución de insumos, herramientas y otros elementos para la producción, así como coordinador de asistencia técnica para los agricultores. Unidad que contará con el apoyo de tres puestos remunerados, conformados por un Jefe con conocimientos en las actividades agrícolas, dos bodegueros con educación primaria como mínimo.

3.6 REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para su funcionamiento las organizaciones requieren de elementos esenciales que les permitan su desarrollo y la eficiencia en las actividades productivas que lleva a cabo, para el logro de sus objetivos.

3.6.1 Localización

La asociación se localizará en el municipio el Progreso, del Departamento de Jutiapa, ubicando las unidades productivas y el centro de acopio en la región de

la Laguna de Retana, además de una sede administrativa la cual se ubicará en la cabecera Municipal.

3.6.2 Operación

Las operaciones de la asociación son las de administrar, coordinar y evaluar, los procesos de producción y comercialización de la producción de cebolla de los agricultores miembros.

3.6.3 Distribución

La asociación se conformará de dos sedes, una de las cuales se localizará en la región de la Laguna de Retana, cuya actividad se centra en la distribución de insumos, acopio, almacenamiento y distribución del producto, así como una sede en la cabecera Municipal, donde se ubicarán todas las funciones de tipo administrativas.

3.7 PROYECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La organización tiene como objetivo, cubrir aspectos de tipo social y económicos que sean de beneficio a sus asociados y a la comunidad en general, como se detalla a continuación:

3.6.1 Social

La proyección social que la asociación llevará a cabo, se enmarca en los servicios que a la comunidad puede prestar, apoyando obras de infraestructura que beneficien a la comunidad y por ende al municipio en general

3.6.2 Económica

La proyección económica, se centra inicialmente en los beneficios que obtendrán de ella los socios y agricultores en general que se dedican al cultivo

de cebolla, así también los beneficios a la comunidad, mediante la creación de fuentes de empleo.

3.6.3 Cultural

La implementación de técnicas administrativas, de producción y de comercialización permitirán a los agricultores y la comunidad la adquisición de nuevos conocimientos para su desarrollo cultural.

3.9 SOPORTE DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere a todos los elementos que dan soporte legal y técnico a las actividades a desarrollar por la organización.

3.9.1 Legales

En el marco jurídico las organizaciones productivas para su funcionamiento deben cumplir con normas de carácter externas como las leyes de carácter general y normas internas como políticas, manuales y normativos

3.7.2 Mercadológicas

En el aspecto de mercadeo, la asociación contará con una unidad específica para realizar las tareas de sondeo de los mercados consumidores en el ámbito nacional e internacional, con el objeto de proponer las mejores condiciones de venta de la producción.

3.7.3 Técnico

Las instituciones organizadas con fines de desarrollo social y económico para una región o comunidad estipulada, cuentan con el apoyo de instituciones públicas y privadas, las cuales como en el caso de la asociación agrícola propuesta pueden recibir asistencia de tipo técnica para realizar sus actividades

productivas, lo cual permite a los productores desarrollar sus cultivos mediante el uso de técnicas adecuadas al tipo de producto a producir.

3.7.4 Financiero

El apoyo financiero para la asociación, se obtendrá de los aportes económicos que cada uno de los asociados proporcione, en forma equitativa y por medio de aportes monetarios, bienes inmuebles o maquinaria y equipo.

3.7.5 Administrativo

Para su funcionamiento administrativo, la Asociación contratará el personal técnico adecuado para el desarrollo de sus actividades, mismas que se regirán por medio de las técnicas de administración, que se adapten a la forma estructural y tamaño de la organización.

CAPÍTULO IV

PROYECTO PRODUCCIÓN DE MANÍ

En la realización del trabajo de campo en el municipio El Progreso, Jutiapa, se identificaron algunas potencialidades productivas, que explotadas en forma adecuada, pueden ser de beneficio para el desarrollo de las comunidades que conforman el mismo. A continuación se presenta la siguiente propuesta de inversión:

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La propuesta sugiere el cultivo, producción y comercialización del maní, con el fin de presentar una visión general del proyecto objeto de la investigación y demostrar su viabilidad a continuación se presentan los estudios de mercado, técnico, financiero y administrativo legal realizados al respecto.

4.2 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del cultivo de maní, tiene como propósito incrementar y diversificar las actividades agrícolas de la región, como una alternativa de inversión para los agricultores, propiciando con esto la generación de nuevas fuentes de empleo.

El proyecto se sugiere desarrollarlo en la aldea La Ciénaga, región que cuenta con los recursos naturales, humanos y la infraestructura productiva necesaria para su realización.

4.3 OBJETIVOS

La realización de una actividad, tiene como finalidad la satisfacción de necesidades o la obtención de beneficios físicos y materiales, sean estos a

corto, mediano o largo plazo. A continuación se describen el objetivo general y específico de la propuesta:

- **Objetivo general**

Fomentar el cultivo de maní, como una nueva alternativa de producción agrícola, que permita a los agricultores de la aldea La Ciénaga incrementar sus ingresos económicos, mediante un proceso de producción y comercialización adecuados.

- **Objetivos específicos**

- Desarrollar el cultivo de maní, como una forma de diversificar las actividades agrícolas de los habitantes de la Aldea.
- Crear fuentes de empleo para los habitantes de la región, evitando la emigración de sus habitantes hacia otras regiones o al extranjero.
- Crear una organización que permita a los agricultores que se dediquen al cultivo, obtener los mejores beneficios económicos, en la compra de insumos y comercialización del producto.
- Obtener una producción aceptable en cuanto a volumen y calidad del producto, para competir en el mercado consumidor.

4.4 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado tiene como objeto determinar la factibilidad de realizar un proyecto de inversión, por medio del análisis de la oferta y demanda del producto a desarrollar.

4.4.1 Producto

El maní o cacahuate, del género *Arachis* especie *Arachis Hypogaea* es una planta leguminosa, subfamilia papilionácea, originaria del centro del Brasil.¹¹ Se trata de una planta herbácea, que tiene dos sistemas radicales, uno bastante profundo

¹¹ Infoagro. WWW.abcAgro.com.. Chile. Internet. 2002. "Cultivo de maní".

y el otro con numerosas raíces superficiales; el primero le da resistencia a la planta durante la sequía. La mayoría de las variedades tiene hojas compuestas de dos pares de hojuelas, así como la corola de la flor, que es papilionácea con 10 estambres, ovario unicarpelar con uno o varios óvulos. El fruto es una legumbre geotrópica, y la forma de las semillas depende de la variedad y del número de semillas en las legumbres. Es esférica en las legumbres monospermas y elípticas o cilíndricas en las polispermas. Su tamaño depende del peso, que puede variar entre 0.2 y hasta 2 gramos, y son mayores en las legumbres monospermas. El color de los tegumentos depende estrictamente de la variedad: puede ser blanco, rojo, púrpura, morado o púrpura oscura. Los cotiledones representan el 95% del volumen y del peso de las semillas. La planta se puede desarrollar en terrenos muy diversos, siempre y cuando se satisfagan sus exigencias en materia de temperatura y de alimentación.

El fruto del maní es de cáscara coriácea con costillas longitudinales y una o tres semillas, cuyas variedades son: olmeca, criolla y roja.

- Olmeca

Esta variedad posee vainas grandes y paredes gruesas, se cultiva para la producción de aceites, forraje y consumo humano. Generalmente sus semillas son consumidas saladas o bien tostadas en su cubierta.

- Criolla

Esta variedad se compone de vainas pequeñas de paredes delgadas, con escasas semillas en su interior. Su producción es alta, ya que es más difícil para descascar, de tal manera que es utilizada para tostarse o cocerse.

- Roja

Esta variedad posee muy poco contenido de aceite, por tal motivo se utiliza para el consumo como fruta de consumo humano.

El producto se distribuye de las formas siguientes:

- Consumo Humano: Los frutos o cacahuates se consumen tostados o cocidos, con todo y vaina, preparados con métodos tradicionales y se distribuyen directamente al consumidor final.
- Industrialización: El maní se utiliza en la industria sin cáscara, tostado o cocido mediante el proceso de salinización, recubrimiento de azúcar o de harinas y es empacado en bolsas de polietileno o papel celofán de diferentes tamaños para su comercialización; los granos enteros o fraccionados se utilizan en dulces, pasteles, galletas y otras confecciones. También se utiliza como insumo en la producción de aceite, del cual se obtiene mantecas vegetales, margarinas, harinas, lubricantes y otros usos como elaboración de fibras artificiales.

4.4.2 Oferta

“Representa el máximo producto que un productor esta dispuesto a producir y vender a determinado precio, en una determinada unidad de tiempo”¹²

Los principales productores de maní en el país, se ubican en el Departamento de Chiquimula, de donde proviene el 80% de la oferta nacional, y el resto proviene de importaciones provenientes de países vecinos como México y Honduras.

¹² Secretaría General de Planificación Económica –SEGEPLAN-. “Formulación y evaluación de proyectos”. P. 65.

Cuadro 7
República de Guatemala
Oferta total histórica y proyectada de maní
Año 1997- 2006
(En miles de quintales)

Años Calendario	Producción nacional	Importaciones	Oferta Total
1997	33.50	11.80	45.30
1998	32.01	18.00	50.01
1999	33.02	19.30	52.32
2000	33.30	25.00	58.30
2001	33.71	34.20	67.91
2002	33.16	37.20	70.36
2003	33.18	42.30	75.48
2004	33.20	47.50	80.70
2005	33.22	52.70	85.92
2006	33.24	57.90	91.14

Fuente: Elaboración propia, con base a datos de las estadísticas de producción, exportación y precios de los principales productos agrícolas, Departamento de Estadísticas Económicas, Banco de Guatemala.

El cuadro anterior indica que en la oferta histórica de maní, la producción nacional se ha mantenido constante de 33.15 millones de quintales anuales, durante el período estimado, caso contrario ocurre con las importaciones, que muestran un crecimiento bastante significativo, con una participación proyectada hasta el año 2006 del 43% superior a la producción nacional.

4.4.3 Demanda

Es la cantidad de bienes y servicios que la población estaría dispuesta a adquirir a un determinado precio, para satisfacer sus necesidades. Tiene como objeto, demostrar y cuantificar la existencia, en ubicaciones geográficas definidas de

individuos o entidades organizadas que son consumidores, usuarios actuales y potenciales del bien o servicio que se piensa ofrecer.¹³

- Consumo Aparente

Se refiere a la estimación de la cantidad de productos que están a disposición del consumidor, de un lugar o región, luego de restar la oferta total de las exportaciones.

Cuadro 8
República de Guatemala
Consumo aparente histórico y proyectado de maní
Año 1997- 2006|
(En miles de quintales)

Años Calendario	Oferta Total	Exportaciones	Consumo aparente
1997	45.30	0.30	45.00
1998	50.01	0.60	49.41
1999	52.32	1.90	50.42
2000	58.30	2.80	55.50
2001	67.91	3.80	64.11
2002	70.36	4.64	65.72
2003	75.48	5.56	69.92
2004	80.70	6.48	74.22
2005	85.95	7.40	78.52
2006	91.14	8.32	82.82

Fuente: Elaboración propia, con base a datos de las estadísticas de producción, exportación y precios de los principales productos agrícolas, Departamento de Estadísticas Económicas, Banco de Guatemala.

La información del cuadro, evidencia que las exportaciones históricas de maní han sido mínimas y por consiguiente sus proyecciones no reflejan un crecimiento significativo. Dado lo anterior, se observa un crecimiento del consumo aparente.

¹³ Mendoza, Gilberto. "Compendio de mercadeo de productos agropecuarios". Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, San José Costa Rica, 1,987, P. 343.

- Demanda potencial

Para establecer la demanda potencial de un bien o servicio se considera de manera especial las necesidades que potencialmente tenga la población en estudio, sin tomar en cuenta la capacidad adquisitiva de la misma. Por consiguiente dicha demanda básicamente estará en función del crecimiento de la población consumidora. Se establece mediante la relación entre la población y el consumo per cápita.¹⁴

Cuadro 9
República de Guatemala
Demanda potencial proyectada de maní
Años 2002-2006
En quintales

Años Calendario	Población (En miles)	Población delimitada (en miles)	Consumo per cápita (En libras)	Demanda potencial (En miles de Quintales)
2002	11,987	2,481	40	99.24
2003	12,346	2,556	40	102.24
2004	12,717	2,632	40	105.28
2005	13,098	2,711	40	108.44
2006	13,491	2,793	40	111.72

Fuente: Elaboración propia, con base a datos del X Censo de Población de 1994 del Instituto Nacional de Estadística - INE – y Diario La Razón, Bolivia.

Para el establecimiento de los datos anteriores se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

¹⁴ Loc. Cit.

- a. El consumo per cápita recomendado es de un promedio de 50 gramos diarios o 1.77 onzas¹⁵, por lo que se estima un promedio anual de 40 libras por persona.
- b. Para establecer la población delimitada, se ha tomado en cuenta que no todos los habitantes del país consumen este producto por motivos diferentes, como lo pueden ser los gustos y preferencias, por problemas estomacales por su consumo, acceso a la oferta y otras, por lo que se estima que las personas que se encuentran entre los 18 a 58 años de edad, son las que pueden tolerar el consumo constante de este producto y que en las área urbanas es donde existe más oferta y consumo, en este sentido se estima que el 45% de la población total del país se encuentra entre el rango de edad indicado y que el 46% de estas personas habitan en el área urbana.

- **Demanda Insatisfecha**

Es la cantidad de bienes o servicios que probablemente se consuma en los años futuros y que ningún productor actual podrá satisfacer, si prevalece el comportamiento del mercado sobre el cual se hace el estudio. El análisis de ésta demanda es de suma importancia para determinar la viabilidad de un proyecto, porque permite determinar la existencia de un mercado seguro para su ejecución y cumplir con los objetivos del mismo.

¹⁵ Diario la Razón. Maní previene el cáncer y enfermedades del corazón. [www. la-razón.Com](http://www.la-razon.com). Bolivia 2000-2001.

Cuadro 10
República de Guatemala
Demanda insatisfecha proyectada de maní
Años 2002-2006

Demanda Potencial (En miles)	Consumo Aparente (En miles)	Demanda Insatisfecha (En miles)
8.39	65.72	1.82
8.64	69.92	1.65
8.9	74.22	1.48
9.16	78.52	1.32
9.44	82.82	1.16

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Segundo semestre 2002.

Los datos proyectados indican que existe una demanda insatisfecha, la cual tiende a disminuir a consecuencia del incremento en las importaciones, razón por lo cual el proyecto puede ser tomado en cuenta, debido a que la producción nacional no puede satisfacer la demanda local.

4.4.4 Precio

Es la cantidad que se pide, se ofrece o se paga por un bien o servicio. El concepto de precio se relaciona con el intercambio de una mercancía, bien o servicio. El precio que se paga representa la intersección entre oferta y demanda.

Luego de haber establecido los costos incurridos en la producción y el precio de mercado detallados en el margen de comercialización del producto a la fecha de la investigación, el precio sugerido para el proyecto es de Q.300.00 por quintal de maní crudo.

4.4.5 Comercialización

El proceso de comercialización comprende todas las actividades necesarias para poner la producción en manos de consumidores, tanto para productos cuyo

destino es el consumo final como para aquellos destinados al consumo intermedio. A continuación la propuesta sugerida.

– **Concentración o acopio**

Los productores asociados, se encargarán de llevar su producto al centro de acopio habilitado para el efecto, el cual se ubicará en un lugar aledaño a los centros de producción para facilitar su traslado, donde se concentrará la producción para su clasificación, almacenaje y empaque adecuado, para su distribución.

– **Equilibrio**

La demanda de maní es constante en cualquier época del año y el precio se comporta de la misma forma; se pueden obtener dos cosechas al año, por lo que en esta etapa se concentrará la mayor cantidad posible del producto, para ofrecerlo a los consumidores industriales principalmente, con el objeto de vender toda la producción a un mayor precio.

– **Dispersión**

La distribución del producto a los entes consumidores mayoristas, se hará en vehículos propios de los asociados, cubriendo el comité los gastos de gasolina y mantenimiento del vehículo o si fuere necesaria la contratación de servicio de fletes, cuyo costo será cubierto por el Comité.

• **Instituciones de comercialización**

Los elementos que intervendrán en el proceso de comercialización del maní, son los siguientes:

- Productor

El ente que ejecuta la actividad productiva como la preparación de los terrenos, siembra, cosecha y otras necesarias en el cultivo del maní. Para el presente estudio se propone constituirse en comité de productores.

- Mayoristas industriales

Entes o instituciones que adquieren el producto para su transformación y distribución a los minoristas y detallistas, de acuerdo a las condiciones que más les favorezcan.

- Consumidor final

Lo constituyen todas las personas a nivel nacional, que tienen las condiciones económicas para satisfacer sus necesidades de consumo de maní

- **Operaciones de comercialización**

Para llevar a cabo las actividades de comercialización de la producción de maní proveniente del comité de productores de la aldea La Cienaga, es necesario conocer la estructura y funciones que intervienen en el proceso.

- Estructura de comercialización

La producción de maní que comercializará el comité propuesto, competirá en un mercado de tipo oligopsonio, debido a que existen varios oferentes provenientes de diferentes regiones del país, así como productores del extranjero y un grupo reducido de demandantes identificados como mayoristas industriales. Derivado de la estructura del mercado, en el proceso de comercialización de maní la conducta del mismo la establecerá el mayorista, debido a que las condiciones de la oferta le permiten proponer la manera de comercializar el producto, tanto para la compra como para su posterior distribución. Por consiguiente la eficiencia del mercado será para estos entes transformadores, pero el comité también puede

obtener mayores beneficios en el proceso, al proporcionar la asesoría técnica necesaria a los agricultores para minimizar sus costos de producción y elevar el volumen de sus cosechas.

– Funciones de comercialización

En la comercialización de la producción de maní, es necesario que el proceso de compraventa se realice en forma directa entre el comité y los mayoristas industriales, debiendo establecer una comunicación constante con los compradores tanto en el proceso de preventa, como en la postventa, para establecer un vínculo comercial estable que permita movilizar el producto en el menor tiempo posible. En lo que refiere al establecimiento del precio de venta, este se encuentra regido por el comportamiento de la oferta en el mercado, por lo que es necesario que el comité por medio de su administración mantenga un monitoreo constante del comportamiento del mercado de maní, con el objeto de aprovechar las mejores condiciones de venta en el mismo, para obtener el máximo de utilidad posible en la venta del producto.

– Funciones físicas

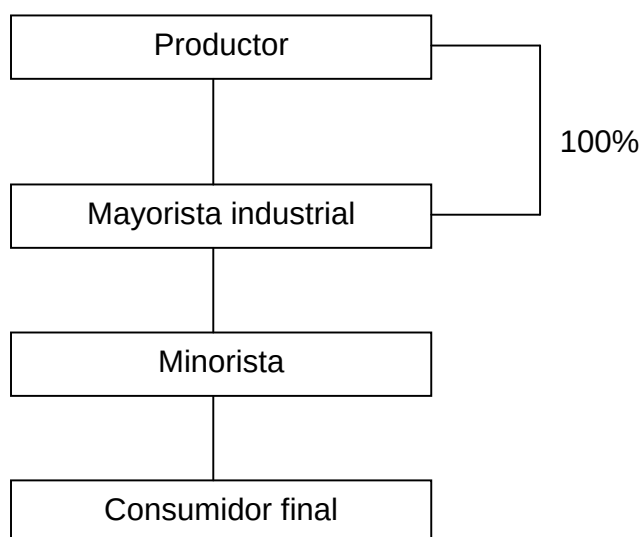
Durante el proceso de comercialización del maní es necesario realizar diferentes actividades para que el producto llegue de la mejor manera al consumidor, en este caso al mayorista industrial, empezando por la función de acopio que está a cargo del comité quien reunirá la producción de los asociados y otros agricultores de la región, con el objeto de agrupar la mayor cantidad del producto para minimizar los costos de comercialización y obtener un mejor precio de venta, producto que será almacenado en el centro de acopio del comité en sacos de nylon apilados en tarimas de madera para evitar su contacto directo con el suelo. El maní no será objeto de ningún proceso de transformación, por lo que únicamente se hará el proceso de secado para luego almacenarlo y proceder a su comercialización cruda.

– Canales de comercialización propuestos

El canal de comercialización utilizado por los agricultores del Municipio, para sus productos es por medio del método tradicional, en el cual los pequeños productores llevan sus cosechas a los mayoristas, costeadando ellos el pago del transporte, lo que provoca que aumente sus costos de producción.

El sistema de comercialización propuesto para la distribución del maní, tiene como objeto minimizar los costos de venta, mediante la utilización de un centro de acopio, a través del comité de productores, el cual se encargará del proceso de dispersión hacia los mayoristas industriales principalmente, para obtener una mayor rentabilidad y hacer funcional la distribución del producto.

Grafica 3
Municipio de El Progreso – Departamento de Jutiapa
Aldea La Ciénaga
Proyecto producción de maní
Canal de comercialización propuesto



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

Dadas las condiciones del mercado de maní en el país, se puede establecer que el canal de comercialización a utilizar para la producción del proyecto propuesto es del nivel dos, en donde el proceso empieza con los productores constituidos en un comité, luego se encuentran los mayoristas industriales quienes adquieren grandes cantidades de maní crudo para transformarlo en un producto para el consumo humano en diferentes presentaciones, a continuación se ubican los minoristas quienes compran pequeñas cantidades de maní, para su distribución al consumidor final.

– Márgenes de comercialización

Los márgenes de comercialización, son los que se derivan de la participación de varios agentes en el proceso de mercado del cultivo de maní, ya que cada uno de ellos incurre en gastos de comercialización, transporte, empaque, acarreo, y otros, con el fin de percibir determinada utilidad, para lo cual se sugieren los siguientes márgenes para el proyecto:

Cuadro 11
Municipio de El Progreso – Departamento de Jutiapa
Aldea la Ciénaga
Proyecto producción de maní
Márgenes de comercialización
Unidad de medida: Quintales
(Cifras en quetzales y %)

Descripción	Precio de venta	Margen bruto	Costo de mercadeo	Margen neto	% Rend. S/Inver.	% de particip.
Productor	300.00	300.00	0.50	299.50		60
			0.50			
Mayorista	400.00	100.00	7.47	92.53	30.84	20
Tostado			1.50			
Transporte			1.00			
Acarreo			0.50			
Alquiler			0.42			
Sueldo			4.00			
Empaque			0.05			
Minorista	500.00	100.00	14.50	85.50	21.38	20
Transporte			1.00			
Alquiler			1.25			
Empaque			7.25			
Sueldo			5.00			

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Segundo semestre 2002.

Los márgenes de comercialización se han estimado sobre la base de la comercialización efectuada con los minoristas que distribuyen el maní tostado, con o sin cáscara a los consumidores finales, no se toma en cuenta al mayorista industrial, debido a que sus procesos de transformación del producto son distintos, por lo que sus gastos varían de acuerdo a la presentación que le den al maní. En el cuadro anterior, se estima que el productor obtiene Q.0.60 por cada quetzal que el consumidor final paga por el producto, mientras que el mayorista y minorista perciben Q.0.20. Habiendo determinado que el primero de éstos es quien percibe el mayor margen de comercialización con relación a lo que obtiene el minorista. En lo que refiere al rendimiento sobre la inversión, se puede observar que el mayorista es quien obtiene el mayor porcentaje con relación a los minoristas, pero a pesar de ello en ambos casos, los participantes en el

proceso pueden obtener un rendimiento mayor ofrecido en las entidades financieras reguladas, en inversiones a corto y largo plazo,

4.5 ESTUDIO TÉCNICO

Tiene como objetivo determinar la localización, tamaño, duración y tecnología del proyecto.

4.5.1 Localización del proyecto

A través del estudio se logró identificar el lugar, de acuerdo a los siguientes criterios.

- **Macrolocalización**

El municipio El Progreso se encuentra a 127 Kilómetros de la ciudad de Guatemala y a 11 de la cabecera Departamental.

- **Microlocalización**

Después de efectuado el análisis de las alternativas de ubicación del municipio El Progreso, se sugiere ubicarlo en la aldea La Ciénaga localizada a tres kilómetros de distancia de la cabecera municipal de El Progreso, sobre la carretera Panamericana, la cual cuenta con el clima, suelos vías de comunicación favorables para el desarrollo del cultivo, así como la cercanía de las fuentes de insumos.

4.5.2 Tecnología

Para el desarrollo del proyecto, se utilizará un nivel tecnológico II o de baja tecnología, tomando en cuenta la utilización de agroquímicos para la preparación de los suelos y cuidado de los cultivos, solicitar asesoría técnica de las entidades públicas como el Ministerio de Agricultura y Ganadería –MAGA-,

que tiene una sede en la cabecera Departamental y de entidades privadas, como las distribuidoras de agroquímicos.

4.5.3 Tamaño del proyecto

Para desarrollar el proyecto se requiere de un área cultivable de 15 manzanas, en la cual se efectuarán dos cosechas al año; así también es necesario un local que funcione como centro de acopio y almacenamiento con un área de 15 por 10 metros cuadrados.

4.5.4 Duración

El proyecto tendrá una duración de cinco años, en vista de que se espera recuperar la inversión en un año con cinco meses, y el resto del tiempo estimado será de utilidades.

4.5.5 Recursos

Los recursos materiales y económicos que se utilizarán para la implementación del comité y su puesta en marcha, se detallan en el estudio financiero presentado para el proyecto, en el cual se estiman la inversión fija y el capital de trabajo que se empleará al inicio de sus operaciones, así como las fuentes internas y externas para la obtención de los recursos económicos para sufragar los gastos en que se incurran en el proceso.

4.5.6 Producción

El volumen de producción a obtener en el proyecto es de 35 quintales de maní por manzana, con los cuales resultan 525 quintales por cosecha, para totalizar 1,050 quintales anuales.

El valor del total de la producción de los 1,050 quintales anuales, asciende a la cantidad de Q.128,898.00.

4.5.7 Proceso productivo

El proceso de cultivo de maní se lleva a cabo mediante un proceso técnico siguiendo una secuencia de etapas que se detallan a continuación:

- Preparación de suelos

Se inicia con la limpia y chapeo del terreno a utilizar, lo cual tiene como objeto eliminar los restos de la cosecha anterior y deshierbo mediante la utilización de machete y azadón.

- La siembra

Para el efecto se recomienda la utilización de semilla mejorada con el objeto de disminuir pérdidas de germinación. Para sembrar una manzana se requiere la cantidad de 100 libras de semilla de maní, para asegurar la mayor producción en la cosecha y minimizar los costos.

La siembra se realiza depositando tres semillas por postura a 60 centímetros, entre surcos de 30 a 40 centímetros y entre planta a una profundidad de tres a cinco centímetros.

- Riego

Debido al estado de las tierras en que se cultiva el producto y que la primera siembra se realiza en el mes de abril aprovechando las primeras lluvias del año, no es necesario utilizar riego artificial.

- Fertilización

Se debe hacer una aplicación de abono químico y se realizará cinco días después de nacidas las plantas, en una dosis de tres quintales por manzana.

- Limpias

La etapa de limpia o deshierbo se inicia después de que la planta cumple dos semanas de nacida pero antes de la tercera, o sea cuando las pequeñas matas tengan seis hojas. El segundo deshierbo se hace 15 días después, es decir, al finalizar la prefloración, entre la cuarta y quinta semanas y deberá hacerse un tercer deshierbo con mucho cuidado a los 40 días.

Después de los 42 días deberá suspenderse el deshierbo con azadón o machete, pues el mismo desarrollo de las matas impide el nacimiento de las hierbas a la vez que evita que el terreno se compacte con las lluvias.

- Control de plagas y enfermedades

Las enfermedades más comunes del maní en la línea noroeste son la roya de maní, las manchas pardas y negras de las hojas, la descomposición de la legumbre.

Para el efecto es necesario combatirla preventivamente utilizando fungicidas y pesticidas, de acuerdo al análisis de los suelos y al observar los primeros síntomas de la enfermedad en la planta.

- Cosecha

El Maní tiene un tiempo vegetativo que dura aproximadamente de dos y medio a tres meses, su cosecha se efectúa mediante los siguientes subpasos:

- Arranque

Consiste en extraer de la tierra la planta con sus frutos utilizando piochas y azadones. Esta actividad se debe efectuar con cuidado especial, ya que si se arranca antes del tiempo se corre el riesgo de que no haya maduración uniforme

perdiéndose el rendimiento y el valor comercial o si se hace muy tarde, las primeras que maduren pueden germinar.

La mejor manera de conocer el momento del arranque es cuando las hojas se ponen de color ligeramente amarillo o cuando éstas comienzan a caerse. Cuando se considere que el maní está listo, deberán arrancarse varias matas en distintos lugares de la plantación y fijarse cuidadosamente que la vaina esté bien dura y que la parte interna de la cáscara tenga un color casi negro.

– Despenique

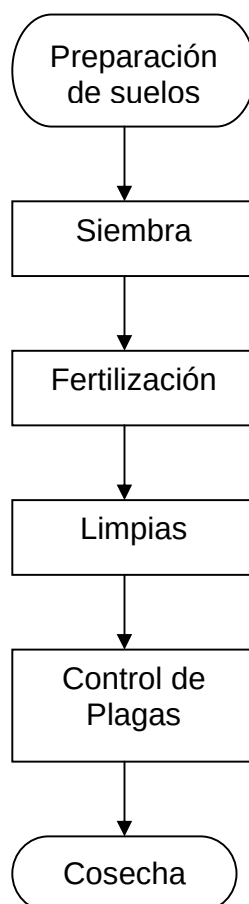
El despenique consiste en la separación del fruto de las plantas que fueron arrancadas actividad que se puede realizarse a mano.

– Secado

El secado del maní debe hacerse gradualmente y las vainas deben exponerse al sol formando una capa fina en un secadero o simplemente en un suelo bien barrido y seco. Hay que moverlas cada hora y media utilizando tablas, rastrillos o arrastrando los pies por los frutos que están debajo, para que suban y pueda darles el sol, para evitar la humedad y el moho de las semillas.

A continuación se presenta el flujograma de las actividades inherentes al proceso productivo del maní.

Grafica 4
Municipio de El Progreso – Departamento de Jutiapa
Aldea La Ciénaga
Proyecto producción de maní
Flujograma del proceso productivo



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Segundo semestre 2002.

- **Requerimiento técnico**

De acuerdo al proceso de producción presentado para el desarrollo del cultivo de maní, es necesario la utilización de tecnología baja o de nivel II, al considerar la utilización de semilla mejorada, el uso de agroquímicos para el abonado de la tierra y control fitosanitario, mano de obra familiar y asalariada en alta proporción, preparación de suelos en forma técnica utilizando las herramientas adecuadas para su preparación antes de la siembra y durante el período de

cultivo, sistema de riego natural aprovechando que las cosechas se harán en la época de lluvia, la utilización de asesoramiento técnico especializado en producción agrícola, proporcionado por entidades privadas o estatales, mediante la intervención del comité de productores para que sea gratuito o de bajo costo, así también, como se ha indicado en párrafo anterior se utilizará el financiamiento por medio de un crédito bancario.

4.6 ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

Lo constituye la organización de acuerdo a las características del producto y las de las personas que la conformarán, así como los aspectos técnicos y legales que dicha entidad deberá cumplir para su funcionamiento administrativo y de acuerdo a las leyes que rigen el país.

4.6.1 Marco legal

Se refiere a que toda organización debe cumplir con los aspectos legales que permitan su funcionamiento en el país, debiendo para el efecto establecer tanto los aspectos legal externo e interno, que son necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización.

- **Externo**

Los comités son organizaciones legalmente autorizadas por la Gobernación Departamental de conformidad con el decreto Gubernativo 2082 de fecha dos de mayo de 1938 del Congreso de la República y basándose en él artículo 10 del Código Municipal que regula la formación de comités.

Tendrá personalidad jurídica propia mediante su constitución en escritura pública suscrita por los miembros ante notario, debiendo cumplir con su inscripción ante el Registro Mercantil de Guatemala y con las leyes que rigen el funcionamiento de una organización de tipo empresarial como los son el Código de Comercio de Guatemala, Ley del Impuesto Sobre la Renta ISR y sus reglamentos, Código

Tributario, Código Procesal, Ley de Impuestos a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias, Ley Impuesto sobre Productos Financieros, Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA y sus reglamentos, Código Municipal y otros que le afecten sus actividades productivas..

- **Interno**

Para el funcionamiento administrativo del comité, se procederá a la elaboración del manual administrativo correspondiente, en el cual se regulará las funciones de los puestos tanto directivos como administrativos de la organización, así mismo el manual de normas y procedimientos, para regular las actividades que se realizan dentro de la entidad.

4.6.2 Tipo y denominación de la organización propuesta

Para el desarrollo del cultivo de maní, es necesaria la implementación de un tipo de organización que se adapte a las condiciones culturales de la población, para lo cual se recomienda la creación de un comité agrícola, que se puede denominar “Comité productores de maní la Ciénaga”.

4.6.3 Justificación

La organización de los agricultores de la aldea La Ciénaga, deberá ser un ente formal con representación legal, permitirá obtener la asistencia técnica y económica necesaria para el desarrollo del cultivo de maní en la región, así también se propone que la organización sea un comité, ya que este modelo organizacional es familiar para los pobladores, lo que facilitará su aceptación y comprensión.

4.6.4 Objetivos

Es necesario definir los fines que se esperan obtener, con la puesta en marcha de la organización, para lo cual se definen los siguientes objetivos:

- **Objetivo general**

Promover la organización de los productores interesados en el cultivo de maní, para facilitar la obtención de asistencia técnica, insumos y equipo a menor costo, así como acceso a las fuentes de financiamiento para el desarrollo de su actividad productiva.

- **Objetivos Específicos**

- Promover y maximizar la producción del cultivo de maní en la aldea La Ciénaga, aprovechando las condiciones climáticas y de suelos que ofrece la región.
- Incentivar la participación de los agricultores de la región para desarrollar el cultivo de maní, como una nueva opción productiva que les permita obtener mayores beneficios económicos.

4.6.5 Diseño organizacional

El diseño organizacional, es el proceso de seleccionar una estructura organizacional apropiada para una estrategia, la gente, la tecnología y las actividades de la organización”.¹⁶

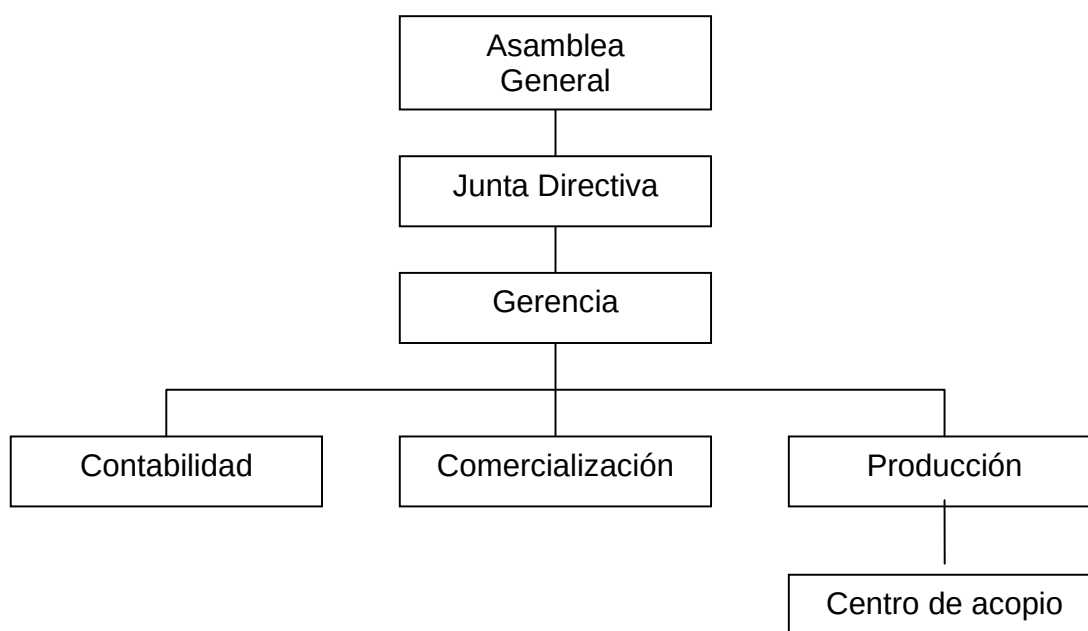
4.6.6 Estructura organizacional

Considerando el tamaño del comité propuesto, el tipo de actividad a desarrollar y el número de personas que lo conformaran, es necesaria la implementación de una estructura administrativa simple y funcional, que permita el desarrollo ordenado de todas las tareas a realizarse dentro de la organización para el logro de sus objetivos.

¹⁶ Stoner, James A. F y Freeman R. Edward Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1994. p. 336.

Para un efectivo control y supervisión de las actividades, así como del personal participante, es necesario contar con un sistema organizacional que se adecúe a la estructura propuesta, como lo es el de tipo lineal o militar, el cual consiste en que la relación de autoridad se transmite para cada nivel en forma lineal o directa, en orden descendente, es decir de arriba hacia abajo y la responsabilidad fluye de los niveles inferiores hacia los superiores, con lo cual se obtendrá una administración eficiente de los recursos de la organización, así como de los elementos que la conforman.

Gráfica 5
Municipio de El Progreso – Departamento de Jutiapa
Proyecto producción de maní
Organigrama funcional
Comité de productores de maní



Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., Segundo semestre 2002.

El organigrama presenta los diferentes elementos que conforman la estructura del comité de productores de maní, en el cual se puede observar los diferentes niveles de jerarquía dentro de la organización; así se tiene que la Asamblea General es el ente con mayor autoridad, la cual es delegada a los mandos

medios que están conformados por la junta directiva y gerencia, quienes tienen a su cargo dirigir, supervisar o controlar el funcionamiento adecuado de las unidades conformadas para realizar las tareas diarias de la entidad, con el fin de lograr sus objetivos.

4.6.7 Funciones básicas de la organización

- Asamblea general: Se constituye en el ente de mayor jerarquía dentro del “Comité”, compuesto por todos los productores asociados a la organización, le corresponde la orientación y determinación de las políticas de la misma.
- Junta directiva: Es el órgano que tiene a su cargo la responsabilidad de presidir las sesiones de la asamblea general, autorizando compras y erogaciones, promover las contrataciones, hacer cumplir los estatutos y las disposiciones, custodiar los fondos, diseño de presupuesto anual, velando por el buen funcionamiento del comité y sus órganos.
- Gerencia: Es el órgano del centro de administración, que constituye la autoridad ejecutiva, depende jerárquicamente de la junta directiva y se encarga de velar para que se cumplan las funciones de cada unidad habilitada de acuerdo al plan de trabajo preparado. El Gerente funge como representante legal ante entidades externas para cualquier transacción de la asociación.
- Contabilidad : La unidad de contabilidad tiene como funciones principales, el control de ingresos y egresos de la organización, el registro de las operaciones contables, elaboración de planillas, habilitación y autorización de libros, elaboración de los estados financieros, compras de insumos, maquinaria y equipo que sea requerido por los productores miembros del comité.

- Comercialización: Es la unidad encargada de establecer precios competitivos de acuerdo a los establecidos en el mercado actual, contactar a posibles compradores, realizar investigación de mercado y evaluar la forma de comercializar.
- Producción: Es la unidad encargada de apoyar técnicamente a los agricultores asociados, mediante la adquisición de maquinaria y equipo agrícola para hacer más eficiente los procesos productivos, así como de efectuar las coordinaciones necesarias ante las entidades públicas del ramo para obtener asesoría profesional para mejorar las condiciones de los cultivos. También tendrá la función de abastecer a los productores de los insumos que requieran para mejorar la calidad y el volumen de sus cosechas.
- Centro de acopio: Es la unidad responsable de la recepción, almacenaje, empaque y transporte del producto, desde su recepción de los productores, hasta la entrega a los consumidores.

4.7 ESTUDIO FINANCIERO

La inversión es la materialización de los recursos económicos y financieros para la puesta en marcha del proyecto; y el financiamiento es el acto por el cual se proporciona los recursos financieros mediante concesiones de crédito y aporte de los miembros del comité.

En el presente estudio se analiza la inversión que se requiere para poner en marcha el proyecto y el financiamiento que se necesita.

De conformidad con los estudios realizados se llegó a determinar un plan de inversión para el primer año de operaciones del proyecto; en los años subsiguientes el mismo generará sus propios recursos para su desarrollo.

El plan de inversión esta integrado por la inversión fija más el capital de trabajo, como se expone a continuación:

4.7.1 Inversión fija

“La inversión fija es la que se realiza en los bienes tangibles que se utilizan en un proceso de transformación de los insumos o que sirven de apoyo a la operación normal del proyecto. Constituyen activos fijos entre otros, los terrenos, recursos naturales, obras físicas, maquinarias, muebles, herramientas, vehículos y en general a la infraestructura de servicios de apoyo (agua potable, desagües, red eléctrica)¹⁷

La inversión fija, comprende la erogación de bienes que se utilizan de manera permanente para la ejecución del trabajo y que son susceptibles de depreciación; asimismo, se incluye las inversiones intangibles como los gastos de organización e instalación que son amortizables, a continuación se describen los rubros que la integran.

- Equipo agrícola: Está conformado por bombas para fumigar, bombas tipo mochila para riego, carretas de mano, mangueras plásticas y una báscula para pesar el producto, los cuales son necesarios para el mantenimiento de la plantación.

¹⁷ Nassir y Reinaldo Sapag Chain. “Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos”. Editorial McGraw Hill, Bogotá, Colombia. 1998. Pág. 198.

- Mobiliario y equipo: Esta formado por archivos de metal, escritorios, sillas, máquinas de escribir, calculadoras, mesas. Desde el inicio del proyecto es necesario contar con los bienes que faciliten a los miembros del comité una adecuada organización y planificación de las actividades a realizar.
- Gastos de organización: Son aquellas erogaciones por el estudio de planeación y escrituración del proyecto que se hacen al inicio del mismo.

A continuación se presenta el cuadro de la inversión fija.

Cuadro 12
Municipio de El Progreso – Departamento Jutiapa
Aldea la Ciénaga
Proyecto Producción de maní
Inversión fija
Año 2002

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total	%
Equipo agrícola			9,300	46
Bomba para fumigar Matabi	5	550	2,750	
Bomba tipo mochila para riego	7	450	3,150	
Carretas de mano	5	200	1,000	
Mangueras plásticas	5	60	300	
Báscula para pesar	1	2,100	2,100	
Mobiliario y equipo			5,900	29
Archivo de metal	1	500	500	
Escritorios de metal	2	750	1,500	
Sillas giratorias	2	350	700	
Máquinas de escribir	2	800	1,600	
Máquina calculadora	2	300	600	
Mesas p/ máquina de escribir	2	150	300	
Sillas de metal	10	70	700	
Gastos de organización			5,000	25
Total inversión fija			20,200	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

El cuadro anterior presenta la inversión en bienes tangibles e intangibles en cada uno de los rubros, que se caracterizan por ser permanentes en la vida útil

del proyecto. En la participación de los elementos de la inversión fija el mayor porcentaje está representado por el equipo agrícola seguido por el mobiliario y equipo, por último gastos de organización.

4.7.2 Inversión de capital de trabajo

El capital de trabajo esta representado, por el capital adicional, (distinto de la inversión fija), necesario para que empiece a funcionar el proyecto. “Es el conjunto de recursos financieros, valuados a precios de mercado, que forman parte del patrimonio del proyecto, utilizados para la operación normal de la plantación del cultivo durante el ciclo productivo, el cual inicia cuando se ingresa a la planta una unidad de insumo, hasta que la misma se transforma en bien final o intermedio, por lo que dependerá de las características del producto o período de maduración del mismo”.¹⁸ Los requerimientos de la inversión en capital de trabajo, para poder llevar a cabo el proyecto comprenden los insumos, mano de obra, costos indirectos variables y gastos fijos de administración.

Para el cálculo del monto del capital de trabajo se tomó únicamente las erogaciones que comprenden la primera cosecha del primer año, y las siguientes se financiarán con los ingresos de las ventas de la misma.

A continuación se presenta el cuadro que contiene el capital de trabajo.

¹⁸ Simón Andrade Espinoza. Proyectos de inversión, Criterios de formulación. Editorial Lucero. S.R. Ltda. México. p. 64.

Cuadro 13
Municipio de El Progreso - Departamento de Jutiapa
Aldea La Ciénaga
Proyecto producción de maní
Capital de trabajo
Año: 2002

Descripción 15 Mz cultivadas	Unidad de medida	Cantidad	Precio Q.	Cosechas		
				1ra. Q.	2da. Q.	Total Q.
Insumos				15,120	15,120	30,240
Semillas	Quintal	15	300	4,500	4,500	9,000
Fertilizantes	Quintal	34	180	6,120	6,120	12,240
Insecticidas	Litro	30	150	4,500	4,500	9,000
Mano de obra				36,785	36,785	73,570
Preparación de la tierra	Jornal	60	27.50	1,650	1,650	3,300.00
Siembra	Jornal	85	27.50	2,338	2,338	4,675.00
1ra. 2da. 3ra. limpias	Jornal	220	27.50	6,050	6,050	12,100.00
Aplicación insecticidas	Jornal	25	27.50	688	688	1,375.00
Fertilización	Jornal	50	27.50	1,375	1,375	2,750.00
Control fitosanitario	Jornal	50	27.50	1,375	1,375	2,750.00
Calza	Jornal	85	27.50	2,338	2,338	4,675.00
Arranque	Jornal	85	27.50	2,338	2,338	4,675.00
Corte	Jornal	85	27.50	2,338	2,338	4,675.00
Secado	Jornal	50	27.50	1,375	1,375	2,750.00
Empaque	Jornal	85	27.50	2,338	2,338	4,675.00
Bono incent. Decreto. 37-2001		880	8.33	7,330	7,330	14,660.00
Séptimo día 31,530/6				5,255	5,255	10,510.00
Costos indirectos variables				10,964	10,964	21,928
Prestaciones lab. 30.55%		29,455	30.55%	8,999	8,999	17,998
Cuota patronal IGSS 6.67%		29,455	6.67%	1,965	1,965	3,930
Gastos variables de venta				1,838	1,838	3,676
Material de empaque		525	1.50	788	788	1,576
Fletes transporte		525	2	1,050	1,050	2,100
Gastos fijos				29,516	29,516	59,032
Sueldos de administración				12,000	12,000	24,000
Prestaciones laborales				3,666	3,666	7,332
Bono incent. Decreto 37-2001				3,000	3,000	6,000
Cuota patronal IGSS 6.67%				800	800	1,600
Papelería y útiles de oficina				300	300	600
Arrendamiento terreno				6,000	6,000	12,000
Alquiler de oficinas y bodega				2,100	2,100	4,200
Herramienta agrícola				1,650	1,650	3,300
Total				94,223	94,223	188,446

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

El cuadro anterior contiene la inversión inicial en capital de trabajo que debe efectuarse en el proceso productivo para la primera cosecha, esta representado 16% insumos, 39% mano de obra, 13% costos indirectos variables, 29% gastos fijos. Con relación al valor del jornal de Q. 27.50 se consideró lo establecido en el artículo uno, Acuerdo Gubernativo 494-2001 del Congreso de la República de Guatemala. Fijación de salarios mínimos actividades agrícolas.

Los gastos fijos son todos aquellos que no dependen del volumen de la producción. Por ejemplo sueldos de administración, alquileres de terreno, bodega y oficinas, y útiles de oficina, estas erogaciones son necesarias para buen desarrollo de las actividades administrativas. Las prestaciones se calcularon de conformidad con las leyes laborales que rigen en el país, así como también lo concerniente a la cuota patronal IGSS, de acuerdo a la ley orgánica del Instituto de Seguridad Social.

En el anexo cinco se presenta el cuadro de requerimiento de los gastos fijos necesarios para poner en marcha el proyecto.

4.7.3 Inversión Total

La inversión total esta integrada por la inversión fija más la inversión en capital de trabajo.

Cuadro 14
Municipio de El Progreso - Departamento de Jutiapa
Aldea La Ciénaga
Proyecto producción de maní
Inversión total (15 manzanas)
(Cifras en Quetzales)
Año: 2002

Descripción	Total	%
Inversión fija	20,200	18
Capital de trabajo	94,223	82
Inversión total	114,423	100

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

De acuerdo al estudio realizado, para la implementación del proyecto cultivo de maní en un área de 15 manzanas de terreno, se requiere una inversión en capital de trabajo de un 83%; y un 17% de inversión fija. Como se observa el mayor desembolso económico lo constituye el capital en trabajo

4.7.4 Financiamiento

“Es el dinero o capital que se necesita para realizar las inversiones, el cual se puede obtener: De los ahorros de las personas que van a invertir, de préstamos de bancos, personas particulares o entidades financieras y también de fondos de organismos nacionales o internacionales. La procedencia u origen de este recurso financiero, se le llama fuentes de financiamiento que pueden ser internas y externas.

- **Fuentes de financiamiento**

Las fuentes de financiamiento son las diferentes alternativas con que se cuenta para la obtención de los recursos financieros necesarios en la materialización de los elementos de la inversión requerida en el proyecto.

- **Fuentes internas**

Las fuentes de financiamiento internas, están conformadas por las disposiciones financieras que prestan los fundadores de la unidad económica, en el presente caso, son las personas que se asociarán al comité de la aldea La Ciénaga.

- **Fuentes externas**

Las fuentes de financiamiento externas están constituidas por las disponibilidades financieras susceptibles de crédito que prestan las personas naturales o jurídicas, tales como entidades, instituciones y organizaciones

ajenas al proyecto quienes con el fin de percibir una tasa de interés monetaria sobre esos recursos proporcionan el financiamiento.

Para el presente proyecto, de conformidad con la investigación realizada, se estableció que la inversión propia esta integrada por la aportación de los miembros del comité, quienes con base a su situación económica tendrán una participación total de Q.65.815.00.

De acuerdo con los estudios realizados se estableció que para completar la inversión total, se necesita un financiamiento por la cantidad de Q.50,000.00. Este financiamiento se podrá obtener por medio de una entidad bancaria de las existentes en ese lugar. Se hizo la investigación correspondiente en la jurisdicción del proyecto, es decir en el municipio de El Progreso departamento de Jutiapa. La forma en que se sugiere la inversión total del proyecto se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 15
Municipio de El Progreso - Departamento de Jutiapa
Aldea La Ciénaga
Proyecto producción de maní
Fuentes de financiamiento
Año: 2002

Descripción	Recursos propios Q.	Recursos ajenos Q.	Inversión total Q.
Inversión fija			
Equipo agrícola	9,300		9,300
Mobiliario y equipo	5,900		5,900
Gastos de organización	5,000		5,000
Inversión de capital de trabajo			
Insumos	15,120		15,120
Mano de obra	29,103	7,682	36,785
Costos indirectos variables		10,964	10,964
Gastos de venta		1,838	1,838
Gastos fijos		29,516	29,516
Total	64,423	50,000	114,423

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

En el municipio de El Progreso se obtuvo información de diversas fuentes de financiamiento, y se concluyó que la entidad que ofrece mejores condiciones crediticias es el Banco de Desarrollo Rural, S.A. (Banrural), de conformidad con lo expuesto, se sugiere proponer a ésta, para que facilite el financiamiento externo, el cual con base en las disponibilidades del proyecto, se pagará a un plazo de cinco años, con amortización de capital e intereses en forma anual, al final de cada período a partir del primer año, con garantía fiduciaria-prendaria respaldada con la firma de los socios del comité y la cosecha a obtener, a una tasa de interés del 22%, el préstamo deberá solicitarse con treinta días de anticipación para inicial iniciar las actividades del proyecto.

A continuación se presenta el cuadro de amortización:

Cuadro 16
Municipio de El Progreso – Departamento de Jutiapa
Aldea La Ciénaga
Proyecto Producción de maní
Plan de amortización de préstamo
Año: 2002

Año	Saldo capital	Amortización capital	Intereses	Monto
	50,000			
1	40,000	10,000	11,000	21,000
2	30,000	10,000	8,800	18,800
3	20,000	10,000	6,600	16,600
4	10,000	10,000	4,400	14,400
5	-	10,000	2,200	12,200
		50,000	33,000	83,000

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre 2002.

El préstamo se amortizará con abono de Q.10,000.00 a capital más los intereses que se calculará sobre saldo anualmente a una tasa de interés del 22%, el

monto del préstamo asciende a la cantidad de 50,000.00 que será amortizado a un plazo de cinco años.

4.7.5 Costo de producción

“Estado financiero que nos muestra lo que cuesta producir, fabricar o elaborar determinados artículos en un período o ejercicio pasado, presente o futuro”.¹⁹

Según la definición anterior, el estado de costo de producción combina los tres elementos del costo con el fin de presentar de manera general los costos totales incurridos en la producción durante un período de tiempo, generalmente a un año.

Con la finalidad de conocer el costo total de producir 1050 quintales de maní, se presenta el cuadro siguiente que contiene en detalle del costo de producción.

Cuadro 17
Municipio de El progreso - Departamento de Jutiapa
Aldea La Ciégana
Proyecto producción de maní
Costo directo de producción
Año: 2002
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Cosechas anuales		
	1ra.	2da.	Total
Insumos	15,120	15,120	30,240
Mano de obra	36,785	36,785	73,570
Costos indirectos variables	10,964	10,964	21,928
Totales	62,869	62,869	125,738

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS., segundo semestre año 2002

El cuadro anterior, presenta el costo de producción, como se observa el mayor gasto lo constituye la mano de obra, seguida del renglón de insumos. En éste se

establece el costo directo de un quintal de maní en función del área cultivada (15 manzanas), con rendimiento de 1050 quintales de maní en dos cosechas.

4.7.6 Estado de resultados

“Es un estado financiero básico, muestra los ingresos, los gastos, así como la utilidad o pérdida neta resultado de las operaciones de un negocio durante un periodo cubierto por el informe, es un estado que refleja la actividad. Por lo anterior se le conoce como un estado dinámico”.²⁰

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado para los primeros tres años de vida útil del proyecto.

¹⁹ Perdomo Salguero, Mario Leonel. “Análisis e Interpretación de Estados Financieros”. Editores ECAFYA, Guatemala 1999. p. 18

²⁰ Idem. p. 45

Cuadro 117
Municipio de El progreso - Departamento de Jutiapa
Proyecto producción de maní
Estado de resultados a tres años
Del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año
(Cifras en Quetzales)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas (1050 quintales x Q.300.00)	315,000	315,000	315,000
(-) Costo de producción	125,738	125,738	125,738
(-) Gastos variables de ventas	3,676	3,676	3,676
Ganancia marginal	185,586	185,586	185,586
Costos fijos de producción	15,040	15,040	15,040
Arrendamiento terreno	12,000	12,000	12,000
Depreciaciones	3,040	3,040	3,040
(-) Gastos de administración	48,032	48,032	48,032
Amortizaciones	1,000	1,000	1,000
Sueldos de administración	24,000	24,000	24,000
Prestaciones laborales	7,332	7,332	7,332
Bono incentivo	6,000	6,000	6,000
Cuota patronal IGSS	1,600	1,600	1,600
Papelería y útiles de oficina	600	600	600
Herramienta agrícola	3,300	3,300	3,300
Alquiler oficina y bodega	4,200	4,200	4,200
Ganancia en operación	122,514	122,514	122,514
(-) Gastos financieros	11,000	8,800	6,600
Ganancia antes del I.S.R.	111,514	113,714	115,914
Impuesto sobre la renta 31%	34,569	35,251	35,933
Ganancia neta	76,945	78,463	79,981

Fuente: Investigación de campo Grupo EPS, segundo semestre 2,002

Luego de deducir el impuesto sobre la renta ISR en las operaciones del primer año se estima que se obtendrá una ganancia neta, la cual constituye una fuente interna de financiamiento para los restantes años de ejecución del proyecto. Las depreciaciones y amortizaciones se detallan en anexo 6.

4.7.7 Evaluación financiera

La finalidad principal de la evaluación financiera es demostrar la viabilidad de la inversión en el proyecto de producción de maní, para evaluar los resultados, se utilizará herramientas simples, con las cuales se determinará la rentabilidad y se decidirá si es conveniente efectuar la ejecución del proyecto.

“La evaluación financiera de una propuesta de inversión es un proceso de medición de su valor, que identifica los méritos internos y externos del proyecto, se tiene en cuenta la forma como se obtenga y se paguen los recursos financieros provenientes de las instituciones financieras en calidad de préstamos, así como la manera o modalidad como se distribuyan las utilidades netas que este genera en el horizonte de planeación”.²¹

- **Rentabilidad**

Es la capacidad para producir beneficios o rentas, relación entre el importe de determinada inversión y los beneficios obtenidos. Se expresa siempre en términos relativos.

- Rentabilidad sobre los ingresos y/o ventas

Este índice se obtiene de la relación entre la ganancia obtenida y las ventas.

Para establecer este índice se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad antes de ISR}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{108,730}{315,000} = 35$$

²¹ Idem. P. 18

Este resultado indica que por cada quetzal que ingresa proveniente de la venta de maní, los productores obtienen como utilidad 35% en condiciones técnicas de baja tecnología, la relación anterior se considera aceptable para los agricultores.

- Rentabilidad sobre el costo de producción

Este índice se obtiene al dividir el valor de la ganancia obtenida entre el costo de producción.

$$\frac{\text{Utilidad antes de ISR}}{\text{Costo de producción}} \times 100 = \frac{108,730}{128,898} = 84$$

El resultado de la operación anterior indica que por cada quetzal que el productor invierte, éste obtiene una rentabilidad de 84%.

- Tasa de recuperación de la inversión

Es la tasa de recuperación mínima atractiva que un inversionista espera recibir al llevar a cabo un proyecto.

$$\frac{\text{Utilidad - Amortización préstamo}}{\text{Inversión}} \times 100 = \frac{65,024}{115,815} = 56$$

Esto significa que el 56% es el rendimiento mínimo que puede obtener o ganar el proyecto. Para recuperar la inversión de los socios y préstamos obtenidos en el primer año.

- Tiempo de recuperación de la inversión

Es el tiempo en que los socios esperan recuperar la inversión

Inversión	115,815	
Utilidad - Amortización préstamo + Dep. y amort.	69,064	1.68

El resultado obtenido significa que la inversión se recuperará en un año y seis meses.

- Retorno al capital

La fórmula que se utiliza para el establecimiento del presente índice es la siguiente:

$$\begin{array}{rccccccccc}
 & & \text{Amortización} & & & & & & \\
 \text{Utilidad} & - & \text{préstamo} & + & \text{Dep. y amort} & + & \text{Intereses} & & \\
 75,024 & - & 10,000 & + & 4,040 & + & 11,000 & = & 80,064
 \end{array}$$

Representa el capital que volverá sin las deducciones financieras del período.

- Tasa de retorno al capital

Define un criterio para la evaluación basado en el retorno porcentual que en promedio anual rinde cada proyecto de inversión.

También es indicador financiero que es utilizado para determinar si es viable o no un proyecto, y mientras más alta sea, se considera que el proyecto ofrece mas ventajas.

Retorno de capital	x	100	80,064	
Inversión			115,815	69

Este resultado muestra que para el primer año del proyecto el 69% de la inversión pasará a formar parte del capital.

- Punto de equilibrio

Indica que los ingresos y los costos son iguales: una combinación de ventas y costos que da como resultado la operación de un negocio sin producir utilidad ni pérdida.

Este método permite conocer la relación entre costo-volumen utilidades que proporciona los parámetros a alcanzar para no perder ni ganar, y determina de esta manera el riesgo de la inversión. Se puede calcular en valores y unidades por medio de fórmulas algebraicas y su representación en forma gráfica. Para la determinación del punto de equilibrio debe contarse con la información de los siguientes elementos:

- Volumen de Ventas: Son los ingresos en valores y unidades que se obtienen durante la vida útil del proyecto de un período determinado.
- Gastos Fijos: Son aquellos que no dependen directamente de la producción, es decir permanecen constantes independientemente de que aumente o disminuya el volumen de producción y venta.
- Gastos Variables: Son aquellos que aumentan o disminuyen en proporción al volumen de producción y venta.
- Punto de equilibrio en valores
Es el nivel de ventas en términos monetarios que se debe alcanzar, para cubrir los costos y gastos para mantener en equilibrio la situación económica del proyecto.

Para el cálculo del punto de equilibrio, se obtuvo la información extraída del Estado de Resultados proyectado presentado en cuadro 114. Se aplicó la fórmula siguiente:

$$\text{Formula P.E.V.} = \frac{\text{G.F}}{\% \text{ G.M}}$$

Simbología:

PEQ = Punto de Equilibrio

GF = Gastos Fijos

%GM = Porcentaje de Excedente Marginal

Sustitución

<u>Gastos Fijos</u>	<u>70,772</u>	
% Ganancia Marginal	0.569847	124,195

Con la cantidad de Q. 124.195 se cubren los gastos fijos y variables necesarios para el proyecto, además indica que es el punto a partir del cual se principia a obtener ganancia.

Prueba del Punto de Equilibrio en Valores

Ventas	124.195.00	
(-) Gastos Variables	<u>53,423.00</u>	(135,498 x 124,196 / 315,000)
Ganancia Marginal	70,772.00	
(-) Gastos Fijos	<u>70,772.00</u>	
Utilidades	<u><u>00.00</u></u>	

- Punto de equilibrio en unidades

El punto de equilibrio en unidades significa el número de unidades que debe producirse y venderse para no obtener ganancia ni pérdida. El precio de venta por quintal de maní es de Q. 300.00.

Fórmula:

$$P.E.U. = \frac{G.F}{P.V.U. - C.U.}$$

Simbología

P.E.U. = Punto de Equilibrio en Unidades

G.F. = Gastos Fijos

C.U. = Costo Unitario

P.V.U. = Precio de Venta Unitario

Sustitución

<u>Gastos Fijos</u>	<u>70,772</u>	
Precio de venta unitario - Costo unitario	177.24	399.30

P.E.U. = 399.30 Quintales

El resultado anterior indica que para obtener el punto de equilibrio en unidades se debe producir y vender 399.30 quintales de maní.

Prueba

Ventas (Q. 300.00 x 399.30)	Q. 119,790.00
(-) Costo de Ventas (122.76 x 399.30)	<u>Q. 49,018.00</u>
Ganancia Marginal	Q. 70,772.00
(-) Gastos Fijos	<u>Q. 70,772.00</u>
Utilidad es	<u><u>Q. 0.00</u></u>

El resultado anterior muestra que el punto de equilibrio en unidades para el primer año se alcanza al vender 399.30 quintales de maní, es decir que con esta venta el proyecto no gana ni pierde.

- Porcentaje margen de seguridad

Fórmula:

$$\frac{\text{Gastos Fijos}}{\text{Ganancia Marginal}} \times 100 = \frac{70,772}{179,502.00} = 39$$

Si las ventas representan un 100% menos 39% nos da un 61% de porcentaje de margen de seguridad para el primer año.

4.8 IMPACTO SOCIAL

Desde el punto de vista social, la ejecución del proyecto elevará los ingresos de los miembros del comité de productores de Maní de El Progreso, más la demanda de mano de obra que demandará la producción prevista del proyecto, la cual contribuirá a la economía de los habitantes del Municipio.

CONCLUSIONES

La información contenida en el presente trabajo de investigación, permite formular las siguientes conclusiones:

- La población rural del Municipio El Progreso, se dedica principalmente a la realización de las tareas agrícolas, cultivando en tierras de su propiedad y/o arrendadas, así como vendiendo su fuerza de trabajo a otros agricultores.
- El cultivo de cebolla, es uno de los productos agrícolas de mayor importancia en la economía del Municipio, debido los ingresos económicos que genera a los productores, como la cantidad de empleo que proporciona a sus habitantes e inclusive a los de regiones aledañas al mismo.
- La región de mayor producción del cultivo de cebolla en el Municipio, se ubica en la Laguna de Retana, la cual cuenta con suelos aptos para su producción y permite obtener más de una cosecha al año, existiendo también pequeños agricultores que dedican pequeñas porciones de sus terrenos para el cultivo, suelos que alternan con los cultivos de maíz y frijol, utilizando tecnología del nivel II (baja tecnología).
- Existen dos organizaciones que agrupan a un pequeño número de productores, como lo son la Asociación de Agricultores de la Laguna de Retana y la Asociación de Ganaderos y Agricultores de El Progreso, pero en ambos casos, no realizan actividades de apoyo que coadyuven al mejoramiento de los procesos de producción y comercialización de la producción de cebolla.
- Existe poca asistencia técnica y económica para apoyar el cultivo de cebolla, debido a diferentes factores como pueden ser: la falta de organización de los productores, la propiedad de las tierras, tamaño del cultivo, desconfianza en

las entidades financieras, falta de garantía para acceder a los créditos y poca asistencia de las entidades de gobierno.

- La falta de controles técnicos en el cálculo de los costos de producción incurridos en el proceso productivo, no le permite al agricultor establecer el monto real de lo invertido y los beneficios obtenidos en su actividad productiva.
- Al proporcionar el acopiador rural el transporte del producto, beneficia al productor al no incurrir en gastos por estos rubros, pero la falta de información de las condiciones del mercado consumidor, provocan que los productores queden a merced de los intermediarios, quienes conocen la situación actual y el comportamiento futuro de la demanda del producto, lo que les permite obtener condiciones favorables a sus intereses en el proceso de compraventa.
- Se estableció que en la aldea la Cienaga del municipio El Progreso existe una pequeña plantación de maní y que los suelos de esa región son adecuados para este cultivo, por lo que se presenta un estudio de prefactibilidad, que permita tomar en cuenta este tipo de cultivo como un proyecto de inversión.
- Dentro del estudio de mercado realizado para considerar el cultivo de maní como un proyecto de Inversión, se ha establecido que existen las condiciones para su puesta en marcha, debido a que la oferta nacional no es capaz de cubrir la demanda nacional, misma que va en constante crecimiento.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones antes descritas, se procede a formular las consiguientes recomendaciones

- Que las autoridades Municipales, la Gobernación Departamental, con el Ministerio de Agricultura y Alimentación, desarrollen en conjunto programas de apoyo a las actividades productivas del Municipio, con el objeto de elevar su productividad, así como promover la comercialización de los productos a nivel local, como regional, promoviendo con ello el desarrollo económico de la población en general, incrementando las fuentes de empleo.
- Que los agricultores que se dedican al cultivo de cebolla, tanto al nivel de microfincas, como los productores de las fincas subfamiliares, se organicen en una asociación, como se propone en el presente informe, con el objeto de mejorar sus procesos de producción, mediante el uso de los insumos y técnicas adecuadas que les permita obtener un producto de mejor calidad y una mayor cantidad de unidades por cosecha.
- Que los agricultores miembros de la asociación propuesta, tomen en consideración los aspectos administrativos presentados en este informe, así como la asesoría técnica necesaria, para que la organización cumpla con los objetivos planteados, que serán de beneficio no solo para sus afiliados, sino que para la comunidad en General.
- Que la asociación propuesta vele por los intereses de sus miembros, recabando la información necesaria de los mercados nacionales e internacionales de la cebolla, con el objeto de buscar las mejores opciones de venta para la producción de sus asociados, procurando obtener los mejores márgenes de utilidad, que les permita mantener y acrecentar su actividad productiva, así como elevar el nivel económico familiar.

- Que la asociación en conjunto con otras organizaciones productivas del Municipio, procuren ante las autoridades Municipales, el Ministerio de Comunicaciones e Infraestructura, así como la Gobernación departamental, la pavimentación de los caminos vecinales de la región, así como su mantenimiento posterior y de las carreteras asfaltadas actuales, para mantener en optimas condiciones las vías de acceso de la región, que permitan el ingreso de insumos para la producción y la comercialización de los productos.
- Que los agricultores de la aldea la Ciénaga, tomen en consideración el proyecto de producción de maní, como una nueva alternativa de inversión, tomando en cuenta las condiciones de suelo y clima que posee la región para el desarrollo de este cultivo, el cual por sus características es apto para llevarse a cabo en ese lugar, para lo cual es necesario que se tome en cuenta los aspectos indicados en el presente informe y la asesoría técnica que se requiera para la puesta en marcha de la asociación propuesta.
- Que la asociación de productores de maní propuesta, realice las coordinaciones necesarias ante las entidades gubernamentales y privadas, para obtener la ayuda técnica, como profesional en el campo de la producción de maní, para que los asociados puedan desarrollan en mejor forma su proceso productivo, que les permita obtener un volumen aceptable de producción, así como un producto de buena calidad, para tener las mejores condiciones de participación en la oferta nacional.

ANEXO 1
MANUAL DE ORGANIZACION
Asociación de Productores de Cebolla de la Laguna de Retana

CONTENIDO

- I. Introducción
- II. Justificación
- III. Objetivo General
- IV. Objetivos Específicos
- V. Funciones Generales

INTRODUCCIÓN

El manual de Organización de la **Asociación de Productores de Cebolla de la Laguna de Retana** tiene como finalidad, el establecimiento de las funciones, atribuciones, niveles jerárquicos, responsabilidad y autoridad de las diferentes secciones que conforman la estructura organizacional de la entidad, deben ejecutar para el logro de los objetivos planificados.

Justificación

El manual de organización se elabora como un documento guía, que evite problemas de tipo administrativos y la duplicación de funciones en las actividades asignadas a cada una de las unidades que conforman la entidad empresarial, así como a cada uno de los puestos de trabajo, buscando con ello la armonía y coordinación de actividades para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivos General

Contar con un documento administrativo, que delimite las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo, en el desarrollo de sus actividades diarias dentro de la Asociación, evitando así la duplicidad y falta de coordinación en las funciones administrativas y operacionales de la organización..

Objetivos Específicos

Que cada unidad efectúe las funciones o actividades que le son asignadas de acuerdo a su naturaleza funcional.

Que cada puesto de trabajo ejecute las actividades o funciones que le son asignadas de acuerdo a su especialización.

Que cada trabajador comprenda y ejecute las actividades conforme a la sección y el puesto que le es asignado.

Que cada unidad o trabajador, tenga conocimiento de las obligaciones y responsabilidades asignadas de acuerdo a su nivel jerárquico dentro de la organización.

Funciones Generales

De acuerdo a la estructura organizacional propuesta, se procede a designar las funciones que cada una de las unidades tendrá a su cargo de acuerdo a su nivel jerárquico dentro de la asociación propuesta.

Asamblea General

La asamblea general es la autoridad máxima de la Asociación, es el órgano de mayor jerarquía en la organización y se constituye por todos los socios legalmente inscritos.

Funciones

- Elegir a los miembros de la Junta Directiva de la Asociación.
- Evaluar los informes elaborados por la Junta directiva.
- Evaluar los informes de la Gerencia
- Elegir al Gerente de la entidad a propuesta de la Junta Directiva
- Evaluar las actividades generales de la Asociación

Junta Directiva

La Junta Directiva se integra por ocho miembros elegidos por la Asamblea General entre los asociados activos, con los siguientes cargos: a) Presidente, b) Vicepresidente, c) Secretario, d) tesorero, e) Vocal I, f) vocal II, g) Vocal III y h) vocal IV

El sistema de elección para integrar la Junta Directiva, será por cargo, en votación secreta y resultarán electos quienes obtengan mayoría simple de votos.

Los miembros de la Junta Directiva ocuparan sus cargos para los cuales fueron electos, durante un periodo máximo de (2) años. Pueden ser reelectos para mas de un período.

La Junta Directiva debe reunirse en sesión ordinaria por lo menos una vez por semana, previa convocatoria y en sesión extraordinaria cada vez que sea necesario para tratar asuntos urgentes.

Funciones

- Orientar y determinar las políticas de la Asociación.
- Cumplir y hacer que se cumplan con los reglamentos y las resoluciones de la Asamblea General
- Dirigir la administración de la Asociación
- Administrar el patrimonio de la entidad
- Autorizar los gastos de funcionamiento de la entidad
- Preparar el plan de trabajo y el presupuesto anual de la entidad para su presentación y aprobación, por la Asamblea General
- Prepara y presentar los informes de actividades de la Asociación para la Asamblea general.
- Preparar y presentar los estado financieros y contables de la entidad, para someterlo a consideración de la Asamblea General.
- Aceptar herencias, legados y donaciones.
- Aplicar las medidas disciplinarias por violación a las normas y reglamentos dispuestos por la organización.
- Nombrar y remover a los Jefes de sección a propuesta del Gerente.
- Otras que le sean asignadas por la Asamblea General.

Presidente

Son atribuciones del presidente:

- La representación legal de la Asociación, ejerciendo la personería jurídica en todos los actos en que la misma tenga interés.
- Presidir las sesiones de la Asamblea General y del Junta Directiva.
- Decidir con doble voto en caso de empate, en las sesiones de la Asamblea General y de Junta Directiva.
- Autorizar las actas de las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva, en coordinación con el Secretario.
- Autorizar los pagos que se efectúen en coordinación con el tesorero.
- Cumplir y hacer que se cumplan los presentes estatutos y las disposiciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva, y velar por el buen funcionamiento de la Asociación y sus órganos.

Vice – Presidente

Son atribuciones del Vice – Presidente de la Junta Directiva

- Asistir al Presidente en el desempeño de su cargo, asesorándole como estime conveniente para la buena marcha de la organización.
- Sustituir al Presidente en caso de ausencia temporal o de impedimento.
- Completar el mandato del Presidente en caso de su ausencia definitiva.

Secretario

Son atribuciones del Secretario de la Junta Directiva

- Llevar y conservar los libros de las Actas de las Asambleas Generales y la Junta Directiva.
- Redactar y autorizar con el Presidente de la Junta Directiva las actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva
- Notificar los acuerdos emitidos por la Asamblea General y la Junta Directiva.

- Elaborar la agenda y preparar los documentos de soporte de los asuntos a tratar en la Asamblea General.
- Prepara y enviar las convocatorias para las sesiones ordinarias y extraordinaria de la Asamblea General.
- Otras atribuciones que sean de su competencia.

Tesorero

Son atribuciones del Tesorero de la Junta Directiva

- Recaudar y custodiar los fondos de la entidad en la forma que disponga la Asamblea General y la Junta Directiva
- Autorizar con el Presidente las erogaciones por la Asamblea General o por la Junta Directiva en ejercicio de sus atribuciones, así como los pagos que se efectúen.
- Rendir informe mensual a la Junta Directiva del movimiento de la caja o cuando se le solicite.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la entidad, para su aprobación por la Asamblea General.
- Elaborar el informe financiero anual de la Asociación, para su presentación y aprobación por la Asamblea General.
- Elabora y mantener actualizado el inventario de bienes de la entidad.
- Otras atribuciones que sean de su competencia.

Vocales

Son atribuciones de los Vocales:

- Colaborar con los demás miembros de la Junta Directiva en la promoción de los asuntos de la asociación.
- Sustituir por su orden a los miembros de la Junta Directiva en caso de impedimento y ausencia temporal o definitiva de éstos, excepto al Presidente

- Las funciones que les asignen los reglamentos y disposiciones de la Asamblea General de la Junta Directivas.

Gerencia

Es el órgano ejecutivo de la Asociación, dependerá directamente de la Junta Directiva. Será nombrado por la Asamblea General a propuesta de la Junta Directiva.

Debe velar por el cumplimiento de las funciones de cada sección y el personal de acuerdo al plan de trabajo autorizado.

El Gerente funge como representante legal ante entidades externas para cualquier transacción de la Asociación, previa consulta a la Junta Directiva en la toma de decisiones trascendentales.

Son Funciones de la Gerencia:

- La administración de los bienes de la Asociación.
- Dirigir las actividades de la entidad con el apoyo del personal subalterno contratado.
- Revisar que los registros contables - financieros estén respaldados por documentos debidamente autorizados
- Autorizar la contratación del personal subalterno.
- Prescindir de los servicios del personal que no sea útil a la organización o este incumpliendo con sus responsabilidades.
- Representar a la Asociación ante las entidades públicas y privadas para suscribir programas de apoyo técnico y económico necesarios para el desarrollo de la Asociación.

TITULO DEL PUESTO:	Gerente
UBICACIÓN DEL PUESTO:	Gerencia
INMEDIATO SUPERIOR:	Junta directiva
INMEDIATO INFERIOR:	Contador General, Jefe Centro de Acopio, Jefe Sección Producción, Jefe Sección de Mercadeo
Naturaleza del Puesto: Trabajo de tipo administrativo, cuya función principal es la ejecución del plan de trabajo mediante la aplicación del proceso administrativo, orientando al personal con el que se relaciona para alcanzar las metas propuestas. Atribuciones: • Coordinar y controlar las labores generales de la Asociación • Presentar a Junta Directiva el proyecto de presupuesto de la Asociación. • Presentar a Junta Directiva dentro de los primeros meses de cada año, un informe de las labores desarrolladas en el ejercicio fiscal anterior. • Recabar y presentar a la Junta Directiva cualquier información, datos y estudios que la misma requiera. • Proponer a la Junta Directiva los candidatos a ocupar los puestos de contador general o jefes de sección. • Nombrar, ascender, sancionar y remover al personal a su cargo de conformidad a las normas legales. • Velar por el cumplimiento de este normativo y hacer que se cumplan las resoluciones emitidas por la Asamblea general y la Junta Directiva. • Asistir a todas las sesiones de la Junta Directiva con voz pero sin voto • Otras que le sean asignadas por la Junta Directiva. Requisitos: • Profesional o técnico de las Ciencias Económicas o carrera equivalente. • Experiencia en administración de Asociaciones o Cooperativas agrícolas. • Habilidad en el manejo de personal.	

TITULO DEL PUESTO:	Subgerente
UBICACIÓN DEL PUESTO:	Gerencia
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente
INMEDIATO INFERIOR:	Contador General, Jefe Centro de Acopio, Jefe Sección Producción, Jefe Sección de Mercadeo
Naturaleza del Puesto: Trabajo de tipo administrativo, cuya función principal es apoyar a gerencia en la ejecución del plan de trabajo mediante la aplicación del proceso administrativo, orientando al personal con el que se relaciona para alcanzar las metas propuestas. Atribuciones: • Apoyar al Gerente en el cumplimiento de sus atribuciones. • Sustituir al Gerente en caso de ausencia, impedimento o falta absoluta. • Otras que le sean asignadas por la Asamblea General o la Junta Directiva. Requisitos: • Profesional o técnico de las Ciencias Económicas o carrera equivalente. • Experiencia en administración de Asociaciones o Cooperativas agrícolas. • Habilidad en el manejo de personal • Relaciones humanas	

TITULO DEL PUESTO:	Secretaria
UBICACIÓN DEL PUESTO:	Gerencia
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente
INMEDIATO INFERIOR:	No tiene
Naturaleza del Puesto: Trabajo de tipo administrativo, cuya función principal asistir a la gerencia en todas las actividades que se le indiquen, así como de realzar las actividades secretariales. .	
Atribuciones: • Colaborar a la Gerencia en todas las actividades. • Tomar dictados y redactar documentos. • Enviar y recibir correspondencia. • Archivar documentos de Gerencia. • Atender llamadas telefónicas. • Información, entrega y recepción de solicitudes de nuevos socios • Recepción de documentos para autorización de Gerencia y su posterior traslado a donde corresponda. • Otras actividades que le sean asignadas por Gerencia.	
Requisitos: • Secretaria graduada. (Comercial o Bilingüe). • Experiencia en trabajos secretariales. • Buenas relaciones humanas. • Tener iniciativa y responsabilidad • Manejo de equipo secretarial y de computación.	

TITULO DEL PUESTO:	Contador General
UBICACIÓN DEL PUESTO:	Contabilidad General
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente
INMEDIATO INFERIOR:	Secretaría - Contadora
Naturaleza del Puesto: Trabajo de carácter financiero, entre sus funciones principales está el registro de las operaciones contables, elaboración de planillas, habilitación y autorización de libros contables, elaborar los estados financieros. Atribuciones: • Supervisar los registros diarios de ingresos y egresos de la Asociación. • Recopilar información para la elaboración de presupuestos. • Efectuar registros contables. • Elaborar los Estados Financieros de la Asociación. • Autorizar y supervisar la emisión de cheques. • Supervisar y control de depósitos monetarios. • Supervisión y control del personal asignado a su sección. • Otras que la Gerencia le asigne. Requisitos: • Perito Contador registrado.. • Experiencia en puestos similares. • Habilidad en el manejo de personal • Conocimientos en el manejo de programas de computación	

TITULO DEL PUESTO:	Auxiliar de Contabilidad
UBICACIÓN DEL PUESTO:	Contabilidad General
INMEDIATO SUPERIOR:	Contador General
INMEDIATO INFERIOR:	No tiene
Naturaleza del Puesto: Trabajo de carácter financiero, entre sus funciones principales está apoyar al Contador General en el registro de las operaciones contables de la Asociación, encargado de la caja, elaboración de planillas, habilitación y autorización de libros contables. Atribuciones: • Receptor en concepto de ingresos varios. • Pagador de gastos autorizados. • Registrar los ingresos y egresos diarios de la Asociación en los documentos habilitados para el efecto. • Efectuar conciliaciones bancarias mensualmente. • Preparar y efectuar los depósitos monetarios. • Elaborar de las planillas de pago mensual del personal. • Registro y emisión de cheques. • Otras actividades que le sean asignadas. Requisitos: • Perito Contador registrado.. • Experiencia en puestos similares. • Conocimientos en el manejo de programas de computación	

TITULO DEL PUESTO:	Administrador Centro de Acopio
UBICACIÓN DEL PUESTO:	Centro de acopio
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente
INMEDIATO INFERIOR:	Bodeguero, Auxiliares de bodega, chofer
Naturaleza del Puesto: Trabajo de carácter administrativo - Contable, entre sus funciones principales están la supervisión de las actividades de ingreso y egreso de producto en el centro de acopio, control de inventarios del producto en almacenaje. Atribuciones: • Supervisión y control de las labores que ejecuta el personal bajo su mando. • Autorización de Ingresos de producto al Centro de Acopio • Supervisión y control de los registros de ingresos de producto.. • Autorización de egresos de Producto. • Supervisión y control de los registros de egresos de producto para su venta. • Supervisión y control del producto almacenado para evitar su pérdida. • Elaborar informes mensuales del movimiento de ingresos y egresos de producto para la Gerencia de la Entidad. • Autorización de salidas del vehículo asignado al Centro de Acopio. • Elaboración de planes de trabajo para el Centro de Acopio. • Elaboración del presupuesto anual del Centro de Acopio. • Otras que la Gerencia General le asigne. Requisitos: • Graduado en Carrera de Diversificado o carrera técnica equivalente • Experiencia en almacenaje y bodega de productos agrícolas. • Habilidad en el manejo de personal • Conocimientos en el manejo de programas de computación	

TITULO DEL PUESTO:	Bodeguero
UBICACIÓN DEL PUESTO:	Centro de acopio
INMEDIATO SUPERIOR:	Administrador Centro de Acopio
INMEDIATO INFERIOR:	Auxiliares de bodega, chofer
Naturaleza del Puesto: Trabajo de carácter administrativo, entre sus funciones principales está la de apoyar al Administrado del Centro de Acopio, en el control de inventarios del producto almacenado y el registro de ingresos y egresos del producto. Atribuciones: • Recepción y registro de Ingresos de producto al Centro de Acopio. • Clasificación y almacenaje del producto recibido • Despacho y registro del producto mediante ordenes de compra. • Supervisión y control del producto almacenado para evitar su perdida. • Elaboración de inventarios de producto. • Recopilar información del movimiento de ingresos y egresos de producto para la elaboración de informes a Gerencia. • Registro y supervisión de salidas del vehículo asignado al Centro de Acopio. • Elaboración de planes de trabajo para el Centro de Acopio. • Coordinar las actividades de los auxiliares de bodega y el chofer. • Otras que la Administración le asigne. Requisitos: • Graduado en Carrera de Diversificado o carrera técnica equivalente • Experiencia en almacenaje y bodega de productos agrícolas. • Habilidad en el manejo de personal • Conocimientos en el manejo de programas de computación • Buenas relaciones humanas.	

TITULO DEL PUESTO:	Auxiliar de Bodega
UBICACIÓN DEL PUESTO:	Centro de acopio
INMEDIATO SUPERIOR:	Administrador Centro de Acopio
INMEDIATO INFERIOR:	No tiene
Naturaleza del Puesto: Trabajo de carácter físico, entre sus funciones principales está la recepción, almacenamiento, despacho de producto en el centro de acopio.	
Atribuciones: • Recepción de producto. • Clasificación y almacenaje del producto • Despacho del producto autorizado. • Supervisión y control del producto almacenado para evitar su pérdida. • Auxiliar en la elaboración de inventarios de producto. • Otras que la Administración le asigne.	
Requisitos: • Educación Primaria • Buena salud física. • Habilidad en el manejo de productos agrícolas	

TITULO DEL PUESTO:	Jefe de Mercadeo
UBICACIÓN DEL PUESTO:	Sección de Mercadeo
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente
INMEDIATO INFERIOR:	Secretaría - Contadora, Promotores de Venta
Naturaleza del Puesto: Trabajo de carácter Técnico, entre sus funciones principales está planificar, dirigir y sugerir los controles de compras y ventas de la Asociación; establecer el sistema de mercadeo que permita el traslado del producto al mayorista, minorista y consumidor final, mediante la obtención de márgenes de comercialización aceptables para la Asociación y sus afiliados. Atribuciones: • Recopilar información en los mercados nacionales e internacionales sobre la demanda, oferta y precios del producto en el mercado. • Definir los niveles de precios y márgenes de comercialización. • Establecer comunicación periódica con los clientes y buscar nuevos compradores. • Implementar políticas de compraventa de la producción. • Desarrollar el soporte mercadológico. • Autorizar la venta y compra de producto. • Elaboración y presentación de informes semanales del comportamiento de las compras y ventas ejecutadas. Requisitos: • Perito en Mercadotecnia o carrera similar. • Experiencia en puestos similares. • Habilidad en el manejo de personal • Conocimientos en el manejo de programas de computación • Buenas relaciones humanas	

TITULO DEL PUESTO:	Promotor de Ventas
UBICACIÓN DEL PUESTO:	sección de mercadeo
INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe de mercadeo
INMEDIATO INFERIOR:	No tiene
Naturaleza del Puesto: Trabajo de carácter Técnico, entre sus funciones principales está la prospección y apertura de mercados de consumo de cebolla, determinar las relaciones de la Asociación con los mayoristas, minorista y consumidor final. Atribuciones: • Procurar nuevos mercados de consumo del producto. • Mantener relaciones post venta con los mercados consumidores actuales. • Organizar los sistemas de venta del producto. • Informar a la Jefatura de Mercadeo montos y volúmenes de venta obtenidos. • Recopilar información de la oferta, demanda y precios del producto en los mercados consumidores. • Establecer el programa anual de ventas. Requisitos: • Tener título a nivel medio. • Experiencia en venta y manejo de productos agrícolas. • Poseer vehículo (indispensable) • Disponibilidad de tiempo para movilizarse en toda la República. • Conocimientos en el manejo de programas de computación • Buenas relaciones humanas	

TITULO DEL PUESTO:	Jefe de Producción
UBICACIÓN DEL PUESTO:	sección de mercadeo
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente
INMEDIATO INFERIOR:	Auxiliar de Producción, Auxiliar de Bodega
Naturaleza del Puesto: Trabajo de carácter Técnico, entre sus funciones principales está la de planificar, asesorar y supervisar los cultivos de los asociados, coordinar la ayuda técnica de las entidades públicas y privada, así como la compra y distribución de insumos. Atribuciones: • Planificar la producción de cebolla con los asociados, conforme las condiciones del terreno disponible. • Supervisar y asesorar a los asociados en el desarrollo de sus procesos de producción. • Establecer comunicación periódica con las entidades públicas y privadas que puedan proporcionar asesoría técnica. • Establecer comunicación con los proveedores de insumos y equipo. • Evaluar los requerimientos de insumo y equipo de los asociados. • Evaluar y Recomendar la adquisición de insumos y equipo. • Supervisar y controlar el manejo de inventario de insumos y equipo adquirido. • Autorizar la venta y distribución de insumos y equipo a los asociados. • Supervisar el trabajo realizado por el personal asignado a su sección. Requisitos: • Perito Agrónomo o carrera similar. • Conocimiento en procesos de producción agrícolas • .Habilidad en el manejo de personal • Conocimientos en el manejo de programas de computación	

TITULO DEL PUESTO:	Auxiliar Sección de Producción
UBICACIÓN DEL PUESTO:	sección de Producción
INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe Sección de Producción
INMEDIATO INFERIOR:	No tiene
Naturaleza del Puesto: Trabajo de carácter Técnico, entre sus funciones principales está el apoyar al Jefe de la Sección de Producción, coordinando las actividades con los asociados y el control de la bodega de insumos y equipo. Atribuciones: • Coordinar las visitas a los centros de producción, con los asociados. • Coordinar los programas de asesoramiento técnico especializado con los asociados. • Atender en ausencia del Jefe de la sección a los asociados, proveedores y representantes de entidades públicas y privadas que apoyen los procesos. • Supervisión y control de los ingresos, egresos y traslado de insumos y equipo. • Elaboración de inventarios de insumos y equipos en bodega. • Recopilación de información de las actividades de la sección para elaborar informes a gerencia. Requisitos: • Perito Agrónomo o carrera similar. • Conocimiento en procesos de producción agrícolas. • Conocimiento en el manejo de insumos y equipo agrícola. • Conocimientos en el manejo de programas de computación	

TITULO DEL PUESTO:	Auxiliar de Bodega
UBICACIÓN DEL PUESTO:	Sección de Producción
INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe Sección de Producción
INMEDIATO INFERIOR:	No tiene
Naturaleza del Puesto: Trabajo de carácter físico, entre sus funciones principales está la recepción. Almacenamiento, control de inventario y despacho de los insumos y equipo adquirido para uso de los asociados. Atribuciones: • Recepción de los insumos y equipo adquirido. • Almacenar los insumos y equipo que ingrese a la bodega. • Apoyar al auxiliar de la Sección de Producción en la elaboración de inventarios. • Limpieza de la bodega. • Mantener los productos clasificados, ordenados y bien estibados. • Despacho de los productos a los asociados. Requisitos: • Educación Primaria • Buena salud física	

ANEXO 2

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Asociación de Productores de Cebollas de la Laguna de Retana

INTRODUCCION

El manual de normas y procedimientos de la Asociación de Productores de Cebollas de la Laguna de Retana, es el instrumento administrativo por medio del cual se presentan las secuencias en la ejecución de las actividades propias de las funciones de cada unidad administrativa.

Para su elaboración se han tomado en cuenta las actividades más significativas que debe desarrollar cada unidad o puesto de trabajo, en forma secuencial y sistemática para el logro de la eficiencia administrativa de la organización en su conjunto.

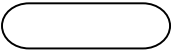
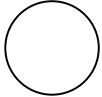
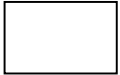
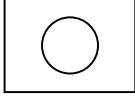
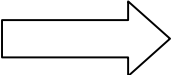
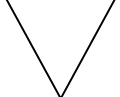
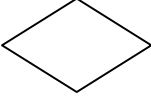
El manual se encuentra compuesto por los siguientes procedimientos: Control Administrativo, Solicitud de ingreso a la Asociación, Procedimiento para la recepción y almacenaje de producto, Procedimiento de Ventas, Procedimiento de compras y distribución de insumos y equipo,

OBJETIVOS DEL MANUAL

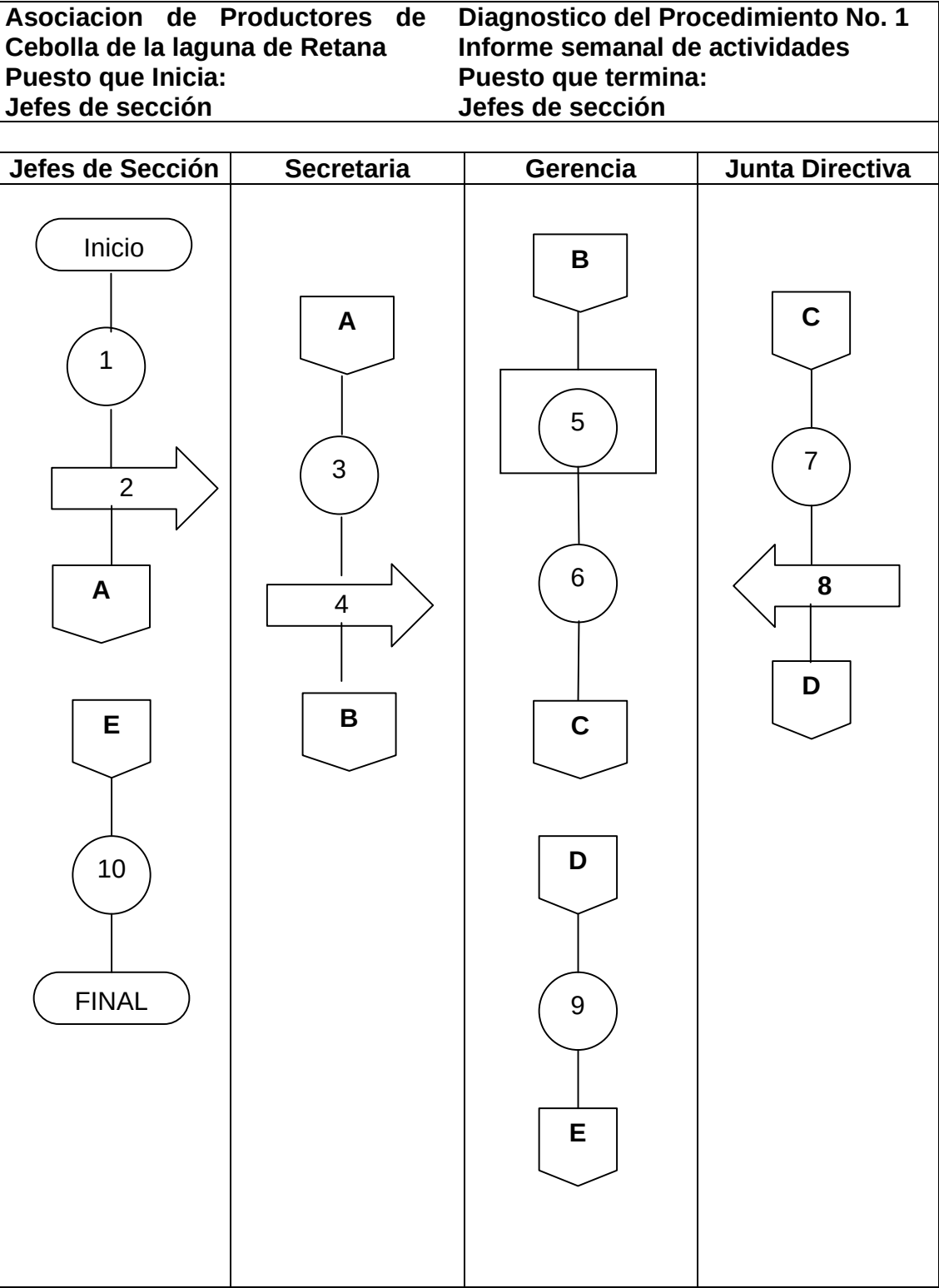
- Orientar al personal mediante una guía técnica sobre la forma de ejecución de las atribuciones propias de su puesto.
- Simplificar el trabajo administrativo mediante la ejecución de las actividades en forma ordenada y sistemática.
- Optimizar el tiempo y esfuerzo en el desarrollo de cada actividad.
- Promover la especialización del trabajador.
- Facilitar la supervisión del trabajo.
- Evitar la duplicidad de funciones, perdida de tiempo y evasión de responsabilidades.

SIMBOLOGIA

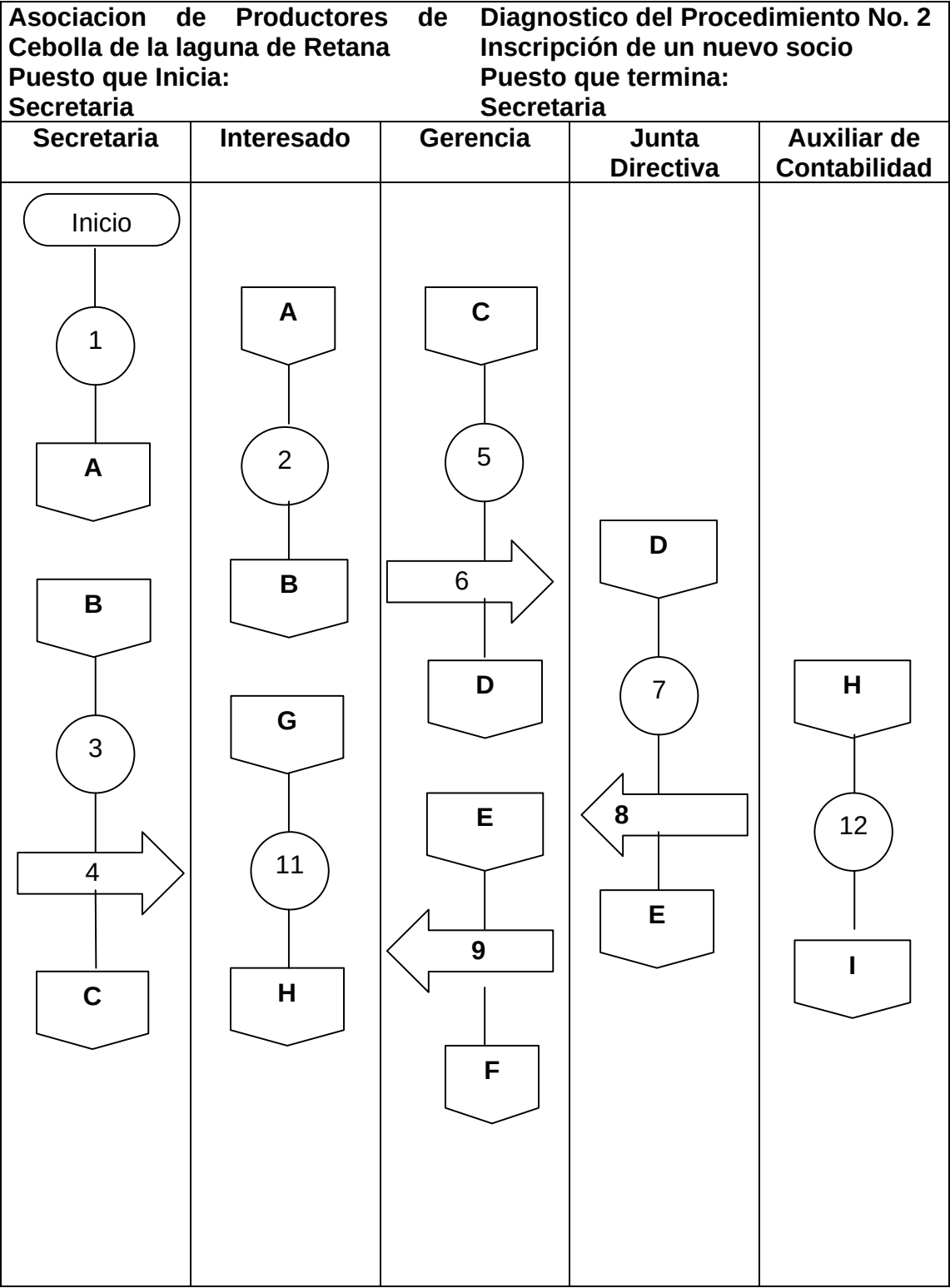
Para la presentación gráfica de los procedimientos a desarrollar, se utiliza un sistema de diagramas en los cuales cada actividad de un procedimiento se presenta mediante una serie de símbolos, que determinan el tipo de acción a realizar. Para el efecto se utiliza la norma ANSI, que facilita la composición de los procedimientos, mediante los siguientes símbolos

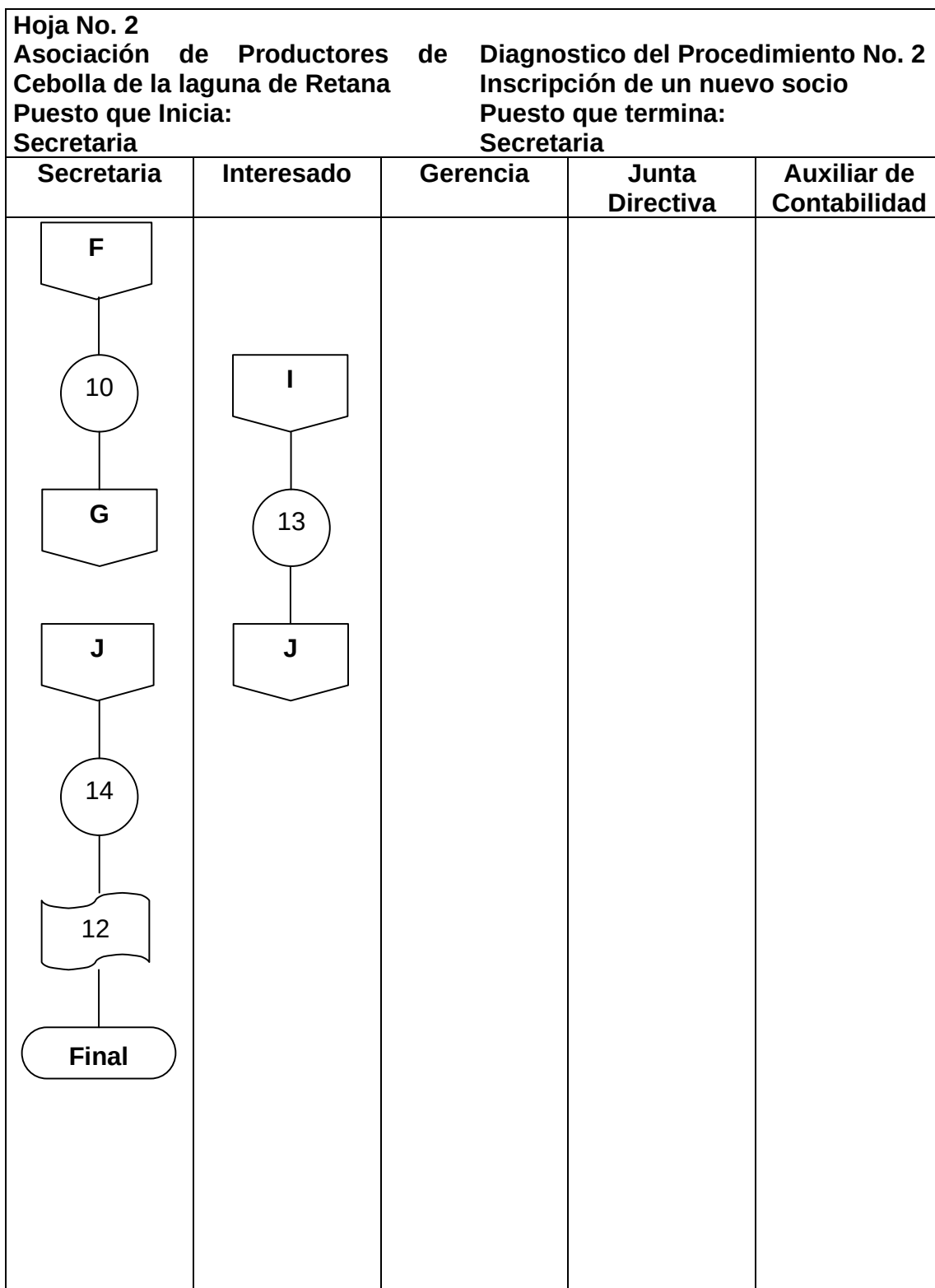
Concepto	Descripción	Símbolo
Inicio-Final	Indica cuando inicia y finaliza un procedimiento	
Operación	Indica cuando se realiza una actividad: preparar información, firma documentos, operar una maquina, etc. o sea se invierte un esfuerzo físico.	
Inspección	Indica la revisión o verificación de tareas realizadas	
Operación Combinada	Indica cuando se realizan dos actividades del procedimiento al mismo tiempo	
Traslado	Indica el traslado de un documento o actividad de una sección a otra	
Conector	Se utiliza cuando las actividades de un puesto de trabajo finaliza y se traslada a otro distinto.	
Decisión	Indica cuando debe tomarse una decisión entre dos operaciones, SI o NO, a la derecha del mismo se coloca la acción positiva y hacia la izquierda la negativa.	
Archivo Definitivo	Representa la acción de definitivo de un documento o expediente.	
Documento	Es cuando en la operación participa un documento, factura, pedido, recibo, etc.	

Asociación de Productores de Cebolla de la laguna de Retana Puesto que Inicia: Jefes de sección		Diagnostico del Procedimiento No. 1 Informe semanal de actividades Puesto que termina: Jefes de Departamento
Puesto	No. Pasos	Actividad
Jefes de Sección	01	Elaboran informe de actividades relevantes de su sección en la semana.
Jefes de Sección	02	Entrega de informes a Secretaria.
Secretaria	03	Recibe informes de jefes de Sección.
Secretaria	04	Traslada informes a Gerencia.
Gerencia	05	Análisis de informes recibidos y preparación de informe para Junta Directiva.
Gerencia	06	Presenta informe general a Junta Directiva.
Junta Directiva	07	Conoce informe en sesión ordinaria o extraordinaria para su análisis y resolución.
Junta Directiva	08	Traslada resoluciones a Gerencia.
Gerencia	09	Informa verbal y por escrito de lo resuelto en Junta Directiva a Jefes de departamento.
Jefes de Sección	10	Ejecutan acciones ordenadas por Junta Directiva.

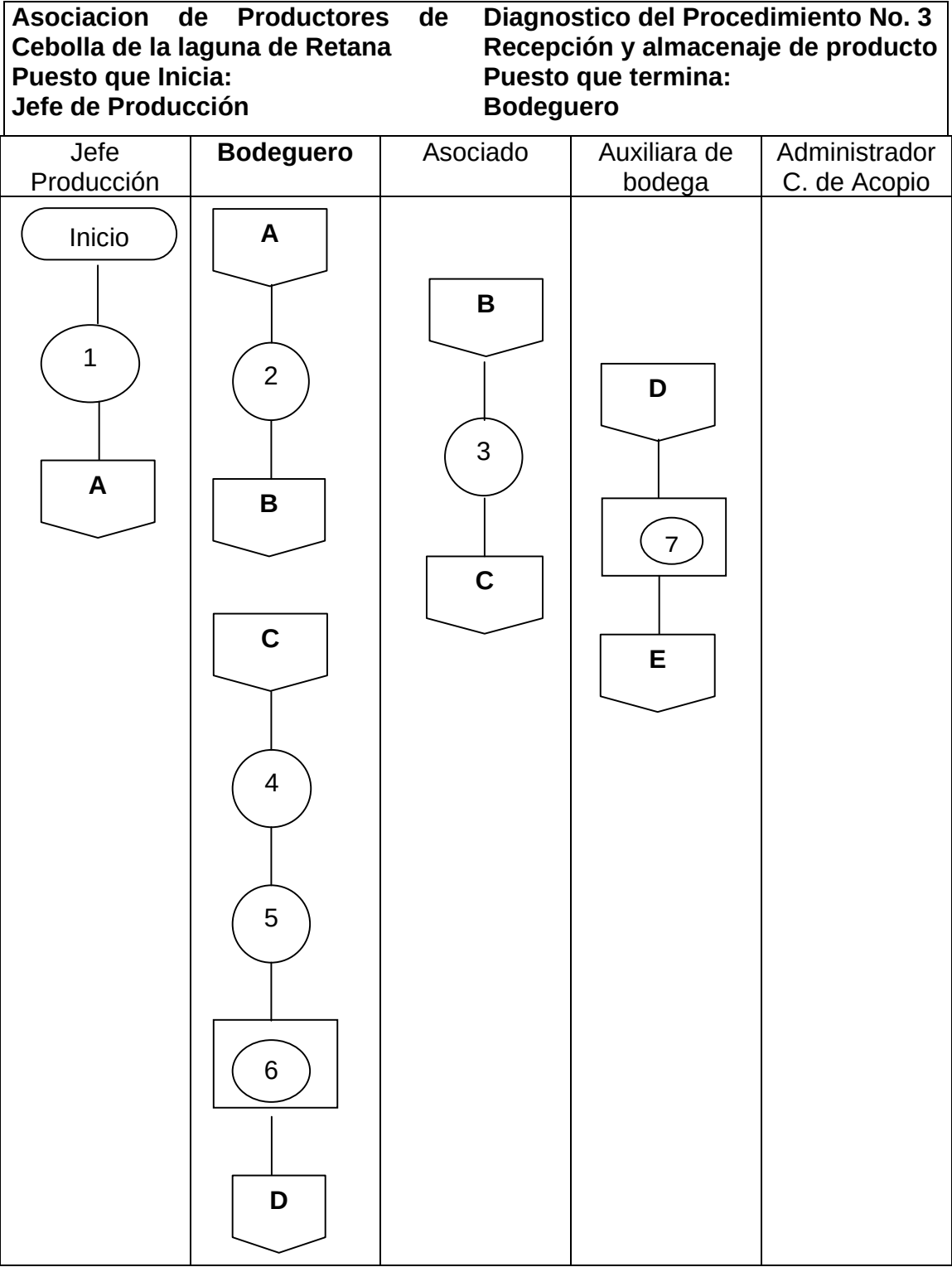


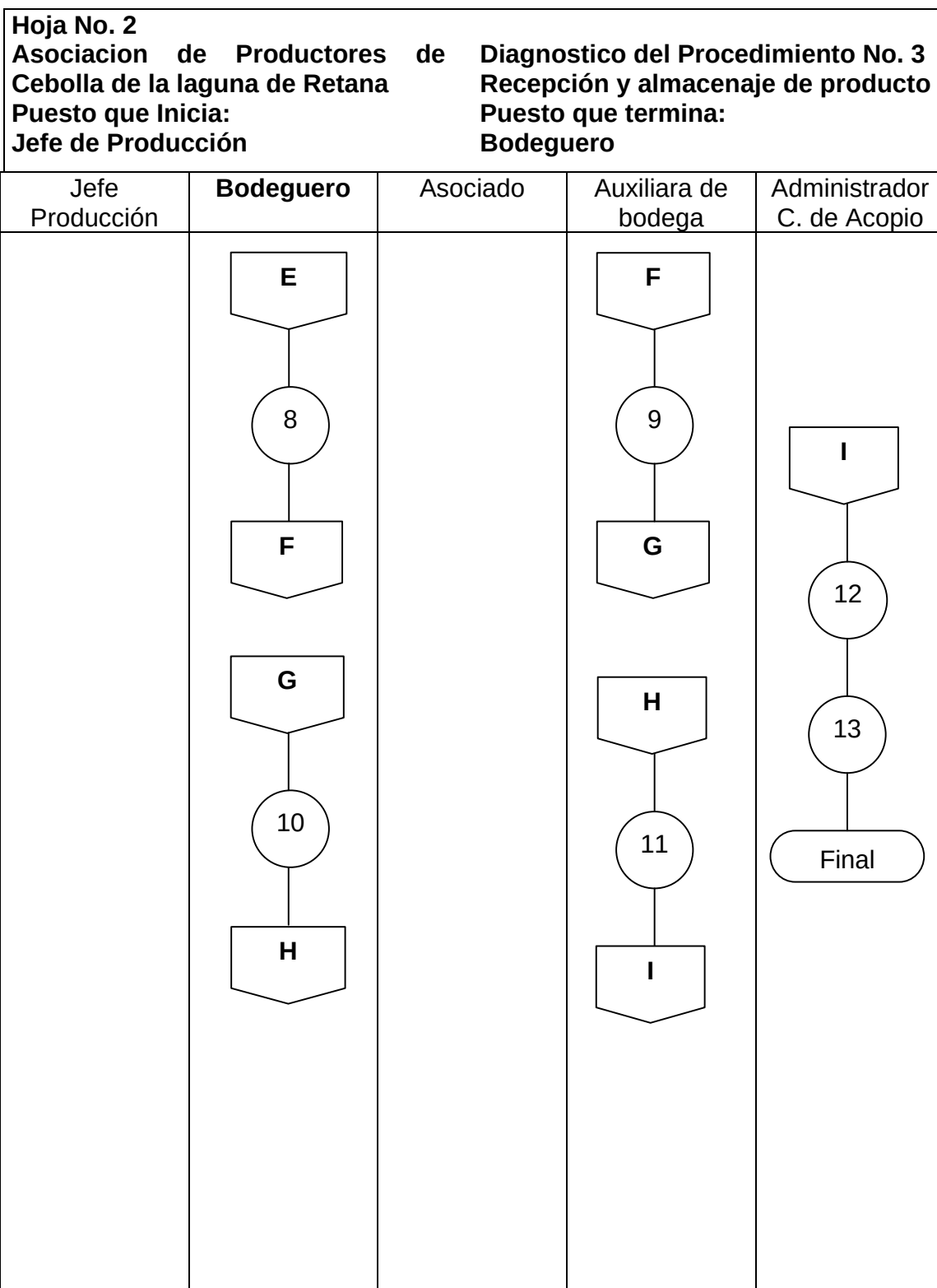
Asociación de Productores de Cebolla de la laguna de Retana Puesto que Inicia: Secretaría		Diagnostico del Procedimiento No. 2 Inscripción de un nuevo socio Puesto que termina: Secretaría
Puesto	No. Pasos	Actividad
Secretaría	01	Proporciona información, requisitos y formato de solicitud al interesado.
Interesado	02	Presenta solicitud llena y firmada, adjuntando papelería solicitada.
Secretaría	03	Clasifica y registra la información.
Secretaría	04	Traslada solicitud a Gerencia.
Gerente	05	Analiza solicitud de ingreso
Gerente	06	Traslada solicitud a Junta Directiva, para su autorización.
Junta Directiva	07	Analiza y Resuelve solicitud. 7.1 Denegada finaliza el procedimiento 7.2 Aprobada continua tramite.
Junta Directiva	08	Traslada a Gerencia Resolución a la solicitud presentada.
Gerencia	09	Traslada Resolución a la Secretaría.
Secretaría	10	Notifica al interesado Resolución de la Junta Directiva.
Interesado	11	Cancela cuota de aportación.
Auxilida de Contabilidad	12	Recibe aportación, extiende recibo correspondiente.
Interesado	13	Presenta recibo a secretaria.
Secretaría	14	Extiende certificado de aportación que acredita al nuevo socio y entrega copia de estatutos y reglamentos que rigen la Asociación.
Secretaría	15	Habilita y archiva expediente del nuevo socio.



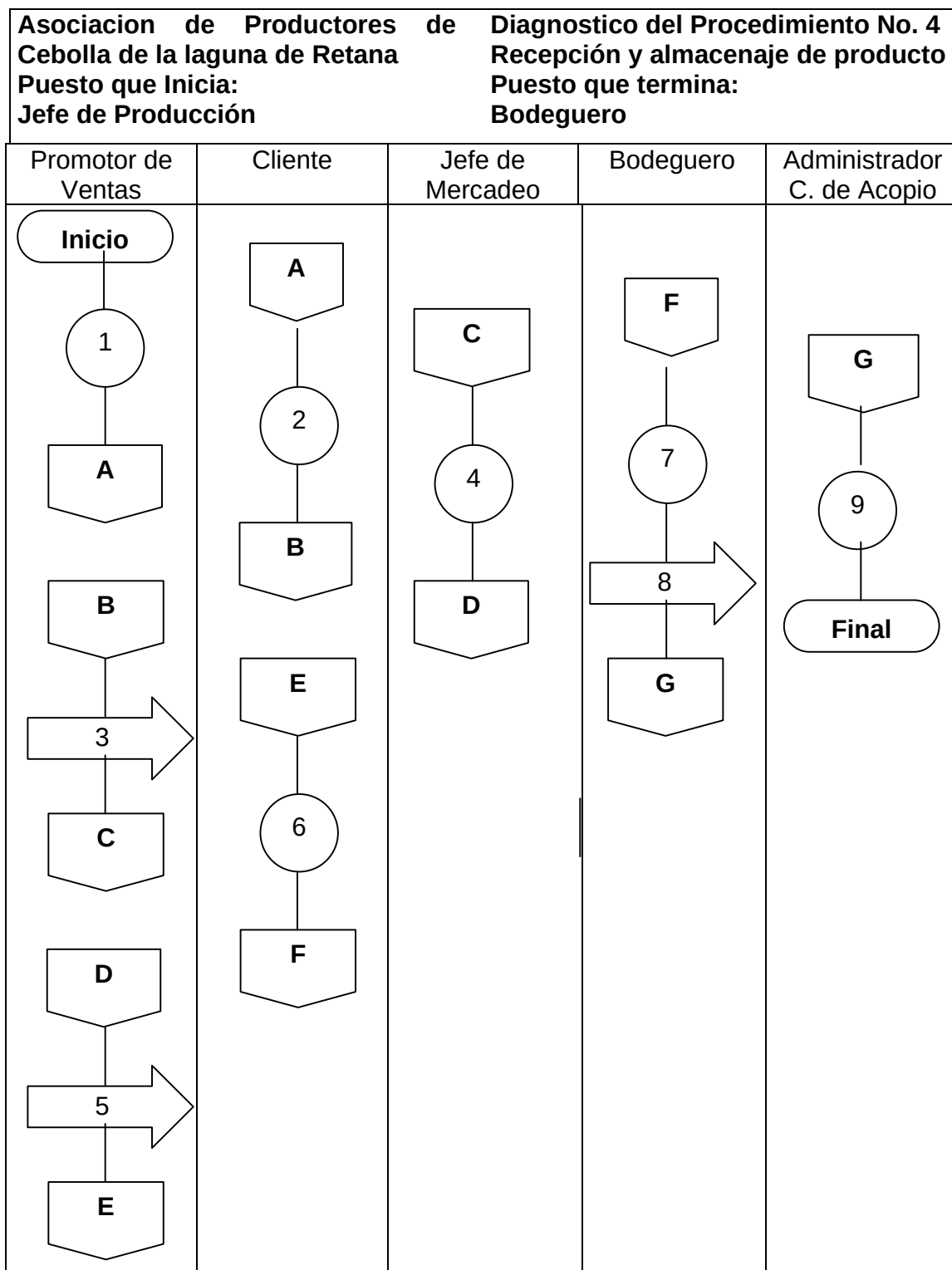


Asociación de Productores de Cebolla de la laguna de Retana Puesto que Inicia: Jefe de Producción		Diagnostico del Procedimiento No. 3 Recepción y almacenaje de producto Puesto que termina: Bodeguero
Puesto	No. Pasos	Actividad
Jefe de producción	01	Autoriza recolección de producto en las unidades de producción.
Bodeguero	02	Realiza acción de acopio del producto en las unidades de producción, en el camión de la Asociación.
Asociado	03	Entrega producto, debidamente clasificado y ordenado.
Bodeguero	04	Entrega constancia de recepción de producto al Asociado.
Bodeguero	05	Traslada el producto al Centro de Acopio.
Bodeguero	06	Registra e ingresa el producto al Centro de Acopio.
Auxiliares de bodega	07	Clasifica y coloca el producto en bodega.
Bodeguero	08	Redacta informe de recepción de producto para la Jefatura.
Auxiliares de bodega	09	Revisa periódicamente estado del producto.
Bodeguero y auxiliares	10	Levantán inventario de producto.
Bodeguero y auxiliares	11	Ejecutan medidas de conservación del producto.
Adminstrador	12	Programa salida de producto por lotes de antigüedad.
Adminstrador	13	Redacta y traslada informe semanal de ingresos de producto a Gerencia, así como papelería de respaldo.

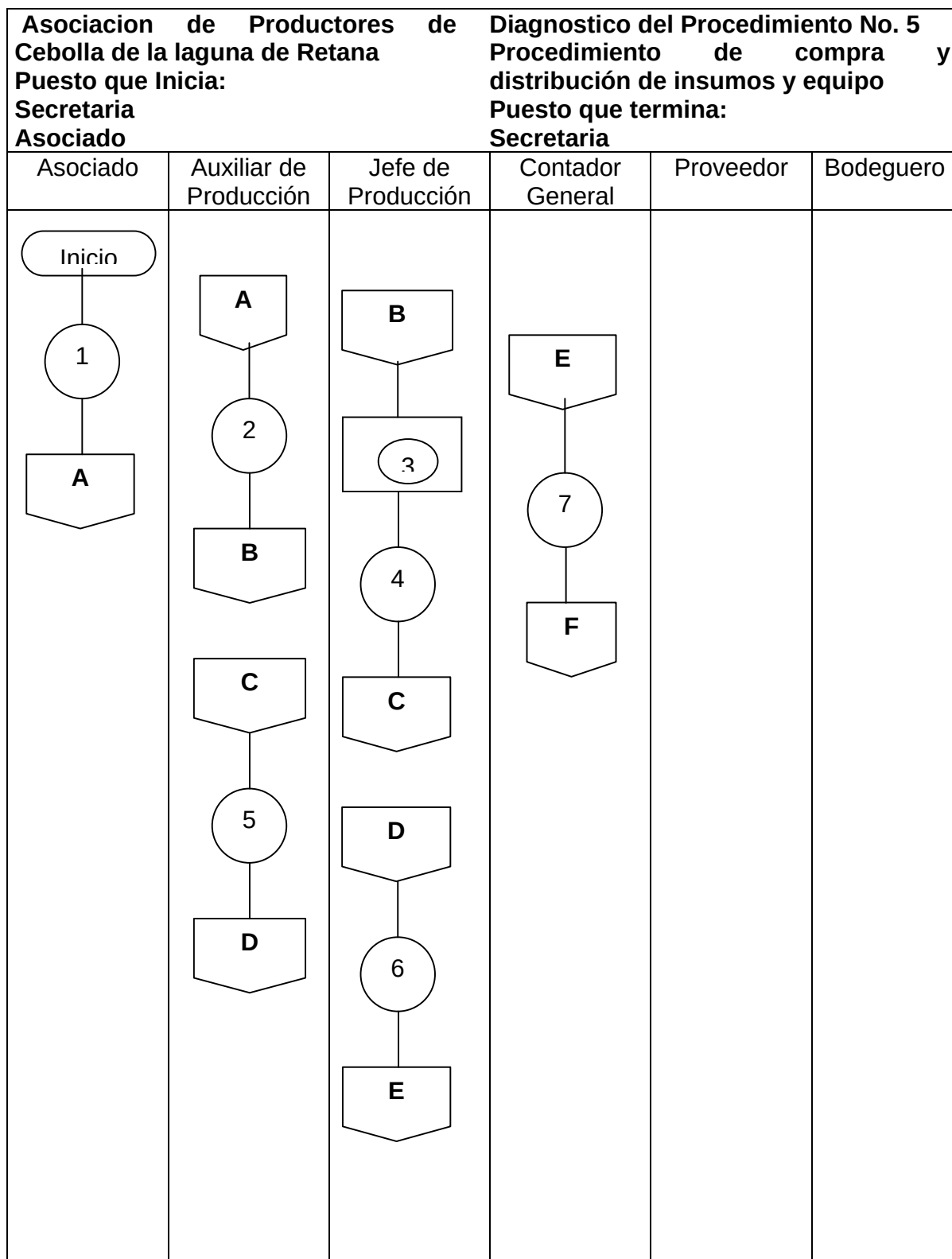


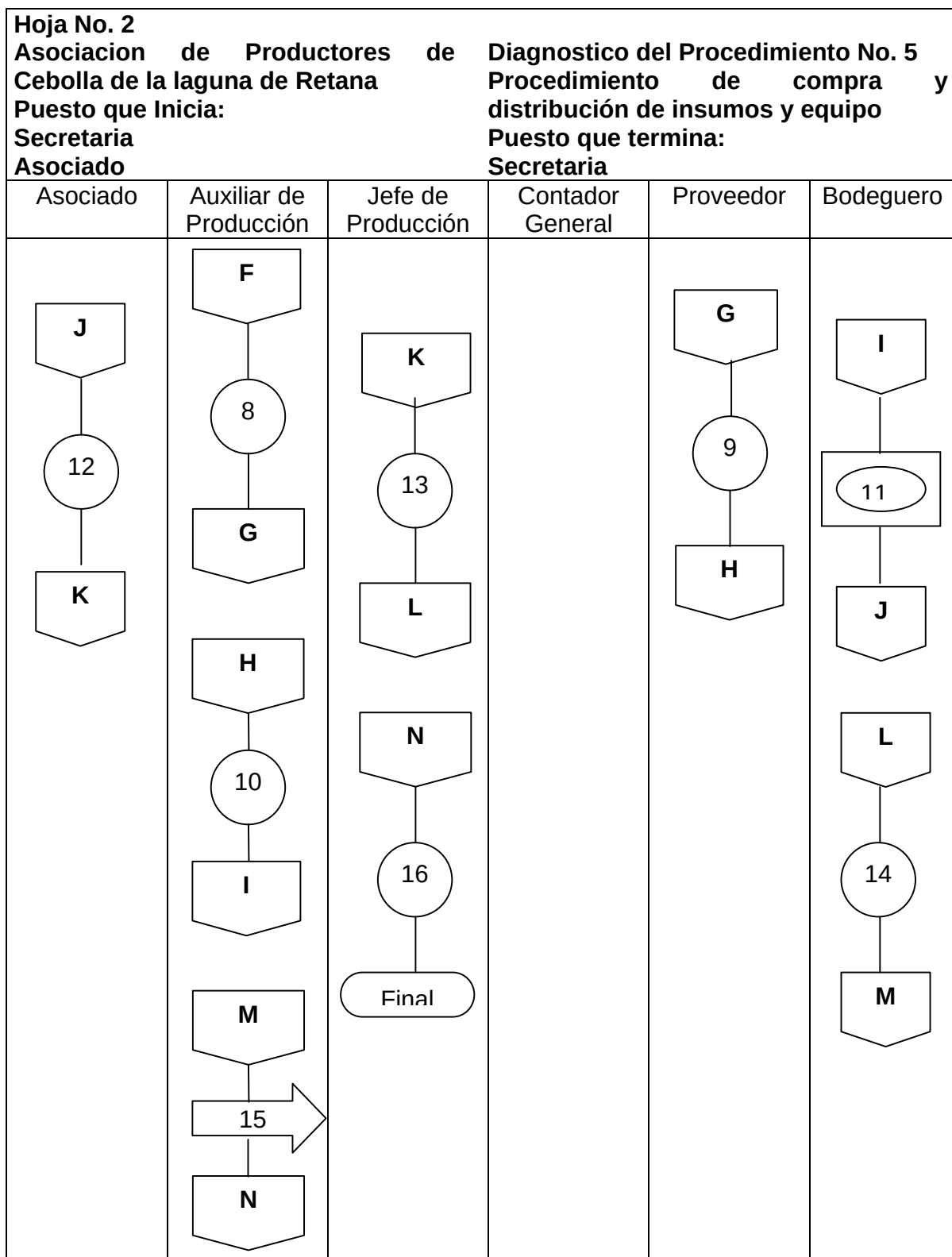


Asociacion de Productores de Cebolla de la laguna de Retana Puesto que Inicia: Promotor de Ventas		Diagnostico del Procedimiento No.4 Procedimiento de venta Puesto que termina: Administrador Centro de Acopio
Puesto	No. Pasos	Actividad
Promotor de Ventas	01	Promueve el producto mediante, visitas programadas a clientes antiguos y nuevos clientes.
Clientes	02	Efectúan pedido al promotor de ventas que le visita o directamente a las oficinas de la Asociación.
Promotor de Ventas	03	Traslada pedido de compra para su autorización al Jefe de Mercadeo.
Jefe de Mercadeo	04	Autoriza la venta.
Promotor de Ventas	05	Entrega autorización del Jefe de Mercadeo al cliente, para que efectué el pago del producto en la caja.
Cliente	06	Se presenta al Centro de Acopio para recoger el producto.
Bodeguero	07	Entrega producto conforme la autorización de venta y recibo de pago cancelado en la caja de la Asociación.
Bodeguero	08	Redacta y presenta informe diario de egresos de producto de la bodega, a la jefatura.
Administrador	09	Redacta y traslada informe semanal de egresos de producto del Centro de Acopio, así como papelería de respaldo.

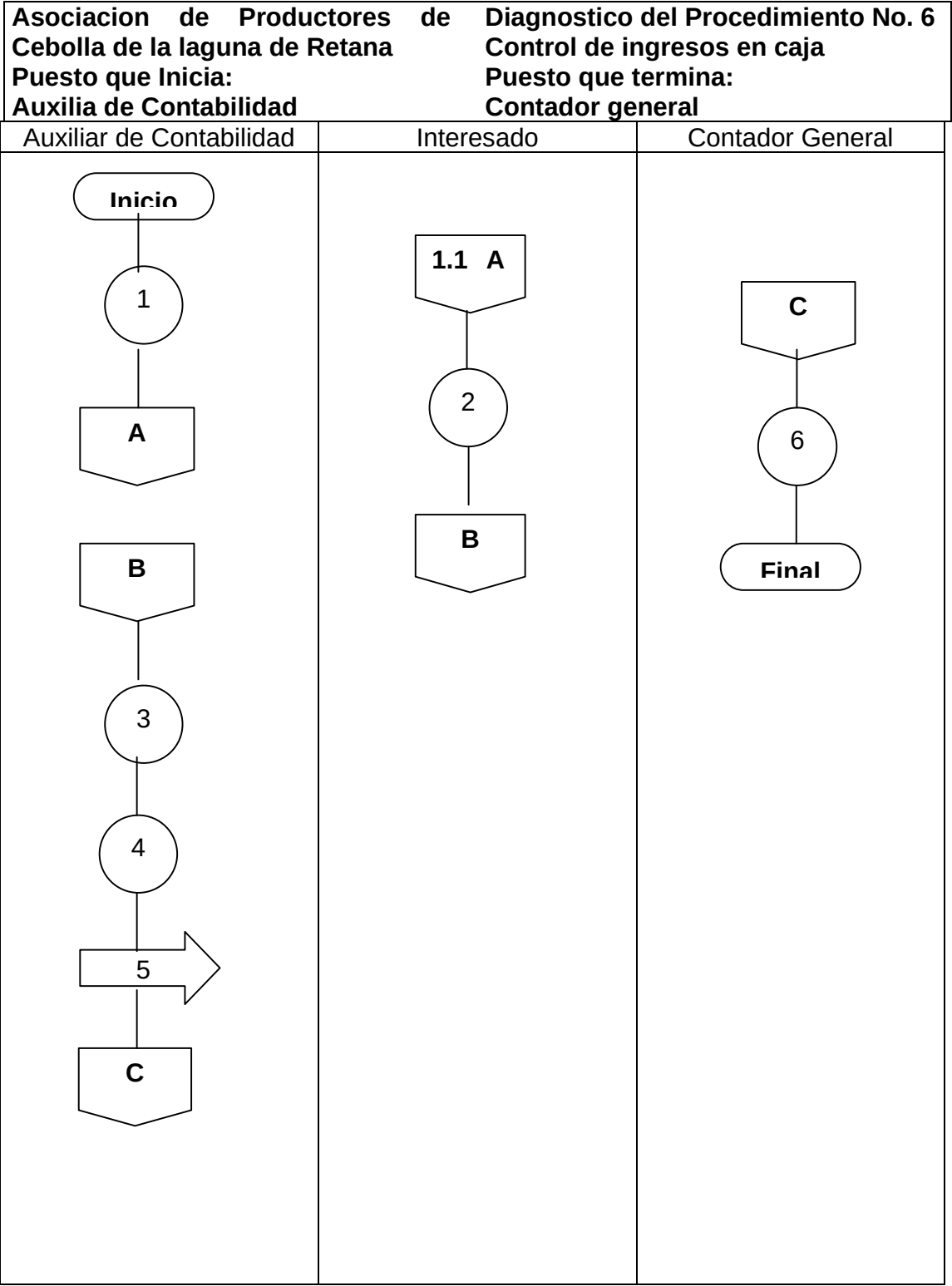


Asociación de Productores de Cebolla de la laguna de Retana Puesto que Inicia: Secretaría Asociado		Diagnostico del Procedimiento No. 5 Procedimiento de compra y distribución de insumos y equipo Puesto que termina: Secretaría
Puesto	No. Pasos	Actividad
Asociado	01	Presenta pedido de compra de insumos y equipo.
Auxiliar de Producción	02	Recibe y clasifica los pedidos de compra presentados.
Jefe de Producción	03	Analiza y autoriza la compra.
Jefe de Producción	04	Contacta proveedores para cotizar precios.
Auxiliar de Producción	05	Recopila, elabora y traslada informe de proveedores para Jefe de Producción.
Jefe de Producción	06	Autoriza la compra de insumos y equipo a la mejor opción de compra, en cuanto a precio y calidad.
Contador General		Elabora cheque o pedido de compra si es al crédito.
Auxiliar de Producción	07	Procede a la compra con cheque o pedido de compra si es al crédito.
Proveedor	08	Entrega el producto en la bodega de la administración.
Auxiliar de Producción	08	Recibe y revisa el producto en entera satisfacción.
Bodeguero	09	Clasifica y almacena el producto.
Asociado	10	Se presenta a recoger el producto solicitado.
Jefe de producción	11	Autoriza la entrega del producto al asociado.
Bodeguero	12	Entrega producto al asociado, mediante la autorización del Jefe de Producción.
Auxiliar de Producción	13	Entrega informe semanal de compras y egresos de producto al Jefe de Producción, con papelería de respaldo.
Jefe de Producción	14	Elabora informe semanal de compras y egresos de insumos y equipo.

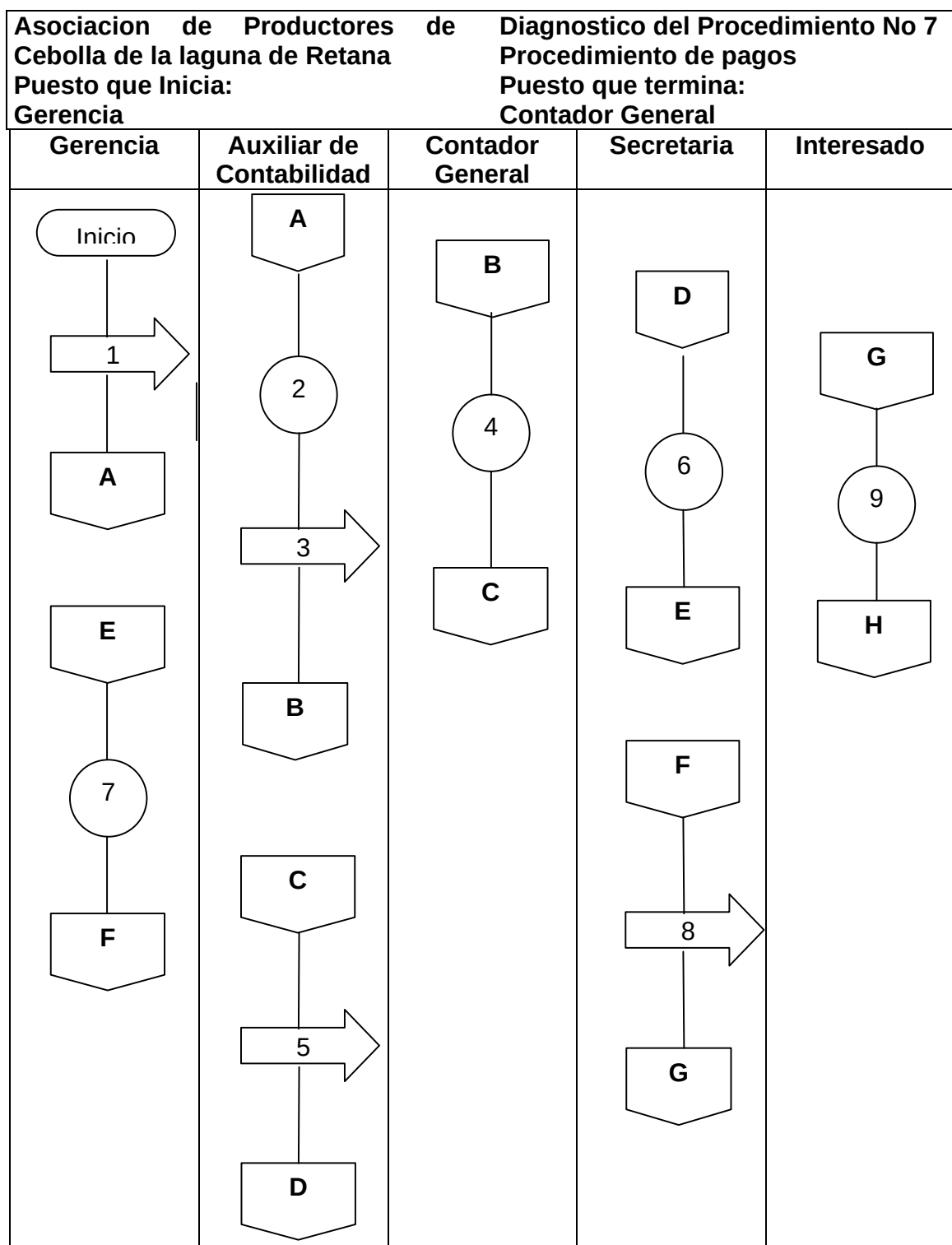




Asociacion de Productores de Cebolla de la laguna de Retana Puesto que Inicia: Auxilia de Contabilidad		Diagnostico del Procedimiento No. 6 Control de ingresos en caja Puesto que termina: Contador general
Puesto	No. Pasos	Actividad
Auxiliar de contabilidad Interesado	01	Emite recibos de caja en original y copia.
	02	Efectúa pago en efectivo o con cheque si fuese autorizado por Gerencia.
Auxiliar de Contabilidad	03	Efectúa cierre de caja diario, al finalizar la jornada laboral.
Auxiliar de Contabilidad	04	Efectúa deposito de efectivo y cheques en la cuenta bancaria a nombre de la Asociación.
Auxiliar de Contabilidad	05	Traslada documentos de soporte al Contador General, para su registro y clasificación.
Contador General	06	Clasifica y registra los ingresos, en los documentos contables habilitados para el efecto.



Asociación de Productores de Cebolla de la laguna de Retana Puesto que Inicia: Gerencia		Diagnostico del Procedimiento No 7 Procedimiento de pagos Puesto que termina: Contador General
Puesto	No. Pasos	Actividad
Gerencia	01	Traslada pedido de compra, pago de dividendo y otros gastos debidamente documentados y autorizado para la elaboración de cheques o pago en efectivo.
Auxiliar de Contabilidad	02	Elabora Cheques conforme los documentos autorizados.
Auxiliar de Contabilidad	03	Traslada cheques al Contador General, para su firma y registro.
Contador General	04	Firma cheques con papelería de soporte.
Auxiliar de Contabilidad	05	Traslada a Gerencia Cheques para Firma del Gerente.
Secretaria	06	Recibe cheques y documentos de soporte para firma de Gerente.
Gerente	07	Firma cheques debidamente respaldados con papelería de soporte.
Secretaria	08	Traslada cheques y papelería de soporte, a caja.
Interesado	09	Se presenta a la caja con factura y documento de identificación o autorización para recoger el cheque o pago en efectivo.
Auxiliar de Contabilidad	10	Efectúa el pago de cheques o efectivo, previa recepción de la factura y comprobación de documentos de identificación del que lo recibe.
Auxiliar de Contabilidad	11	Efectúa cierre de caja diario, corroborando los egresos de cheques contra facturas.
Auxiliar de contabilidad	12	Traslado de facturas al Contador General.
Contador General	13	Clasifica y registra los egresos del día, en los documentos contables habilitados para el efecto.



BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR CATALAN, JOSÉ ANTONIO. “Metodología de la Investigación para los Diagnósticos Socioeconómicos (Pautas para el Desarrollo de las Regiones, en Países que han sido mal Administrados)”. Universidad de San Carlos de Guatemala. Departamento de Publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas. Enero 2002. pp. 44.

ASOCIACIÓN DE GANADEROS Y AGRICULTORES DEL PROGRESO A.G.A.P. “Revista VIII Feria de la Producción”. El Progreso, Jutiapa. Vol. IV, octubre del 2000, Foto Publicaciones. pp. 26.

ARÉVALO, CAROLINA “Desde Achuapa hasta El Progreso 1884 a 1994”. Revista centenario, foto publicaciones, 1994. pp. 30.

CENTRO DE SALUD DEL MUNICIPIO EL PROGRESO. Censo poblacional de 1998. pp. 25.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Fijación de salarios mínimos para actividades agrícolas y no agrícolas. Acuerdo gubernativo No. 494-2001. Diario de Centro América. pp. 14.

DIARIO LA RAZÓN. Maní previene el cáncer y enfermedades del corazón. www. la-razón.Com. Bolivia 2000-2001.

FUNDACIÓN CENTROAMERICANA DE DESARROLLO –FUNDACIÓN SOROS- La Educación en los Municipios de Guatemala. Serie Estudios No. 14. Guatemala 2001. pp.159.

GALL, FRANCIS, Diccionario Geográfico de Guatemala. Tomo II, de la Letra D a la P, compilación Crítica Instituto Geográfico Nacional, Guatemala, C.A. 1978, Tipografía Nacional, impreso No. 5511, diciembre de 1981. pp. 1083.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (INE). X Censo Nacional de Población y V de Habitación 1994. Guatemala, 1994. pp. 133.

INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD (INTECAP). Tabla de Composición de Alimentos. Guatemala 2000. pp. 137

KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY. “Fundamentos de Mercadotecnia”. Cuarta edición 2,000. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pp. 585.

KOONTZ, O'DONNELI- Curso de Administración Moderna. Sexta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1985. pp. 414.

LAWRENCE, W. Contabilidad de Costos. Edic. Rev. Por Jonh W. Ruswinchew, 2 Edic. México UTHEA. 1998. pp. 696.

MENDOZA, GILBERTO. Compendio de Mercadeo de Producción Agropecuario. Instituto Interamericano y Cooperación para la Agricultura. San José Costa Rica. Año 1990. pp. 345.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. Fijación de salarios mínimos para actividades agrícolas y no agrícolas. Acuerdo Gubernativo No.494-2001. Diario de Centro América. pp. 35.

PERDOMO SALGUERO, MARIO LEONEL,. Análisis e interpretación de Estados Financieros. Editores ECAFIA. Primera edición. Guatemala, 1999. pp.162.

SECRETARÍA GENERAL DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA –SEGEPLAN-. “Formulación y evaluación de proyectos”. Primera Edición, Guatemala 1993. pp. 194.

SIMMONS, CHARLES; JOSÉ MANUEL TÁRANO; JOSÉ HUMBERTO. PINTO. Clasificación de reconocimiento de los suelos de la República de Guatemala. Editorial José de Pineda Ibarra, 1959. pp. 1000.

STONER, JAMES A.F; EDWARD FREEMAN. Administración. Quinta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1994. pp. 780.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Aspectos generales para elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental. USAC Departamento de publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas. Segunda edición. Febrero 1992. pp. 104.

VILLELA PÉREZ, CESAR AUGUSTO. La Contabilidad Agropecuaria en Guatemala. Ediciones Continentales, Guatemala, noviembre, 1984. pp. 185.

WWW.AbcAgro.com Infoagro. Chile. Internet. Cultivo de Maní

